

**Y A -T-IL UN COACHING PARTICULIER  
POUR LES SURDOUÉS  
EN ENTREPRISE ?**

**Véronique BENAY**

**Mémoire soutenu le 15 Novembre 2013  
en vue de l'obtention du titre Coach Professionnel  
homologué par le RNCP au niveau 1**

**Écrit sous la direction de Sybil Persson**

**Délivré au sein de la formation  
COACH PROFESSIONNEL ICN**



# Y A -T-IL UN COACHING PARTICULIER POUR LES SURDOUÉS EN ENTREPRISE ?

*Is Coaching for gifted and high potential adults specific ?*

## **MOTS CLEF :**

coaching , adulte surdoué, haut-potentiel, gestion des talents, actualisation des potentiels, intelligent

### Key words :

*coaching, gifted adults, high potential, high po, talent management, potential actualisation, clever*

## **RESUME :**

Les entreprises cherchent à détecter, fidéliser les Talents, les Hauts-Potentiels qui leur procurent une valeur ajoutée pour mieux se positionner dans un environnement concurrentiel. Parmi eux figurent leurs actuels et futurs dirigeants. Ils bénéficient de programme de coaching pour les accompagner.

Surdoué n'est pas le terme utilisé en entreprise ni dans les sphères de gestion, car il renvoie plus souvent à une image négative d'inadaptation, même si on reconnaît par ailleurs au surdoué des capacités hors normes. Pourtant, Haut-Potentiels et Surdoués ont des caractéristiques communes. Des Surdoués travaillent dans l'entreprise. Certains ignorent qu'ils sont surdoués ou ne se définissent ainsi. En tous les cas, être surdoué ne justifie pas, en soi, la mise en place d'un coaching.

Au delà du risque de catégorisations inexactes et vaines, certaines caractéristiques communes aux Haut-Potentiels et aux Surdoués, exacerbées chez ces derniers, méritent d'être à la fois cultivées et maîtrisées. Un coaching particulier permet de travailler cet objectif apparemment contradictoire.

## **ATTESTATION D'AUTHENTICITE**

**J'atteste que ce travail est personnel, cite en références toutes les sources utilisées et ne comporte pas de plagiat.**

# Y A -T-IL UN COACHING PARTICULIER POUR LES SURDOUÉS EN ENTREPRISE ?

## TABLE DES MATIÈRES

|  |    |
|--|----|
| MOTS CLEF : .....  | 2  |
| RESUME : .....   | 2  |
| ATTESTATION D'AUTHENTICITE.....  | 2  |
| INTRODUCTION .....   | 4  |
| Partie 1 : Dans les entreprises les Hauts-Potentiels sont coachés.....                                   | 6  |
| 1.1 Définition du Haut-Potentiel par l'entreprise et caractéristiques recherchées .....                  | 6  |
| 1.2 Pour quoi et comment les entreprises cherchent-elles à détecter et avoir des Hauts-Potentiels .....  | 8  |
| 1.3 Le coaching pour les Hauts-Potentiels dans le cadre de La gestion des Talents .                      | 10 |
| Partie 2 : Les Surdoués sont-ils coachés en tant que tel ?.....  | 13 |
| 2.1. Qu'est-ce qu'un Surdoué ? Aperçu de plusieurs définitions .....                                     | 13 |
| 2.2. Les caractéristiques du Surdoué : que ressent et comment fonctionne-t-il en général ?.....          | 15 |
| 2.3. Y-a-t-il des Surdoués en entreprise et sont ils coachés pour cela ?.....                            | 18 |
| Partie 3 : Le coaching professionnel pour valoriser les potentiels et réguler leurs effets négatifs..... | 23 |
| 3.1. Quelle est la demande de coaching concernant les Surdoués ? Est-elle partagée par d'autres ?.....   | 23 |
| 3.2. Les particularités du coaching des Surdoués.....  | 24 |
| 3.3. Les particularités du coach de Surdoués.....  | 28 |
| CONCLUSION .....   | 31 |
| BIBLIOGRAPHIE .....  | 33 |
| ANNEXES.....   | 36 |
| ANNEXE 1 : Les modes de gestion des RH en fonction du contexte organisationnel                           | 36 |
| ANNEXE 2 : Les Processus de Gestion des Talents .....  | 37 |
| ANNEXE 3 : Modélisation du Talent .....  | 38 |
| ANNEXE 4 Les différents termes pour désigner les « surdoués » .....                                      | 39 |
| ANNEXE 5 Courbe de Gauss : la distribution des individus selon leur QI .....                             | 40 |
| ANNEXE 6 Portrait de l'adulte surdoué. ....  | 41 |
| ANNEXE 7. Article Les Échos : Comment mieux intégrer les Surdoués dans l'entreprise .....                | 42 |
| ANNEXE 8 : LEXIQUE.....  | 44 |

## INTRODUCTION

Le mémoire se situe dans le champ des problématiques professionnelles, mais la question de savoir s'il y a un coaching particulier pour les Surdoués en entreprise utilise délibérément des terminologies qui ne sont en général pas associées : en effet, les entreprises n'utilisent pas le terme Surdoué, mais celui de Haut-Potentiel. La première partie explore quelles sont les définitions de Haut-Potentiel (HP), pourquoi les entreprises cherchent à détecter et fidéliser ces HP, aussi appelés Talents, et qu'apporte le coaching à ces cadres dirigeants ou futurs dirigeants.

Alors pourquoi parler de Surdoué en entreprise ? Parce que HP, talentueux, Surdoué, sont des notions très voisines mais qui ne se recouvrent pas forcément complètement. Ensuite, pour explorer comment accompagner si besoin ceux qui « s'ignorent ». Ils ne sont pas « labellisés » ni HP et encore moins Surdoué, alors qu'ils en ont certaines caractéristiques intéressantes.

La seconde partie passe en revue ce que recouvre le terme Surdoué ; cet aperçu commence à sa définition stricte se référant aux tests de QI, jusqu'à ses dimensions parfois extrêmes ou pathologiques. Tout un chacun a aussi une vision « commune » du Surdoué, qui peut être à la fois admiré et recherché pour ses talents, et dans le même temps vu comme un « drôle de zèbre » ou quelqu'un d'ingérable, d'imprévisible. Si ces portraits sont reconnaissables en entreprise, toutefois, être Surdoué ne justifie pas une demande de coaching.

Au delà de la complexité des définitions, certaines modélisations de « l'intelligence », multiple, évolutionnaire notamment, permettent d'appréhender la complexité de ces caractéristiques beaucoup plus globalement et de s'affranchir du risque de faire des catégorisations caduques -qui est HP, qui est Surdoué-. D'autre part, il existe des caractéristiques communes aux Haut-Potentiels et aux Surdoués. Elles méritent d'être à la fois cultivées et maîtrisées, et le coaching peut y concourir. Le mémoire en recense quelques principales, comme notamment l'intelligence conceptuelle et émotionnelle, l'extrême rapidité, l'exigence, la créativité. Si ces thématiques semblent presque universelles, elles sont plus prégnantes chez les Surdoués auxquels le mémoire s'intéresse. Pour y répondre, le coaching qui leur est proposé devrait avoir des caractéristiques particulières.

## **Partie 1 : Dans les entreprises les Hauts-Potentiels sont coachés**

### **1.1 Définition du Haut-Potentiel par l'entreprise et caractéristiques recherchées**

Les Hauts-Potentiels sont des cadres très performants qui ont été détectés grâce à leurs capacités et leurs attitudes, et qui sont formés et coachés spécifiquement pour intégrer les équipes dirigeantes de l'entreprise. Ils réussissent significativement mieux que leurs pairs et démontrent des comportements et attitudes exemplaires, qui véhiculent les valeurs de leur entreprise.<sup>1</sup>

Le terme de Talent est lui aussi utilisé depuis 1997 par des consultants de Mac Kinsey puis dans leur ouvrage « The War of Talents »<sup>2</sup>. P. Miralles<sup>3</sup> propose la définition suivante pour Talent = Excellence + Différence. En effet, le talent, contrairement à la compétence, est ce qu'un individu sait mieux faire que les autres dans un domaine et à un moment donnés. C. DEJOUX et M. THEVENET<sup>4</sup> proposent aussi une modélisation du Talent (voir Annexe 3) qui repose sur l'articulation de 3 concepts inhérents au talents : T=Compétence x Performance x Leadership. Si le point commun entre Talent et Haut-Potentiel est qu'ils « doivent se développer et grandir afin de produire ce qui est attendu d'eux », les deux notions recouvrent des réalités différentes et ces auteurs préfèrent utiliser le terme de Talent, qui peut être déjà révélé même s'il peut encore être amélioré, alors que le potentiel comme son nom l'indique, n'est pas encore réalisé. Dans ce mémoire je reprendrai aussi le terme talent, mais sans le distinguer de Haut-Potentiel. Encore autrement dit, on attend des talents et des HP qu'ils soient excellents techniquement, mais aussi qu'ils sachent manager et communiquer.

Les valeurs recherchées et les profils recherchés ne sont pas forcément les mêmes d'une entreprise à l'autre, selon sa culture, son secteur d'activité et les caractéristiques des marchés sur lesquels elle évolue. Mais les constantes sont les suivantes : ce sont plutôt les

---

1 “High potentiels consistently and significantly outperform their peer groups in a variety of settings and circumstances. While achieving these superior levels of performance, they exhibit behaviors that reflect their companies’ culture and values in an exemplary manner. Moreover, they show a strong capacity to grow and succeed throughout their careers within an organization—more quickly and effectively than their peer groups do.” Ready, Conger and Hill-2010, Article preview <http://hbr.org/2010/06/are-y> , Harvard Business Review ; cité aussi par LUENEBURGER Anne Feb 2012 dans son Article « Retaining High Potential Talent : assessment and coaching As a mean of avoiding the «Mahna-Mahna » Effect" in International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol 10 N°1

2 MICHAELS E., HANDFIELD- JONES H. et ALEXROD B, « The War of Talents » 2001 Harvard Business Press

3 MIRALLES Pierre. « La gestion des talents, émergence d'un nouveau modèle de management ?" 2007 Revue *Management et Avenir* p29- 42.

4 DEJOUX Cecile, THEVENET Maurice ,2010 "La Gestion des Talents" La GRH d'après crise, Ed Dunod

grands groupes qui formalisent cette recherche de vivier de hauts potentiels ; leur formation initiale est souvent une grande école, ils sont plutôt jeunes, ont une disponibilité pour une mobilité internationale, ils sont performants dans les missions qui leur sont confiées et leur hiérarchie a repéré un potentiel d'évolution. Ils ont un sens du leadership et des capacités relationnelles, en sus bien sûr de capacités de synthèse et d'analyse. Passons en revue plus en détail ces caractéristiques. Si la performance est le pré-requis numéro un le potentiel d'évolution est très important « Il faut que le cadre sélectionné se montre capable de grimper de deux niveaux de postes en moins de 5 ans », assure Adrien Béchonet, le responsable des Relations enseignement supérieur chez Total.<sup>5</sup>

Ils sont en général issus des Grandes Écoles d'ingénieur, de commerce ou d'administration : ils sont déjà passés par un processus de sélection exigeant. Parfois, les jeunes diplômés intègrent le vivier des Hauts-Potentiels dès leur embauche. « Le programme «haut-potentiel» chez Deloitte propose à trente collaborateurs, souvent jeunes entrants, d'intégrer un cursus spécifique.»<sup>6</sup> D'ailleurs, certaines grandes écoles elles-mêmes recrutent aussi sur le modèle de la gestion des Talents.

Les HP en entreprise ont en général entre 35 et 45 ans, 5 à 10 ans d'expérience. La tranche d'âge dans laquelle les hauts potentiels vont être recrutés va s'élargir pour plusieurs raisons : la pénurie anticipée par les professionnels des RH pour des raisons démographiques avec le départ à la retraite des personnes issues du baby-boom, et le vieillissement de la population active (lois sur les retraites) (6). Les auteurs A.Roger et D. Bouillet dans J.M. Peretti Ed Eyrolles 2009 « Tous talentueux » cités par M. Thevenet<sup>7</sup> soulignent aussi la nécessité de revoir le sens donné au terme « haut-potentiel » en fonction de ces données. La proportion de femmes pourrait aussi augmenter avec les efforts de parité mis en place.

---

5 Magazine Cadreemploi 01/06/12 "Comment sont détectés les hauts potentiels". Compte-rendu d'une table-ronde, organisée par la société de conseil Cubiks, visant à dégager les meilleures pratiques de « Talent Management », avec notamment les DRH de Total, Carrefour, Orange, RTE. Ou l'art de détecter puis de fidéliser ceux qui pourraient intégrer à terme les comités de direction.

6 Article du 16/12/11 "hauts potentiels : transformer l'essai". Sous-Titre : "La sphère dirigeante des entreprises doit sans cesse déceler et fidéliser ces brillants managers qui seront les leaders de demain et le fer de lance de la compétitivité" . Site Leadersligue.com consulté le 6/5/2013

7 "La Gestion des Talents" La GRH d'après crise p97 voir note n°4

## **1.2 Pour quoi et comment les entreprises cherchent-elles à détecter et avoir des Hauts-Potentiels**

Les grandes entreprises se dotent de responsables de gestion des talents, de procédures, pour recruter, détecter, manager, former, fidéliser leur vivier ainsi constitué de cadres à haut potentiel ou de talents : elles souhaitent pouvoir y puiser leurs dirigeants de demain. Elles souhaitent pouvoir aussi avoir des collaborateurs clef adaptés à leur stratégie.

Pourquoi les entreprises ont-elles cette préoccupation de gestion des hauts potentiels ? Depuis les années 2000, l'incertitude de l'environnement s'est accrue, la compétition, voire l'hypercompétition<sup>8</sup> est de plus en plus mondiale. La part relative des processus amont d'innovation et développement des produits devient plus importante que celle consacrée à la fabrication. Dans un tel contexte, les exigences de performance et d'implication des salariés sont accrues. Aussi, une entreprise, dotée d'individus à haut potentiel fortement impliqués, avec une vision, des capacités à recevoir et analyser les marchés et ses signaux faibles, des capacités créatives, des compétences relationnelles et cognitives, une telle entreprise, a des avantages compétitifs qui peuvent faire la différence.

Ainsi, depuis les années 2000, la gestion des talents est souvent une composante du management dans les organisations, et est représentatif des nouvelles exigences de marché. (Annexe 1). La gestion des talents consiste à détecter ou recruter, fidéliser, faire grandir, reconnaître les talents. (Annexe 2). Si le mémoire n'a pas pour objet l'étude comparative des gestions des HP selon les entreprises ni le descriptif de chaque étape de la gestion des HP, il en décrit certaines constantes.

Pour illustrer, « Chez Orange, la difficulté est de faire émerger les talents à même de prendre la tête de l'une des 90 unités opérationnelles, et ce, parmi les 26000 cadres du groupe. [...] N'étant pas talent qui veut, les cadres à haut potentiel doivent d'abord sortir vainqueurs d'un véritable parcours du combattant avant d'intégrer le vivier du groupe. Ce processus, appelé « Assessment » se divise en plusieurs étapes, explique Cécile Fontbonne, la directrice du Talent management et du développement des cadres du groupe Orange. Les candidats doivent d'abord se prêter à 1h30 de jeu de rôle en présence du manager et du pilote assesseur, suivie de 3h d'inventaire de personnalité et d'entretiens à 360°, puis à 1h30 de recherches de faits. Parmi les 85 personnes passées en revue lors de la dernière session, 55 managers ont été intégrés au vivier de futurs directeurs d'unités opérationnelles

---

8 hypercompétition, terme théorisé par R. D'Avenir (1995) et expliqué par Pierre Miralles dans son article 2007 note n°3

et 15 ont effectivement été nommés à ce poste.»<sup>9</sup>

D'autre part, la revue de procédures de détection et gestion des potentiels<sup>10</sup> montre les éléments récurrents suivants : des formations spécifiques, notamment au management (par exemple la formation Grow de l'INSEAD), au leadership, des expériences à l'international ; des tests avec des outils de diagnostics de personnalités, de préférences (type MBTI), des questionnaires type 360° pour comparer la perception du cadre à celle de personnes extérieures (N+1, N-1, pairs,....).

Si les hauts-potentiels sont peu nombreux (i.e. ceux qui pourront prétendre siéger dans un CODIR, ou diriger une business unit), les talents eux « devraient pouvoir se trouver dans tous les secteurs et à tous les niveaux de l'entreprise » (4). En effet, les auteurs préconisent pour l'avenir que les systèmes de RH et de gestion des Talents puissent détecter et faire grandir les types de talents nécessaires à la réussite des stratégies des entreprises, les talents n'étant pas uniquement présents parmi les dirigeants des entreprises, en donnant notamment l'exemple du balayeur des Parcs Disney pour illustrer la notion de Talent pivot : il est un lien fondamental avec le client et qui doit pouvoir être capable d'aller au contact des clients et les renseigner sur les possibilités d'achat en boutique ou sur les files d'attente aux attractions.<sup>11</sup> Les individus à qui on pourrait attribuer le qualificatif de « talent » sont des personnes qui ont des capacités personnelles, des savoirs-faire exceptionnels et qui représentent une valeur ajoutée et différenciation importante pour l'entreprise ; autre exemple : le présentateur du 20h pour une chaîne de télévision (3), ou un ouvrier qualifié et une grande expérience sur une machine industrielle.

Mais alors combien cela représente-t-il de personnes ? Les préconisations de management laisseraient à penser que tout le monde est talentueux. Elles visent à développer les compétences-clefs et les talents-pivots nécessaires au développement des entreprises. En fait, les hauts-potentiels ou talents représenteraient moins de 5% des salariés, et les entreprises développent des actions spécifiques vers eux.<sup>12</sup>

---

9 Magazine Cadremploi 01/06/12 "Comment sont détectés les hauts potentiels".

10 Article de Cadremploi ci-dessus mentionné, au livre « "La Gestion des Talents" », et à celui de FORESTIER Gilles 2002 "Le coaching en action dans les entreprises" p37 à 53 Ed d'organisation

11 Boudreau J.W., Ramstad P. M. 2007 "Beyond HR, The New Science of Human Capital". Harvard Business School Press ; Cités dans « La gestion des Talents » p163

12 Apec 2006 "Les études de l'emploi Cadre" p7 à 11



### 1.3 Le coaching pour les Hauts-Potentiels dans le cadre de La gestion des Talents

Le coaching est une pratique qui se démocratise pour de nombreux cadres de niveau intermédiaire confrontés notamment à une nouvelle prise de fonction ou des changements, mais il était réservé au départ, et est toujours l'apanage des dirigeants. Dans ce contexte de recherche de performance, de leadership, d'avantage concurrentiel différenciant, le coaching a toute sa justification pour les hauts-potentiels, dirigeants ou futurs dirigeants de l'entreprise.

Le coaching a pour but d'accompagner la personne coachée pour lui permettre d'exprimer son potentiel, de mobiliser ses compétences, de développer ses ressources personnelles pour augmenter sa performance. Voici d'autres définitions du coaching, plutôt orientés performance<sup>13</sup> : « le coaching consiste en l'accompagnement d'une personne ou d'une équipe en vue de maximiser sa performance dans le cadre d'objectifs professionnels » (M. Moral et P. Angel), et « Le coaching est une méthode d'accompagnement individuel destinée à aider les dirigeants et les cadres à améliorer leurs performances professionnelles, notamment dans le domaine de leurs compétences relationnelles et managériales ». (D. Belet). Ainsi le coaching, au delà des compétences et performances techniques et savoir-faire, développe les savoir-être, ceux-ci correspondant à des compétences relationnelles et managériales.

Il fait partie intégrante des pratique de gestion, d'accompagnement et de développement des hauts-potentiels. Miralles (3) précise « Manager les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques, telles que le scouting (détection/sélection), le casting (composition d'équipe), le coaching (accompagnement/conditionnement), le cocooning (protection/rétention) ». Il est particulièrement adapté justement pour les hauts-potentiels. « Telle est la fonction propre du coaching : préparer l'individu de talent pour l'amener au moment venu à l'état de performance, l'accompagner pour lui permettre d'exprimer son potentiel, d'être présent à lui-même à l'instant crucial » (3). Reprenant Bourdieu<sup>14</sup>, il précise aussi que, pour que les spécificités du HP soient utilisées et développées, il est nécessaire que l'individu « reconnaisse et assume ses qualités exceptionnelles et qu'il accepte l'investissement

---

13 VERNAZOBRES Philippe 01/09/06 Colloque « Coaching, sport et Management ; la contribution du coaching à la performance en entreprise. Au delà du discours et de la métaphore sportive, analyse des pratiques des sociétés du CAC 40» EM Lyon & International Coach Federation cite M. Moral et P. Angel (2006, p. 9), - D. Belet (2003, p.117) pour les définitions du coaching orienté performance et le développement des savoir-être

14 BOURDIEU 1992 « Les règles de l'Art » Ed du Seuil cité par Miralles voir note n°3

personnel nécessaire à leur préservation et à leur mise en valeur ».

Parfois, les entreprises ne communiquent pas aux intéressés qu'ils appartiennent à la liste des potentiels, craignant qu'ils ne prennent la grosse tête ou relâchent leurs efforts. Comme le souligne Alain Gueguen, directeur de la rétribution chez France Télécom-Orange, « cette situation n'est pas définitive et le futur HP devra transformer l'essai ». (6) Ou encore, parce qu'il est parfois difficile de continuer à motiver ceux qui ne sont pas désignés Haut-Potentiel mais qui contribuent aussi au résultat de l'entreprise ; d'autre part, promouvoir un haut-potentiel peut aussi signifier la perte momentanée d'une ressource performante pour un manager N+1 qui retardera peut-être le processus. Mais le haut-potentiel et l'entreprise dans son ensemble ont plus à gagner d'explicitier et valoriser les résultats, les règles du jeu et les attendus.<sup>15</sup>

Parfois, des difficultés existent quand les hauts-potentiels, dont les qualités et apports sont incontournables pour l'entreprise, deviennent « ingérables », car notamment peu soucieux de l'organisation, créatifs « trop » indépendants, difficiles à faire travailler en équipe, fournissant des résultats bien au delà de leur fiche de fonction.<sup>16</sup>

De plus, le coaching [stratégique] est un moyen clef pour motiver, retenir et fidéliser les talents en comprenant leurs forces et en leur donnant les opportunités de les mettre en application nous synthétise A. Lueneburger (1) ; c'est la responsabilité du management stratégique de créer les conditions qui vont encourager et stimuler la flexibilité et les changements dans les carrières des HP.

---

15 LOEW Laci and HILL Cori 2012 Article « Hi-Po Leaders ; To tell or not tell Executive Excellence Publishing. LeaderExcel.com/ 20/9/2012 et CANADAY Sarah Article « High Performers : clear the obstacles to success »

16 GOFFEE Rob and JONES Gareth 2009 Article : « Mavericks : managing high performers » about the book *Clever-leading our smartest, most creative people* » Institute of Leadership Management London, Revue Edge on Line 1/12/09

Ainsi, pour conclure cette première partie, les Hauts-Potentiels sont des cadres très performants qui ont été détectés grâce à leurs capacités et leurs attitudes, et qui sont managés, formés et coachés spécifiquement pour intégrer les équipes dirigeantes de l'entreprise. Le coaching vise bien sûr à renforcer leurs performances déjà importantes, mais surtout à développer leurs compétences managériales et relationnelles.

Il est à noter que le terme Surdoué est absent du vocabulaire utilisé par les entreprises.

Quel est le lien entre haut-potentiel et Surdoué ?

Pourrait-on avancer, avec le souci constant de ne pas être discriminant et ne pas donner d'étiquettes abusives, que les Hauts-Potentiels sont des Surdoués au vu de leurs performances, leurs capacités extrêmes de travail, d'analyse, de synthèse, d'adaptabilité, de vision ?

Ou pourrait-on tout aussi bien à l'inverse affirmer que les Hauts-Potentiels ne sont pas des Surdoués ? En effet, le terme Surdoué est inexistant dans la littérature concernant les entreprises. D'autre part, à l'extrême, des capacités relationnelles, de réseau, d'organisation « suffiraient » pour se hisser haut dans la hiérarchie ? Et ce, tout en laissant les aspects d'analyse à d'autres : des experts techniques pointus, étant eux, pour le coup, « Surdoués » ?

A certains égards, y aurait-il des caractéristiques communes entre Surdoués et Hauts-Potentiels, caractéristiques qui mériteraient d'être cultivées, développées, coachées ?

La seconde partie du mémoire présente ce que recouvre le terme Surdoué et le lien avec le terme Hauts-Potentiels, certaines raisons pour lesquelles il n'est pas utilisé en entreprise et en quoi être Surdoué n'est pas une raison de coaching en soi.

## **Partie 2 : Les Surdoués sont-ils coachés en tant que tel ?**

### **2.1. Qu'est-ce qu'un Surdoué ? Aperçu de plusieurs définitions**

#### **Surdoué au sens des échelles de QI**

Surdoué est le terme utilisé par les psychologues pour désigner les personnes représentant environ deux pour cent (2%) de la population, soit environ 1 million de personnes en France, qui ont un score de 130 et plus au test de QI. Ce test de QI effectué auprès d'un psychologue est le seul qui soit validé.

QI veut dire Quotient Intellectuel, et se mesure à l'aide de divers tests évaluant les capacités intellectuelles globales d'une personne et son aptitude à s'adapter à des situations ou difficultés. Le score global de QI est obtenu à partir de la combinaison de 4 indices (compréhension verbale, organisation perceptive, mémoire de travail et vitesse de traitement). Ceux-ci sont regroupés en 2 indices généraux (le QI verbal et le QI performance). L'indice dit verbal comprend la mesure de savoirs et savoirs-faire, et l'indice dit de performance comprend les aspects relatifs aux modes de fonctionnement cognitifs tels que la mémoire, les capacités de déduction, de raisonnement. L'analyse des indices composant le QI global permet d'affiner son analyse. Les résultats s'échelonnent de 0 à 150, et se répartissent selon une distribution correspondant à une courbe de Gauss (mathématicien), la note de 100 étant considérée comme la moyenne. Au-dessus de 130, on considère que l'on possède un haut potentiel ou surdon intellectuel. (voir la courbe en annexe).

Historiquement, « Les premiers tests d'intelligence standardisés ont été créés par deux psychologues français, Binet et Simon, en 1905, à la demande de l'Éducation Nationale qui souhaitait pouvoir évaluer..... le retard mental ! Puis, un autre psychologue, Daniel Wechsler, américain cette fois, qui travaille dans un hôpital psychiatrique d'adultes, adapte ce test pour les adultes en 1939. La première échelle d'intelligence de Wechsler était née et se déclina par la suite en version enfant »<sup>17</sup>. D'autres tests d'intelligence existent et sont utilisés dans la sphère de l'entreprise, ils mesurent différents paramètres selon le secteur (par exemple mémoire, autres compétences), mais ne font pas référence comme test validé de l'intelligence.

---

17 SIAUD-FACCHIN Jeanne 2008 p124 , se découvrir surdoué dans « Trop intelligent pour être heureux » Odile Jacob

### Les 3 formes d'échelles de QI Qui font référence aujourd'hui

|  |   |                       |
|--|---|-----------------------|
| Wppsi (Wechsler Preschool and Primary Scale of Intelligence) | enfants de 2 ans et demi à 6 ans 9 mois | 3ème version en cours |
| Wisc (Wechsler Intelligence Scale for Children)              | de 6 ans à 16 ans 11 mois               | 4ème version (2005)   |
| Wais (Wechsler Adult Intelligence Scale)                     | adultes de 16 à 89 ans                  | 3ème version en cours |

#### **Comment le Surdoué est-il le plus souvent vu par « Monsieur et Madame Tout le monde » ?**

Surdoué est à la fois un terme très flatteur, qui nous renvoie à nos icônes de grands découvreurs, d'émerveillement devant certains prodiges, mais il revêt souvent des connotations négatives, pour ne citer que la plus courante et la plus neutre : « intello ». Si les capacités des Surdoués sont admirées et très recherchées, comme par exemple en entreprise, la capacité extrême de synthèse et d'analyse de son environnement, la créativité, ces mêmes capacités ou leurs corollaires peuvent être aussi dans le même temps décriées. Ainsi, ils s'entendent dire parfois : « tu vas trop vite dans ce projet » « cette idée est vraiment trop novatrice, elle ne sera pas acceptée ». Ces capacités sont décriées, car elles font parfois de l'ombre aux autres<sup>18</sup>, ou effectivement car elles produisent des résultats inadaptés, ou trop en décalage avec les attentes ; dans ces cas, ce qui vient à l'esprit, ce sont des remarques comme « son dispositif est tellement complexe que c'est une usine à gaz », « il est dans son monde mais ne sait pas communiquer avec son équipe », « son travail est très précieux, mais c'est un handicapé relationnel ». Le personnage de Dr House peut nous y faire penser, et est repris par des auteurs Goffee et Gareth.<sup>(16)</sup> Le plus souvent, c'est l'image de la personne certes au QI très élevé, mais inadaptée à son environnement qui prévaut.

#### **Il existe d' autres acceptions du Surdoué ou de ses caractéristiques, selon qui les étudie (voir annexe).**

---

18 JACOBSEN Mary- Elaine 2000 "The gifted adult" , formerly titled "Liberating Everyday Genius", Ballantine Books citation p23 : « There's something about human nature that has always been inclined toward pushing geniusses off the pedestal upon which we ourselves place them. We love these exemplars for filling in the blanks of ordinary life with excitement, curiosity and passion. Yet we hate them when we feel inferior in the tall shadow of their success »

Ainsi, la psychologue Jeanne Siaud Facchin les appelle des « Zèbres », car comme ces derniers, ils sont « difficilement apprivoisables, se fondent dans le décor tout en s'en distinguant par des caractéristiques propres (ses rayures) »<sup>19</sup>. D'autre part, si le fait d'être surdoué n'est pas une pathologie en soi, cela implique parfois des souffrances. Quand des médecins ont à accompagner des Surdoués, il s'agit de ceux qui vont mal, et ce à des degrés divers, et qui consultent. Ceux qui vont bien sont moins étudiés par les psychologues et médecins. Sans rentrer aucunement dans des considérations médicales ni un catalogue par ordre de gravité, les terminologies tournent alors autour de, notamment, dyssynchronie, dyslexie, psychopathologie, dépression, anxiété, souffrance. Certaines études empiriques cherchent à vérifier la corrélation entre le fait d'être surdoué, certains passés familiaux et certaines pathologies ou psychopathologies<sup>20</sup>. Mais il n'existe pas de certitudes à ce propos. En tous les cas, certains spécialistes, français notamment, avancent que le risque de psychopathologie et avant toutes choses, le risque de non épanouissement, diminuent à partir du moment où l'on identifie la précocité<sup>21</sup>.

Ainsi, le tableau du Surdoué ferait pencher ses caractéristiques plus souvent du côté du fardeau voire du handicap, plutôt que du cadeau ? Être surdoué, n'est-ce pas un don ?

## **2.2. Les caractéristiques du Surdoué : que ressent et comment fonctionne-t-il en général ?**

Les trois caractéristiques des Surdoués sont synthétisées comme ceci par la psychologue américaine, elle même surdouée, Jacobsen : 1. une intensité, 2. une complexité qualitativement différentes, et 3. une énergie et motivation supérieures à la moyenne<sup>22</sup>. Ce qu'elle entend par « drive », c'est tout à la fois énergie, curiosité insatiables, hauts standards d'exigences pour soi-même, persévérance, indépendance, propres critères de motivation. Ces caractéristiques sont sous-tendues par une sensibilité hors norme<sup>23</sup>, et un besoin vital de perfection. Ces caractéristiques, qui sont la base de l'excellence, sont aussi celles qui sont parfois critiquées ou mal vécues par la personne, quand elles sont submergeantes, quand c'est « trop ».

Monique de Kermadec dresse une liste de caractéristiques du Surdoué, reprise en annexe,

---

19 SIAUD-FACCHIN Jeanne 2008, p22 dans « Trop intelligent pour être heureux » Odile Jacob

20 Une enquête, menée par le G.A.R.H.P. (Groupe Associatif de Recherche pour le Haut Potentiel) s'intéresse au "Haut potentiel intellectuel à l'âge adulte et troubles psychologiques"

21 BIDAUT GARNIER Mélanie, UFR Médecine de Reims 2008 sur le site ANPEIP, cite ainsi A. Bessou, G.Prat, O. Revol, J.Siaud-Facchin, J-C Terrassier et C.Peyrat

22 JACOBSEN Mary- Elaine 2000 "The gifted adult" , formerly titled "Liberating Everyday Genius", Ballantine Books p255 et suivantes. « Complexity, Intensity and Drive »

23 Le terme « hypersensibilité » est aussi utilisé, mais sensibilité serait à mon sens plus neutre, moins connoté « sensiblerie »

et nous résume cinq traits de caractère récurrents chez les Surdoués <sup>24</sup>, qui convergent avec ceux cités plus haut : « la divergence dans les points de vue, l'excitabilité, la sensibilité, la clairvoyance et le perfectionnisme ». <sup>25</sup> Ces caractéristiques sont plus ou moins exacerbées selon les personnes, et surtout, c'est là que se cristallisent les conflits intérieurs, et ceux avec l'entourage. Passons-les en revue, avec leurs cotés positifs, et négatifs.

Ainsi, la **divergence** illustre que le Surdoué a un mode de raisonnement différent ; où certains vont progresser pas à pas, lui aura une vue d'ensemble d'une question. On peut y associer aussi l'originalité, le fait de surprendre. Les aspects très positifs de cette caractéristique font que le Surdoué a accès à des possibilités de créativité plus grandes, visualise des solutions, des options, des voies de progrès. Les avantages dans les domaines artistiques, créatifs, de développement stratégique, de négociation, de résolution de conflits sont indéniables. Mais parfois, cette différence n'est pas la bienvenue ; les interventions du Surdoué, même si elles ne sont pas faites pour provoquer, peuvent être ressenties comme dérangeantes, ou ridicules, ou anticonformistes selon le contexte et le moment choisi. Le risque est la mise à l'écart par le groupe, ou par lui-même.

**L'excitabilité** correspond à une énergie débordante, une réactivité aux stimuli extérieurs très importante, et des capacités émotionnelles et de perception de son environnement hors norme. Ceci permet au Surdoué d'entreprendre beaucoup, de défricher des territoires, de se fier à ses émotions, ou à son instinct pour réussir, prendre des risques qu'il a calculé. Malgré cet apparent papillonnage, le Surdoué est capable d'une intense concentration. Mais ceci peut être confondu avec l'hyperactivité, et épuiser ou énerver l'entourage, notamment si la personne ne finit jamais ce qu'elle commence. Pour le Surdoué qui n'arrive pas à réguler ces flux d'activité et de stimulation qu'il recherche pour ne pas s'ennuyer, cela peut être synonyme d'épuisement pour lui-même.

**La sensibilité** correspond à une capacité à ressentir profondément et précisément les composantes de l'environnement, par exemple des odeurs, des luminosités, mais aussi des états des personnes de l'entourage ; et ce, assorti à une capacité d'empathie très développée. La psychologue clinicienne Deirdre V. LOVECKY a d'ailleurs écrit un article au titre très illustratif de ces capacités que l'on peut traduire littéralement par « Pouvez-vous entendre

---

24 de KERMADEC Monique 2011 « L'adulte surdoué, Apprendre à faire simple quand tout est compliqué » Ed Albin Michel

25 M. De Kermadec signale qu'elle fait référence aux études menées sur des enfants surdoués par TERMAN L.M. (1925) et TORRANCE E.P (1965) qui ont mis en lumière et décrit ces caractéristiques.

les fleurs chanter ? ».<sup>26</sup> Cette caractéristique incite ces personnes à nouer des relations intenses avec les autres, à s'engager, s'impliquer pour aider ; ils ont souvent un sens de l'honnêteté et de la loyauté très développés. Ils ont parfois du mal à comprendre que tout le monde ne s'engage pas de la même façon qu'eux, voire à devenir parfois intolérants. Si leur empathie est trop forte ou qu'ils ne la régulent pas, ils peuvent se sentir vulnérables ou envahis par les sentiments des autres, et s'isoler, au risque de se couper des autres.

**La clairvoyance**<sup>27</sup> est la capacité à accéder, voir, comprendre plusieurs aspects d'une situation en même temps, ou plusieurs facettes d'une personne. Ces personnes relient des faits paraissant décorrelés, osant au passage des liens avec des sphères qui paraissent éloignées à tout un chacun. Elles prennent des décisions que les autres ne comprennent pas toujours. Ces personnes ont la capacité de « lire entre les lignes », de comprendre certains implicites, d'accéder aux motivations de leur entourage, de décoder mieux que d'autre les incongruences entre le langage verbal et non verbal. Même si elles perçoivent ces ambivalences, elles peuvent les dérouter, elles ne savent plus quoi penser de la personne ou de la situation. Cette capacité peut aussi faire peur aux autres, les interlocuteurs peuvent se sentir vulnérables, voire menacés par ces yeux perçants.

**Le perfectionnisme** est en fait la résultante de la caractéristique primaire *d'entéléchie*<sup>28</sup> : Aristote la décrit comme l'accomplissement suprême d'une chose, totalement réalisée dans son essence. C'est la propension à atteindre la perfection, une motivation particulière, une vitalité personnelle qui met en mouvement pour atteindre ses propres buts, l'actualisation de ses potentiels. Souvent, ce moteur qu'est le Surdoué anime aussi les autres, les incite à se dépasser aussi, à se réaliser, surmonter des obstacles. Ceci n'a pas encore à voir avec la notion connotée parfois péjorativement de perfectionnisme. Cette propension à atteindre la perfection devient négative quand le Surdoué n'est jamais satisfait, ni de lui-même, ni des autres. Cet enthousiasme, cette énergie communicative, ces moments privilégiés et intenses avec les autres ont aussi parfois leur revers. Ainsi, quand le Surdoué dépense trop d'énergie vitale pour les autres, ou ne trouve pas de réciprocité dans des relations parfois à sens unique, il peut se replier sur lui-même, et ne plus répondre aux sollicitations.

---

26 Deirdre V. LOVECKY 1986 «Can you hear the flowers Singing, Issues for Gilfted Adults », Journal of Counseling and Development, Vol 64, May 1986 ; dans cet article consacré à son étude sur des adultes surdoués, elle fait aussi référence aux travaux de Terman et Torrance et liste leurs articles parmi d'autres apports concernant le développement personnel.

27 Clairvoyance est la traduction Perceptivity chez Terman et Torrance, rapportés par Deirdre V. LOVECKY

28 Entéléchie, Entelechy est la 5ème caractéristique chez Terman et Torrance, rapportés par Deirdre V. LOVECKY



### 2.3. Y-a-t-il des Surdoués en entreprise et sont ils coachés pour cela ?

#### **Oui, il est logique de considérer que des Surdoués sont présents en entreprise**

L'association internationale MENSA regroupe des adultes surdoués<sup>29</sup> venant d'horizons et avec des métiers très divers. Ceci est dans le prolongement de la constatation que les enfants surdoués (puis les adultes) sont répartis dans toutes les classes sociales<sup>30</sup>. Une étude portant sur des surdoués adultes identifiés comme tel (des membres de MENSA) montre que 84% d'entre eux ont jusqu'à 30 personnes sous leurs ordres et que 85% d'entre eux sont bien adaptés au monde du travail<sup>31</sup>.

De plus, cette considération est renforcée par d'autres acceptions de la notion de douance qui en élargissent la définition. Ainsi les Anglo-Saxons utilisent les termes Gifted, Talented, Clever, et comprennent plus d'individus en nombre : « L'approche britannique est sensiblement différente : en Angleterre, la catégorie des élèves doués ou talentueux est définie comme les 5 à 10 % de la population scolaire qui fournissent les meilleures performances »<sup>32</sup>. Ainsi, de la même façon, la douance désigne la « possession et l'utilisation d'habiletés naturelles ("innées") qui se manifestent spontanément - donc sans entraînement systématique - dans au moins un domaine d'aptitudes, à un niveau tel qu'elles placent l'individu parmi les 10% supérieurs de ses pairs en âge »<sup>33</sup>.

La notion est encore enrichie et élargie si l'on tient compte de l'intelligence émotionnelle mise en lumière aux USA au début des années 90, jusqu'au best seller de Daniel Goleman « L'intelligence émotionnelle, accepter ses émotions pour développer une intelligence nouvelle ». Ces capacités sont de plus en plus reconnues dans la sphère de l'entreprise pour un meilleur leadership (Annexe 3), et mesurées par des tests (notamment le BarOn EQ-i). Si les hauts-potentiels qui réussissent en ont, les Surdoués en sont dotés aussi, souvent jusqu'à l'hypersensibilité.

Dans la continuité, d'autres chercheurs sur l'intelligence, tels que Howard Gardner USA<sup>34</sup>

29 Mensa est une organisation internationale dont le seul critère d'admissibilité est d'obtenir des résultats supérieurs à ceux de 98 % de la population aux tests de QI, soit au delà de 130.

30 TERRASSIER Jean-Charles 1981 "Les Enfants surdoués ou la précocité embarrassante" cité par A. Vexliard dans la Revue Française de pédagogie Volume 59, Numéro 1 p. 90 - 91.

31 ABERGEL M. et HOSTYN H. 2004 « QI Est-vous ? » Ed Creaction ; les résultats d'une enquête sur l'intelligence menée en 1991 auprès de plus de 1000 personnes, parmi plusieurs populations : polytechniciens promo 1976, membres de MENSA, écoliers surdoués.

32 CIRCULAIRE EDUCATION NATIONALE 12/11/09 "Guide d'aide à la conception de modules de formation pour une prise en compte des élèves intellectuellement précoces". n° 2009-168

33 GAGNE François. Définition de la douance par Gagné François, Professeur associé au département de psychologie de l'Université du Québec à Montréal)

34 GARDNER Howard 1993 « Multiple Intelligence » New York Basic books cité notamment par JACOBSEN. Les 8

ont développé le principe d'intelligence multidimensionnelle avec huit différentes formes d'intelligences, ou aussi appelées potentiels. Il montre que le test du QI n'explore en fait qu'un éventail restreint d'intelligences, essentiellement les capacités d'abstraction ; il tend à démontrer une universalité de ces formes d'intelligence, et promeut l'identification pour chacun de ses domaines d'excellence (une de ses formes d'intelligence ou potentiel) et leur développement. Prolongeant ces travaux, Mary Elaine JACOBSEN « autant acclamée que critiquée »<sup>35</sup> modélise une intelligence évolutionnaire<sup>36</sup> et a conçu un test non validé de 240 items. Ainsi elle avance le chiffre de 20 million d'Américains dotés de cette intelligence particulière qui regrouperait un niveau élevé dans plusieurs formes d'intelligences, soit plus de 6,5% de la population américaine, un pourcentage supérieur à celui des Surdoués au sens de l'échelle de QI (qui représentent 2% de la population).

Alors peut-on oser la question suivante ? les hauts-Potentiels sélectionnés par les entreprises sont-ils surdoués et tous les Surdoués de l'entreprise sont-ils dans le vivier des hauts-potentiels ? Non bien sûr, c'est un raccourci inexact. Sans vouloir cliver les deux notions, il s'agit de réalités qui ont des points communs, mais qui ne se recouvrent pas totalement, et c'est normal, vu leur complexité.

### **Être surdoué n'est pas en soi une demande et une justifications de coaching.**

Tout d'abord, même s'il apparaît que des Surdoués travaillent en entreprise et à des postes à responsabilités, Surdoué n'est pas le terme généralement utilisé en gestion dans les entreprises. Elles lui préfèrent celui de Haut-Potentiel.

Il y a plusieurs raisons qui expliquent ceci.

Tout d'abord, la personne surdouée ne s'identifie pas forcément comme telle : 90% des Surdoués s'ignorerait (Annexe article Les Echos). Ainsi, M. de Kermadec souligne que, si aujourd'hui, on détecte très tôt les enfants à fort QI, ce n'était pas le cas il y a 30 ans<sup>37</sup>. Si des démarches sont de plus en plus fréquentes aujourd'hui pour dépister les enfants, il y en a beaucoup moins pour les adultes. Mais comment peut-on ignorer être surdoué ? L'idée reçue veut en effet que le Surdoué soit pleinement conscient de ses capacités, « puisqu'il est si intelligent ». C'est tout le contraire : paradoxalement, beaucoup « s'ignorent », ou ne mettent pas de mots sur leurs caractéristiques. Certains ont parfois enfoui très

---

formes d'intelligence sont : intelligence logico-mathématique, linguistique, spatiale, kinesthésique, musicale, intrapersonnelle, interpersonnelle et environnementale.

35 de KERMADEC Monique 2011 « L'adulte surdoué, Apprendre à faire simple quand tout est compliqué » Ed Albin Michel

36 JACOBSEN Mary- Elaine 2000 "The gifted adult" , formerly titled "Liberating Everyday Genius", Ballantine Books

37 (5) de KERMADEC Monique 14/05/12 article Le Monde

profondément leurs capacités exceptionnelles car il était vital pour eux à ce moment de leur développement de se conformer à la norme de leur environnement, aux attentes de leurs proches ; ils ont estimé inconsciemment que « se renier » était la seule façon d'être aimés<sup>38</sup>. Pour d'autres Surdoués, faire ce qu'ils font avec autant d'aisance, est normal et facile, ils n'y voient rien d'exceptionnel ; parfois, c'est « comme ça » dans leur milieu familial, et ces particularités ne sont pas discutées et interrogées ; tous n'accèdent pas à la conscience qu'ils ont des façons de raisonner différentes des autres et plus rapides. Ainsi, l'idée de se faire accompagner, coacher n'est pas évidente.

Ensuite, quand bien même la personne se saurait surdouée, s'afficher « Surdoué » n'est pas facile ni souhaité. En effet, le terme véhicule souvent des connotations négatives déjà évoquées. Il n'est donc pas flatteur ou pas facile de se déclarer Surdoué, de peur de se faire mettre à l'écart. Cela serait peut-être aussi vu comme discriminant et intrusif de rechercher cette caractéristique, et les entreprises s'abstiendraient donc de le faire. Ou alors, les qualités possédées ne sont pas promues par l'entreprise, et le choix peut être fait de les mettre en sourdine ; il peut y avoir aussi le fait de ne pas vouloir être pris pour pédant et hautain, de ne pas s'exposer et se voir être trop sollicité ou ridiculisé si les résultats produits n'étaient pas à la hauteur des espérances ? Ce terme n'est donc en général pas exprimé.

D'autre part, le terme Surdoué peut être compris comme décrivant un état d'être alors que le terme de potentiel est préféré : en entreprise le statut de HP peut être temporaire, et incite plus la motivation vers une excellence, alors que si on est « estampillé » Surdoué, il n'y aurait plus d'effort à faire ?

A noter cependant, pour nuancer cette idée que le mot « Surdoué » est politiquement incorrect en entreprise, que plusieurs ouvrages sont parus dans les 5 dernières années, traitant explicitement des Surdoués et leurs caractéristiques, avec des paragraphes concernant l'entreprise (Pour n'en citer que quelques uns, celui de Cecile BOST 2011 "Différence et Souffrance de l'adulte surdoué", et celui déjà cité de M. De KERMADEC) ; plusieurs articles de presse parus dans les 2 dernières années se penchent sur l'intérêt pour les entreprises de reconnaître et gérer au mieux les Surdoués qui travaillent pour elles (ce terme étant utilisé explicitement)<sup>39 40</sup>

Pour toutes ces raisons, être surdoué ne constitue pas en soi une justification et une

38 BLANC SAHNOUN Pierre « L'Art de coacher » 2010 2ème Edition, Interéditions fait référence à ALICE MILLER « Le drame de l'enfant doué », PUF 1983

39 DAUTEN D. « The gifted Boss », Revised Edition Harper Collins 2011, et RONNER S, NAUTA N et BRASSEUR D « les bons responsables pour les employés surdoués » publié par IHBV -Institut Hollandais pour les Adultes Surdoués et Talentueux-cités sur le site de C. BOST [www.talentdifférent](http://www.talentdifférent).

40 Voir aussi en annexe l'article Les Echos NKAOUA L.25/9/2012 « Comment mieux intégrer les surdoués dans l'entreprise » Sous-titre : Ils peuvent se révéler des collaborateurs hors pair mais leur différence les pénalise ; avec l'intervention de Thierry Brunel, porte-parole de l'association MENZA qui fédère 140 000 surdoués dans le monde.

demande de coaching. D'ailleurs, il n'y a pas à ma connaissance de littérature académique sur ce sujet libellé ainsi. Enfin et surtout, stricto sensu, c'est du domaine du psychologue et non du coach, de faire passer tests de QI validés, si telle était la demande ; ce serait aussi peut-être plutôt une exploration personnelle, en dehors de la sphère professionnelle.

Ainsi, cette seconde partie a exploré ce que recouvre le terme Surdoué. Il correspond stricto-sensu à ceux qui obtiennent des résultats de QI supérieur à 130, et cela représente 2% de la population. Ce test de QI est le seul qui soit validé, il est effectué par un psychologue. Plusieurs autres acceptions selon les pays, le courant de pensée et les spécialistes, qui se penchent sur les caractéristiques de la douance, élargissent la notion. Le terme Surdoué, lui, est très peu utilisé dans la sphère de la gestion, de l'entreprise, pour plusieurs raisons. Notamment, le terme de potentiel ou de talent lui est préféré, plus évolutif, plus global ; beaucoup d'adultes surdoués n'ont pas effectué la démarche de faire ce test, et n'envisagent pas de l'utiliser ; enfin, si le qualificatif surdoué correspond à des capacités hors normes admirées ou recherchées, il renvoie aussi dans le même temps à des notions plus difficiles telles que l'inadaptation, le sentiment décalage, de différence, de mise à l'écart, de souffrance, faisant pencher la notion plus souvent du côté du fardeau que du cadeau. Au delà de la complexité des définitions, des risques de catégorisations sans nuance, et sans chercher à établir un clivage entre les notions de Haut-Potentiel versus Surdoués, des caractéristiques leur sont communes, telles que l'intelligence conceptuelle, émotionnelle, l'extrême rapidité, l'exigence, la créativité. Elles sont exacerbées chez les Surdoués (au sens du QI). En tous les cas, le fait d'être surdoué n'est pas, en soi, une raison de coaching professionnel. Pour autant, le coaching a toute sa place pour accompagner les Surdoués en entreprise.

La dernière partie du mémoire expose quelles demandes sont exprimées autour des caractéristiques des Surdoués, quelles particularités il y aurait au coaching professionnel des Surdoués, et avec quel objectif.

## **Partie 3 : Le coaching professionnel pour valoriser les potentiels et réguler leurs effets négatifs**

Remarque sémantique : dans cette 3ème partie, c'est le terme « Surdoué » qui est volontairement le plus souvent utilisé dans son sens le plus large possible (haute intelligence technique, et/ou émotionnelle) même si le terme ne favorise pas toujours l'identification ou la projection pour les raisons évoquées. Il s'agit aussi d'y englober les individus qui ne feraient pas partie du vivier de Haut-Potentiels de l'entreprise, ni ceux surdoués au sens de l'échelle de QI, mais qui présentent un grand nombre de caractéristiques de douance ou d'intelligences multiples au sens de Howard Gardner notamment. Il peut ainsi s'agir de cadres « à profil atypique », de dirigeants, de ceux qui s'ignorent alors qu'ils ont des responsabilités en entreprise sur des postes de direction, de gestion de projet ou des postes clef d'experts... Enfin, c'est ce terme « Surdoué » qui est choisi, car cette partie discute du fait de se savoir « surdoué » comme une étape majeure pour justement valoriser ses potentiels tout en régulant leurs effets négatifs.

Les écrits académiques trouvés sur le coaching concernent les dirigeants, les cadres, les potentiels, les intelligents au sens intelligence évolutionnaire, mais lient rarement explicitement « coaching » et « surdoué » ; cette partie du mémoire s'appuie sur des ouvrages de psychologues, de médecins, de cadres, eux-même surdoués ou non, des écrits de coachs spécialisés dans les HP et des conversations avec des Surdoués et des HP.

### **3.1. Quelle est la demande de coaching concernant les Surdoués ? Est-elle partagée par d'autres ?**

Avant d'entamer un coaching, la demande doit être clarifiée. En effet, l'analyse de la demande des interlocuteurs (l'entreprise et ses représentants impliqués, le bénéficiaire du coaching) est une des 1ere phases du coaching ; elle doit être formalisée dans un contrat, avec ses objectifs et ses critères de mesure de réussite ou de changements souhaités<sup>41</sup>.

Quelle est en général la demande de coaching de l'entreprise ? : elle reconnaît forcément des qualités importantes à la personne, ou un potentiel, mais elle souhaite aider la personne à « corriger » des dysfonctionnements ou faire « rentrer dans le moule » ; ou elle souhaite

---

41 Ces éléments incontournables au coaching professionnel que sont notamment l'analyse de la demande, la contractualisation, sont explicités notamment dans les ouvrages de Pierre BLANC SAHNOUN déjà cité et de François DELIVRE 2004 « Le métier de coach » 2ème Edition, Eyrolles

aider la personne à justement, développer ses potentiels au service de l'entreprise comme le décrit la 1ère partie. Les critiques généralement faites aux Surdoués, correspondent à leurs caractéristiques « visibles » souvent liées à des dysfonctionnement perçus par leur entourage. Comme déjà évoqué, ces dysfonctionnements sont en fait l'expression d'un « trop », d'une caractéristique portée à son extrême. Paradoxalement, il s'agit souvent du revers de la médaille, la face principale de la même médaille étant la qualité qui est recherchée et reconnue dans le même temps ! Passons ainsi en revue quelques critiques typiques qui leur sont faites : « Tu vas trop vite, ralentis, tu nous épuises ! », « Tu vois toujours le pire scénario, tu te fais du soucis pour tout », « Tu ne peux pas te concentrer sur une chose et la terminer ? », « Tu choisis toujours la voie la plus compliquée », « Tu ne peux pas faire simple pour une fois ? », « Tu ne peux pas faire comme tout le monde ? ».

Quelle est la demande de la personne ? : En général, un reproche lui a été fait par un ou des membre de son équipe, par son N+1 ou son RH. Elle ressent souvent aussi un fort décalage intérieur à résoudre. Elle voudrait y voir plus clair dans une situation qu'elle n'arrive plus à analyser, alors que d'habitude, c'est son point fort. Ou encore, pour un dirigeant notamment, il peut être dans l'incapacité à faire comprendre aux autres sa vision. Il cherche à mieux vivre son identité professionnelle. Tout ceci peuvent être des déclencheurs de coaching.

Ces demandes relevant d'accompagnement à la croissance, d'aide à la performance, de clarification sont générales en fait à tous les « candidats » au coaching, qu'ils soient le dirigeant, les membres de son comité de direction, les cadres à haut-potentiels, ceux qui sont pressentis pour évoluer,...Donc a priori, il ne s'agit pas d'une demande spécifique aux Surdoués ; elle serait d'autant moins spécifique si on élargit l'acceptation du terme Surdoué.

### **3.2. Les particularités du coaching des Surdoués**

Si les demandes de coaching explicitées précédemment sont partagées par beaucoup, elles sont beaucoup plus prégnantes et exacerbées chez les Surdoués, notamment ce sentiment de constant décalage, voire de malaise. Ils sont aux prises avec des conflits intérieurs ou sont en butte avec leur entourage sans comprendre vraiment pourquoi ; ceci tient entre autre à leur sensibilité, leur perfectionnisme. Certains contiennent ou sous-jouent leurs capacités pour rester dans une certaine norme, et être accepté par son groupe de référence, ou au contraire, les surjouent sans tenir compte des autres. Ces deux extrêmes sont très dommageables non seulement à l'équilibre personnel du Surdoué, mais aussi à ses

relations avec les autres, et à leurs performances communes dans le cadre des objectifs de l'entreprise. Ceci est encore plus patent pour un Surdoué qui s'ignorerait ou ne mettrait pas de mots sur ses caractéristiques, qui serait dans la méconnaissance de ses capacités, de ses choix et de leur influence sur les réactions des autres. Un manque de confiance en soi est souvent la résultante de ce cocktail détonnant : des capacités hors norme non comprises ou non reconnues, non régulées ou exposées à des moments non judicieux.

**Enfin, en quoi le fait d'être surdoué, et de le savoir, change-t-il quelque chose, et pour qui ?** Pour le Surdoué, l'intérêt majeur est de mettre un mot sur ses particularités ; nommer, c'est le premier pas pour identifier, faire exister, reconnaître. Enfin pour donner un sens aux ressentis et actions passés, mais aussi comprendre les comportements présents. Pour cela, il faut oser savoir, prendre le « risque » qu'un test extérieur valide ou non la douance. En tout cas, test ou non, cette reconnaissance que se donne le Surdoué, est un pas vers le fait d'en assumer les inconvénients, mais surtout les avantages.

**En ce sens, le coaching peut être un révélateur de douance,** en parallèle d'une démarche du coaché auprès d'un psychologue pour passer le test de QI. Le coaching permettrait la prise de conscience par le Surdoué de ses façons d'agir, de penser, de ses potentiels et d'en favoriser l'explicitation ; lui permettrait de formuler par lui-même ce dont il a besoin pour atteindre ses objectifs, ce qu'il possède déjà sans le savoir vraiment (ses potentiels), et quelles opportunités (ou potentiels extrinsèques, ou extérieurs à lui-même) il peut saisir. Le coaching étant, avant de vouloir développer les potentiels, une manière avant tout de les révéler.

**Le coaching permet aussi l'actualisation du potentiel.** Par actualisation, il faut entendre passage de la virtualité à la réalité (définition du Larousse). Pour s'actualiser, il faut au potentiel un espace adéquat où il peut grandir, et une utilité. Ces conditions n'étant pas réunies, ceci entraîne à long terme une décroissance de la performance (frustration, fatigue, baisse de l'estime de soi, sentiment du complexe d'imposture, etc)<sup>42</sup>. Ceci est particulièrement vital chez ceux qui sont pour l'instant passés à coté.

**Le Surdoué doit-il révéler sa douance ?** C'est à lui de choisir à qui il s'ouvre de cette particularité : il y a des choses qu'il choisit de garder pour lui, d'autres qu'il partage, d'autres encore que les autres savent de lui alors qu'il les ignore (parfois les autres ont

---

42 RICHEZ Yves « Mais que dit-on quand on dit « haut potentiel » » ? Publié le 23/05/2011 sur SITE Focus RH.

compris la douance du Surdoué, mais lui n'y a pas encore accès)<sup>43</sup>.

Pour le coach, l'entreprise : connaître les résultats du test de QI est un plus, mais pas une nécessité ; car du moment que les caractéristiques recherchées de la personne sont repérées, maximisées, actualisées et leurs éventuels effets négatifs sous-contrôle, c'est un non-sujet.

Mais une fois l'étape de reconnaissance faite, certes c'est un grand pas, mais la différence reste. Il faut encore pouvoir transformer ce qui peut être un fardeau, en cadeau. Positiver peut être une voie importante et intéressante pour y arriver. Le courant de la « psychologie positive » apporte certaines réponses, ainsi que le coaching compatissant<sup>44</sup>. **Le coaching peut être vu ensuite comme accompagnement pour assumer les attributs liés à la douance.**

Sinon, que proposer au Surdoué ? De mieux s'adapter, ou mieux « rentrer dans le moule » ? Il ne s'agit pas de prôner l'adaptabilité à tout prix, car souvent, plus que les autres, les Surdoués ont mis en sourdine, voire renié leurs caractéristiques pour s'adapter à leur environnement.

Ou faut-il de la performance à tout prix ? Non : il s'agit plutôt de l'idée suivante : dans le même temps, associer l'individu et son intérêt à la performance. « Il faut que l'entreprise lâche prise dans le mythe de la performance, confie Eric Asselin, le DRH de Ondeo. Si on veut attirer et fidéliser les meilleurs éléments, il faut accepter de regarder d'abord l'individu et son intérêt. C'est une revanche que prend l'individu sur le système, mais c'est aussi l'intérêt du système. Le coach qui réussit est d'ailleurs celui qui devient un allié inconditionnel de la personne coachée. »<sup>45</sup> Miralles souligne lui aussi la « double-dépendance suivante :

1. des talents par rapport aux organisations capables de leur offrir les meilleures conditions d'expression, et
2. des organisations par rapport aux talents capables de leur permettre de viser l'excellence dans leur sphère d'activité »<sup>46</sup> ; une étude des pratiques de coaching des entreprises du CAC 40 montre que le développement des individus est un objectif de coaching, même en dehors de toute situation problématique.<sup>47</sup> Le coaching peut à la fois

43 comme avec la modélisation de la Fenêtre de Johari

44 BOYATZIS R. et al 2010/3 « le coaching compatissant, allié de la santé et du renouveau » Gestion, Vol 35 p41-46 ; « coaching compatissant, une des formes de coaching particulièrement efficace pour améliorer les compétences liées à l'intelligence émotionnelle, sociale et cognitive qui distinguent les dirigeants hors du commun » (Boyatzis et al (2002), Goleman et al (2002) cités dans Boyatzis 2010se reporter aussi aux ouvrages cités par M de Kermadec p131

45 FORESTIER Gilles déjà cité en note p 39 Propos reportés d'une interview.

46 MIRALLES dans son article déjà cité en note, p38

47 VERNAZOBRES Philippe 2004 « Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation



favoriser la croissance personnelle et répondre aux besoins de performance de l'entreprise.

Alors il faut leur proposer de développer leur potentiels ? Ils en ont déjà tellement ! Pour reprendre B. RAPPIN, « le *coaching moderne* comme assistance à développer son potentiel, l'élite, puisqu'elle est l'élite, n'en a pas besoin, pas de relation d'aide »<sup>48</sup> Il faut comprendre dans son propos, un coaching vu comme une simple boîte à outils standardisée pour une recherche de performance uniquement, certes légitime, qui serait contre-performant.

Beaucoup d'adultes surdoués ont des difficultés à endiguer les flots d'émotions et de sensations qui les submergent, à les définir, à les réguler »<sup>49</sup> Le principal accompagnement pour eux, semblerait un **coaching qui les aide à trouver pour eux-mêmes comment à la fois d'utiliser, valoriser leurs potentiels tout en régulant leurs effets négatifs**. Mais comment le Surdoué peut-il être à la fois authentique dans le déploiement de ses dons tout en étant inséré dans « la vraie vie », comment peut-il être à la fois libéré et régulé ? Ce paradoxe est posé par JACOBSEN. Pour y répondre, elle propose la métaphore très frappante d'associer le « génie » du Surdoué, sa ou ses intelligences particulières, à un torrent dont il faut nourrir le débit toute l'année mais qu'il faut aussi garder dans le lit de la rivière ; essayer de bloquer ce flux le dévierait dans une mauvaise direction et finirait par le transformer en un tout petit filet d'eau ; au contraire, le laisser se déchaîner inonderait certains pans de vie et en laisserait d'autres à sec<sup>50</sup> . Ainsi, c'est un travail d'équilibre entre ces extrêmes que doit faire le Surdoué. Grâce à cette régulation, à cette recherche d'équilibre, ses caractéristiques différentielles ne se retourneraient pas contre lui, il obtiendrait un meilleur bien être, et pour pourrait utiliser au mieux ses potentiels.

---

sociale en entreprise ; analyse de pratiques et retours de terrain »

48 RAPPIN Baptiste 2005 « Le réenchantement du coaching » Éditions L'originel

49 de KERMADEC Monique 2011 « L'adulte surdoué, Apprendre à faire simple quand tout est compliqué » Ed Albin Michel P40

50 JACOBSEN « Gifted Adult » citation p 254 « How can we be fully dynamic in our authentic expression of self in the real world ? How then can we be liberated and regulated at the same time ? » [...] « Intelligently regulating the force of Everyday Genius is like balancing the flow of a surging underground river » [...]

### 3.3. Les particularités du coach de Surdoués

Le but ici est d'interroger des particularités additionnelles ou différentielles qui seraient nécessaires au coach de Surdoués.

Présentons tout de même certaines qualités fondamentales nécessaires à tout coach. « Pour le moins, le coach doit avoir une excellente écoute, une grande confiance en soi, de la sagesse, une vision positive de la vie, du bon sens, et surtout la conviction profonde que le client peut réussir »<sup>51</sup>.

Ne sont pas explicités dans le cadre de ce travail les « fondamentaux » du coach, tels que, notamment, les aspects de sa formation, son expérience professionnelle, les différentes disciplines, techniques ou outils auxquels il fait référence dans sa pratique, ni son adhésion à un syndicat, ou son code de déontologie.

**Posons la question sans détour : le coach a-t-il besoin d'être surdoué aussi pour accompagner la personne surdouée ?** La réponse première est **Non**, pour plusieurs raisons : D'abord, les compétences fondamentales et la posture mentionnées plus haut sont pertinentes, efficaces et partagées par beaucoup.

Ensuite, étant donné ce qui a été posé précédemment, il y a plusieurs acceptions de l'intelligence, plusieurs façons différentes d'être et de se comporter dans l'excellence, tout en étant qualifié d'intelligent, et pas seulement au sens de l'échelle de QI. Ainsi, il n'y aurait pas besoin que le coach soit surdoué pour accompagner un autre Surdoué, et plus fondamentalement, ce libellé serait rendu caduque.

Enfin, quand bien même le coach serait lui-même surdoué, s'il n'a pas eu accès à la conscience de cette situation pour lui-même, il n'a pas forcément développé des savoir-faire ou être, des modélisations, pour se réguler lui-même. Il n'en a pas forcément développé pour accompagner l'autre. Il ne saura peut-être pas les faire passer chez le surdoué qu'il accompagne, ou lui permettre de faire émerger ses propres potentiels.

**Mais le coach d'un Surdoué doit tout de même avoir certaines caractéristiques pour accompagner un surdoué, essayons de les appréhender au travers de certains écrits.**

Un des plus tranché est celui de B. RAPPIN dans la conclusion de son livre le réenchancement du coaching : « Des exemples de gens qui ont conseillé les plus grands ? Merlin, Panoramix... des personnages aussi grands que les gens qu'ils conseillent ».

P. BLANC SAHNOUN relie l'expérience des « grands coaches » à ceux des « enfants

---

51 François DELIVRE 2004 « Le métier de coach » 2ème Edition, Eyrolles citation p19

doués » que décrit Alice Miller, notamment des compétences exacerbées d'écoute, d'adaptation, de réceptivité aux besoins d'autrui, et surtout « recyclé certaines névroses en compétences »<sup>52</sup>

Il faudrait que le coach ait accès aux « mêmes infinis » que ceux qu'appréhende le Surdoué, qu'il puisse lui « parler vrai », avoir accès aux métaphores et parallèles parfois improbables entre les choses, similaires à ceux du Surdoué qu'il accompagne. Ceci participerait de la confiance du surdoué dans son coach.

D'autres aptitudes différentielles du coach sont illustrées elles aussi avec les mots « talent », et « génie ». Ainsi F. DELIVRE explique : « la faculté d'un coach de discerner le « génie » du client est un talent merveilleux. Si ce dernier veut disposer des meilleures ressources pour aller « là où il veut aller », c'est dans son « génie » qu'il les trouvera. Si le coach peut l'aider en ce sens, le client s'assure les meilleures chances de succès. »<sup>53</sup>

Il illustre aussi son propos en parlant du coach comme « superman and superwoman ». Dans ses descriptions, si le coach est à la fois technicien, artiste, artisan, il est aussi question de « puissance du coach ».

Ou encore, « Pour le coach, c'est à dire ce personnage dont la posture consiste à accompagner (M. PAUL), ce ne serait plus un savoir dont il aurait besoin, mais une aptitude à appréhender ou percevoir », nous résume Y. RICHEZ, et de poser lui aussi la question : « Est-il possible de faire émerger jusqu'à l'actualisation un potentiel, si l'accompagnant lui-même ne l'a pas fait au moins pour un de ses potentiels ? »<sup>54</sup>

Ainsi, plutôt que de poser la question restrictive « le coach devrait-il être surdoué ? » -au sens du QI - il faudrait plutôt se demander pour le coach, s'il a actualisé au moins un de ses potentiels.

---

52 BLANC SAHNOUN Pierre « L'Art de coacher » 2010 2ème Edition, Interéditions Citation p 31

53 DELIVRE François « Le métier de coach » 2ème Edition, Eyrolles, citation p 405 et p 20-21-23 pour les autres mentions

54 RICHEZ Yves 2008 « Accompagner la potentialité ou la personnalité ? » CR de l'atelier de professionnalisation des coachs ICF France, Nord sur site Focus RH consulté le 18/8/13 et du même auteur « L'accompagnement du changement professionnel, l'apport de la théorie des intelligences multiples de Garner » 2009/4 n°294, p77-96 Humanisme et Entreprise.

Cite PAUL Maëla : "L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique", L'Harmattan 2004

## CONCLUSION

Ce mémoire pose la question de savoir s'il y a un coaching particulier pour les surdoués en entreprise, et y répond par l'affirmative.

Pour cela, il faut se replacer dans l'entreprise avec ses enjeux, son vocabulaire : elle recherche les Hauts-Potentiels et les Talents. Ils réussissent significativement mieux que leurs pairs et démontrent des comportements et attitudes exemplaires, qui véhiculent les valeurs de leur entreprise. Ils sont coachés pour continuer à développer leur potentiel, apporter à l'entreprise les performances attendues et intégrer les équipes dirigeantes de l'entreprise.

Elle compte parmi ses rangs des Surdoués, mais ce terme n'est absolument pas utilisé en gestion. En effet, il renvoie plutôt une image d'inadaptation, même si des capacités hors-normes sont reconnues par ailleurs aux surdoués. D'autre part, paradoxalement, beaucoup ignorent qu'ils sont surdoués ou ne l'expriment pas ainsi. Être surdoué, avec ses avantages et ses inconvénients, n'est pas une raison en soi pour être coaché et progresser.

Surdoués et HP seraient deux réalités disjointes ? Un surdoué ne pourrait pas être un HP, et ce dernier ne serait pas toujours surdoué... ? Les définitions de la douance sont présentées, depuis l'échelle de mesure de QI, en passant par les acceptions communes, les apports des psychologues intervenant souvent quand il y a mal-être, jusqu'aux apports des travaux sur l'intelligence multidimensionnelle et évolutionnaire.

Bien au delà de la complexité de ces notions, et du risque d'apposer des étiquettes clivantes qui seraient caduques, HP et Surdoués ont des caractéristiques communes, telles que l'intelligence conceptuelle, émotionnelle, l'extrême rapidité, l'exigence, la créativité.

Elles sont plus prégnantes chez les Surdoués, et elles méritent d'être, paradoxalement, à la fois cultivées et maîtrisées, pour faire pencher les dons du côté du cadeau et non pas du fardeau. En un mot, pour valoriser les potentiels et réguler leurs effets négatifs.

Le coaching peut tout à fait y contribuer, de plusieurs manières. Ainsi, il peut être un révélateur de douance, car pour le Surdoué, prendre conscience de ses particularités est le premier pas pour mieux les assumer. Le coaching permet aussi l'actualisation des potentiels (ceux du Surdoué, et les potentiels surgissant des opportunités extérieures).

La question de savoir si le coach a lui aussi besoin d'être surdoué pour bien accompagner un Surdoué vient naturellement, mais elle ne se pose pas en ces termes. Bien sûr, le coach doit lui-même posséder des particularités communes aux Surdoués. Mais il a surtout besoin d'avoir accédé à la connaissance et à la maîtrise de ces particularités pour lui-même, et développé des savoir-faire pour accompagner le Surdoué à découvrir, valoriser et réguler ses dons, ses potentiels.

## BIBLIOGRAPHIE

*Les articles de revues et sites internet sont notés en italique.*

*Articles et Ouvrages sont classés par ordre alphabétique d'auteur, partie par partie.*

### **Partie 1**

*APEC 2006 "Les études de l'emploi Cadre" p7 à 11*

*BOURDIEU 1992 « Les règles de l'Art » Ed du Seuil. Cité dans article de MIRALLES*

*BOUDREAU J.W., RAMSTAD P. M. 2007 "Beyond HR, The New Science of Human Capital" Harvard Business School Press. Cités dans « La gestion des Talents » p163*

*CADREMPLOI Magazine 01/06/12 "Comment sont détectés les hauts-potentiels".*

*DEJOUX Cecile et THEVENET Maurice 2010 "La Gestion des Talents" La GRH d'après crise Ed Dunod*

*FORESTIER Gilles 2002 "Le coaching en action dans les entreprises" p37 à 53 Ed d'organisation*

*GOFFEE Rob and JONES Gareth 2009 Article : « Mavericks : managing high performers » about the book « Clever-leading our smartest, most creative people » Institute of Leadership Management London, Revue Edge on Line December 1<sup>st</sup> 2009*

*LEADERSLIGUE.COM site consulté le 6/5/2013. Article 16/12/11 "hauts-potentiels : transformer l'essai".*

*LOEW Laci and HILL Cori 20/9/2012 Article « Hi-Po Leaders ; To tell or not tell » et CANADAY Sarah Article « High Performers : clear the obstacles to success ». Executive Excellence Publishing. LeaderExcel.com*

*LUENEBURGER Anne Feb 2012 Article « Retaining High Potential Talent : assessment and coaching As a mean of avoiding the «Mahna-Mahna » Effect" International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol 10 N°1*

*MIRALLES Pierre -2007 « La gestion des talents, émergence d'un nouveau modèle de management ?" Revue Management et Avenir p29 à 42 ; hypercompétition, terme théorisé par R. D'Avenir (1995)*

*READY, CONGER and HILL-2010, Article preview <http://hbr.org/2010/06/are-y>, Harvard Business Review*

*VERNAZOBRES Philippe 01/09/06. Colloque « Coaching, sport et Management » EM Lyon & International Coach Fédération, sur site AGRH ; notamment, cite M. Moral et P. Angel (2006, p. 9), - D. Belet (2003, p.117) pour les définitions du coaching orienté performance.*

## Partie 2

ABERGEL M. et HOSTYN H. 2004 « QI Est-vous ? », Ed Creation.

ANPEIP Association Nationale Pour les Enfants Intellectuellement Précoces (Fédération)  
site [www.anpeip.org](http://www.anpeip.org) ; donne aussi des informations concernant les adultes

BOST Cecile 2011 "Différence et Souffrance de l'adulte surdoué", Vuibert Pratique

CIRCULAIRE EDUCATION NATIONALE 12/11/09 "Guide d'aide à la conception de modules de formation pour une prise en compte des élèves intellectuellement précoces".  
N° 2009-168

DAUTEN D. « *The gifted Boss* », Revised Edition Harper Collins 2011, et RONNER S, NAUTA N et BRASSEUR D « les bons responsables pour les employés surdoués » publié par IHBV -Institut Hollandais pour les Adultes Surdoués et Talentueux-cités sur le site de C. BOST [www.talentedifférent](http://www.talentedifférent).

de KERMADEC Monique 14/05/12 article *Le Monde*

de KERMADEC Monique 2011 « L'adulte surdoué ; Apprendre à faire simple quand tout est compliqué » Ed Albin Michel, 184 p

GAGNE François (Définition de la douance par Gagné François, Professeur associé au département de psychologie de l'Université du Québec à Montréal)

GARDNER Howard 1993 « Multiple Intelligence » New York Basic books cité par JACOBSEN dans son ouvrage.

JACOBSEN Mary-Elaine - 2000 "The gifted adult", formerly titled "Liberating Everyday Genius", Ballantine Books, 399 p

*Les Echos NKAOUA L - 25/9/2012 « Comment mieux intégrer les surdoués dans l'entreprise » Repris en annexe de ce mémoire.*

LOVECKY Deirdre V. - 1986 «*Can you hear the flowers Singing, Issues for Gifted Adults* », *Journal of Counseling and Development*, Vol 64, May 1986

MENSA site [www.mensa-france.org](http://www.mensa-france.org)

MILLER ALICE « Le drame de l'enfant doué », PUF 1983 cité dans le livre de Pierre BLANC SAHNOUN

SIAUD-FACCHIN Jeanne - 2008, « Trop intelligent pour être heureux » Odile Jacob, 320 p

TERRASSIER Jean-Charles - 1981 "*Les Enfants surdoués ou la précocité embarrassante*" cité par A. Vexliard dans la *Revue Française de pédagogie* Volume 59, Numéro 1 p. 90 - 91.

TERMAN L.M. 1925 "*Mental and physical traits of a thousand gifted childre*.Stanford, CA : Stanford University Press et

TORRANCE E.P. 1962 "*Guiding creative talent*" Englewoods Cliffs, NJ : Macmillan cités avec d'autres articles des mêmes auteurs par Deirdre V Lovecky

### **Partie 3**

BLANC SAHNOUN Pierre -2010 « L'Art de coacher » 2ème Edition, Interéditions 283p

*BOYATZIS Richard. et al 2010/3 « le coaching compatissant, allié de la santé et du renouveau » Gestion, Vol 35 p41-46*

DELIVRE François -2004 « Le métier de coach » 2ème Edition, Eyrolles, 466p

JACOBSEN Mary-Elaine - 2000 "The gifted adult", formerly titled "Liberating Everyday Genius", Ballantine Books, 399 p

PAUL Maela 2004 "L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique", L'Harmattan cité dans l'article de Yves Richez

RAPPIN Baptiste 2005 « Le réenchâtement du coaching » Éditions L'originel

*RICHEZ Yves 2008 « Accompagner la potentialité ou la personnalité ? » CR de l'atelier de professionnalisation des coachs ICF France, Nord sur site Focus RH consulté le 18/8/13*  
*« L'accompagnement du changement professionnel, l'apport de la théorie des intelligences multiples de Gardner » 2009/4 n°294, p77-96 Humanisme et Entreprise.*  
*« Mais que dit-on quand on dit « haut potentiel » » ? Publié le 23/05/2011 sur SITE Focus RH.*

*VERNAZOBRES Philippe-2004 « Le coaching, révélateur et vecteur de nouveaux modes de régulation sociale en entreprise ; analyse de pratiques et retours de terrain »*



# ANNEXES

## ANNEXE 1 : Les modes de gestion des RH en fonction du contexte organisationnel

(p56 « La gestion des Talents » Ed Dunod 2010 Dejoux, Thevenet)

|                      | Unité d' analyse  | Méthodologies   | Apports   | Contexte organisationnel   |
|----------------------|---|---|---|--|
| <b>Aptitude</b>      | <p>La <i>tâche</i></p> <p>Ce que la personne est capable de faire.</p>  | <p>Liste de tâches</p> <p>Travail prescrit.</p>   | <p>Segmentation du travail.</p> <p>Comparaison des personnes à partir des tâches qu'elles réalisent.</p>  | <p>Entreprise de production.</p> <p>Main-d'oeuvre peu qualifiée.</p> <p>Collaborateurs interchangeable.</p>                      |
| <b>Qualification</b> | <p>Le <i>poste</i></p> <p>La hiérarchie par rapport à un emploi.</p> <p>Logique individuelle.</p>                                     | <p>Référence au poste.</p> <p>Référence au diplôme.</p>   | <p>Principe égalitaire fondé sur l'ancienneté.</p> <p>Comparaison des personnes grâce aux grilles de classification et donc par rapport aux postes occupés.</p>                                       | <p>Entreprise évoluant dans un environnement stable.</p>   |
| <b>Compétence</b>    | <p>Les <i>savoirs, savoir-faire, savoir-être</i></p> <p>Individualisation des RH.</p> <p>Logique d'adaptation et d'employabilité.</p> | <p>Référence à un référentiel collectif.</p> <p>Approche globale prévisionnelle qui ajuste les ressources et les besoins en compétences.</p> <p>Legalisation (accords).</p> | <p>Principe d'individualisation mais appliqué collectivement.</p> <p>« tout le monde a des compétences ».</p> <p>Comparaison des personnes grâce aux référentiels et aux compétences acquises.</p>    | <p>Entreprise évoluant dans un environnement incertain nécessitant une forte adaptation du personnel.</p>                        |
| <b>Talent</b>        | <p>Les <i>compétences rares</i></p> <p>Compétences recherchées.</p> <p>Combinaison de compétences rares.</p>                          | <p>Repérage de profils atypiques.</p> <p>Valorisation de la différence.</p>   | <p>Principe d'hyper-individualisation.</p> <p>Attirer et retenir les meilleurs, ceux qui sont différents et ont une valeur ajoutée.</p> <p>Valorisation de la personne par rapport à son unicité.</p> | <p>Entreprise évoluant dans un fort environnement concurrentiel, en recherche permanente d'innovation et de différenciation.</p> |

## ANNEXE 2 : Les Processus de Gestion des Talents

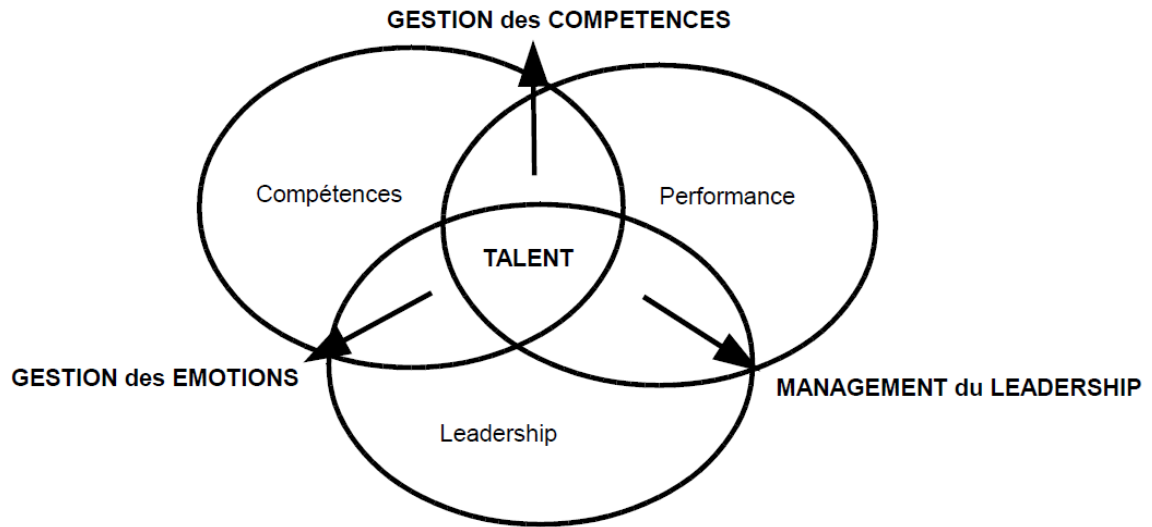
(p 104 « La gestion des Talents » Ed Dunod 2010 Dejoux, Thevenet)

| <b>Tableau 4.2- Processus de gestion des talents</b>   |
|--|
| <b>Attirer</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Développer une image de marque employeur attractive</li><li>● Identifier en interne les talents à développer</li><li>● Analyser les besoins actuels et futurs en talents</li></ul>   |
| <b>Recruter</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale de l'entreprise</li><li>● Recruter en continu</li><li>● Cibler le monde avec des jeux virtuels à l'échelle planétaire</li><li>● Développer de nouveaux arguments en direct de la génération Y</li></ul> |
| <b>Retenir</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Comprendre les facteurs motivationnels</li><li>● Faire des managers et des seniors des développeurs de talents</li><li>● Investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien</li></ul>  |
| <b>Développer</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● S'intéresser à l'individu</li><li>● Généraliser les outils de développement</li><li>● Fixer le niveau de responsabilité et de résultats</li><li>● Evaluer et former en continu</li><li>● Gérer les conflits</li><li>● Apprendre à se valoriser</li></ul>                 |
| <b>Reconnaître</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>● Instaurer une culture de la réussite</li><li>● Repenser les plans de succession</li><li>● Rémunérer les talents</li><li>● Valoriser les performances exceptionnelles</li></ul>   |
| <b>Comparer</b>  |

**ANNEXE 3 : Modélisation du Talent**

(p 97 « La gestion des Talents » Ed Dunod 2010 Dejoux, Thevenet)

$$T = \text{Compétence} \times \text{Performance} \times \text{Leadership}$$



#### **ANNEXE 4 Les différents termes pour désigner les « surdoués »**

Source site ANPEIP, avec éléments complétés par des recherches complémentaires

- surdoué (néologisme employé pour la première fois en 1946 par le neuropsychiatre et psychanalyste français d'origine basque-espagnole Julian de Ajuriaguerra) « on appelle enfant surdoué celui qui possède des aptitudes supérieures qui dépassent nettement la moyenne des capacités des enfants de son âge ».

- doué (souvent préféré à "surdoué", le "sur" véhiculant une notion de supériorité qui peut être dérangeante)

- EIP (Enfant Intellectuellement Précoce, terme retenu par l'Éducation Nationale ; circulaire n° 2009-168 du 12-11-2009 Guide d'aide à la conception de modules de formation pour une prise en compte des élèves intellectuellement précoces)

- précoce

- intellectuellement précoce

- HP (à Haut Potentiel)

- HPI (à Haut Potentiel Intellectuel)

- HQI (Haut Quotient Intellectuel)

- THQI (Très Haut Quotient Intellectuel, QI à partir de 145)

- zèbre (terme utilisé par la psychologue clinicienne Jeanne SIAUD-FACCHIN, Marseille)

- sentinelle (terme utilisé par Olivier REVOL, neuro-psychiatre chef de service CHU Lyon)

- APIE (Atypique Personne dans l'Intelligence et l'Émotion, J-F LAURENT ancien de l'Éducation Nationale)

- HN (Hors Norme)

- surefficient intellectuel (ou également surefficient mental)

- prodige, génie (généralement pour des talents dans un domaine très particulier ou les arts)

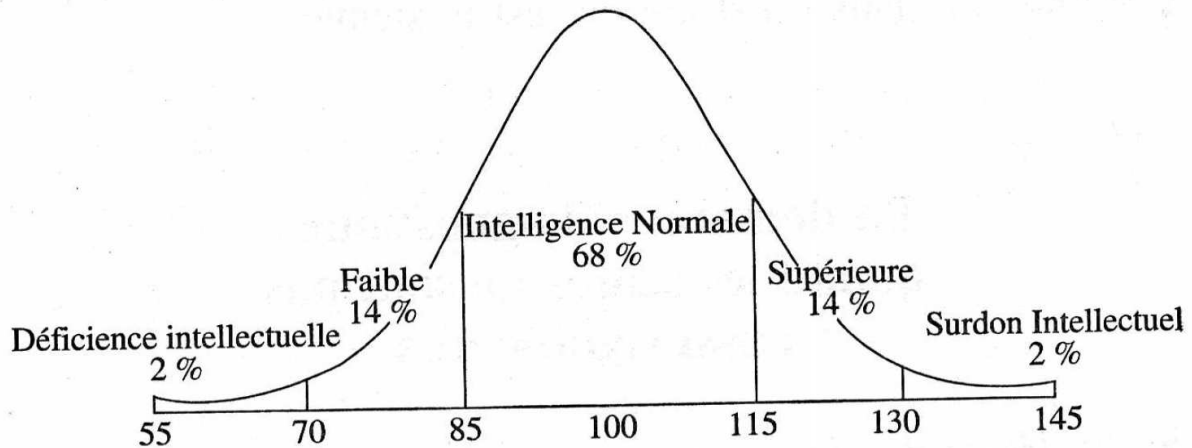
- Les termes Québécois sont douance, surdouance ou surdouement. "Douance" est un néologisme québécois créé en 1980 par l'équipe de planification du programme du Xe congrès mondial du World Council for the Gifted and Talented, tenu à Montréal en 1981.

- Les termes anglais sont : gifted, talented ou encore high-ability people

Mais interrogeons ces termes : ils correspondent aux différents champs de spécialités ou professionnels qui se sont intéressés au phénomène des surdoués : psychologues, médecins, psychiatres, gestion, éducation, pays ..... Ils ne recouvrent en fait pas forcément tous la même réalité et n'ont pas tous les mêmes connotations ; ils ne sont donc pas strictement synonymes.

## ANNEXE 5 Courbe de Gauss : la distribution des individus selon leur QI

Source « Trop intelligent pour être heureux ? » L'adulte surdoué de Jeanne Siaud Fachin 2008



Par construction statistique, le QI global moyen est de 100.

L'intervalle de confiance (écart-type) est de 15.

Le score global, le QI total est le reflet de l'intelligence générale. Deux autres mesures de QI affinent son interprétation : les QI verbal et le QI performance pour l'échelle Wais pour les adultes.

Pour la dernière version du WISC (pour les 6-16ans), les valeurs de QI verbal et performance sont remplacées par 4 indices : compréhension verbale, organisation perceptive, mémoire de travail et vitesse de traitement.

« N'oublions pas que le QI n'est pas un score absolu, mais un score relatif. Il ne s'agit pas d'une mesure de l'intelligence, mais de son expression. Le QI traduit ce que le sujet testé parvient à produire avec son intelligence comparativement à une population de référence de même âge chronologique. »

« Les échelles d'intelligences de Wechsler existent dans la plupart des pays développés et sont étalonnées selon la culture de référence. »

## ANNEXE 6 Portrait de l'adulte surdoué.

Source : Monique de Kermadec « l'adulte surdoué » 2011

«Pour établir ce portrait avec le plus de rigueur possible, commençons par distinguer quatre formes d'intelligences, aujourd'hui clairement définies par les psychologues : cognitives, émotionnelle, relationnelle et créative. Pour chacun d'elles, les caractéristiques qui suivent sont classées de la plus fréquente à la plus rare :

### Pour ce qui concerne l'intelligence cognitive

Capacité exceptionnelle à raisonner et goût pour le raisonnement

Esprit de synthèse et compréhension immédiate

Soif d'apprendre

Attirance pour la complexité, la difficulté dans le choix des problèmes à résoudre

Indépendance d'esprit dans l'apprentissage, tendance à l'auto didactisme

Large vocabulaire, facilité d'élocution, plaisir et attirance pour les mots, les expressions verbales

Compréhension rapide des nouveautés

Excellente mémoire à long terme

Saisie aisée des concepts mathématiques ou scientifiques

goût vorace pour la lecture

Élaboration de pensées abstraites

Capacité à travailler en même temps, intellectuellement sur plusieurs pistes ou disciplines différentes

### Pour ce qui concerne l'intelligence émotionnelle

Hypersensibilité

Sens aigu de l'humour et du comique de situation

Sens aigu de l'observation, perspicacité sur les sentiments d'autrui

Sentiments passionnés, affections compulsives

Sensibilité extrême au changements subtils d'atmosphère

Introversio

Tolérance pour l'ambiguïté

Capacité à envisager un problème sous différents angles, différents points de vue

Sens su merveilleux et capacité à l'émerveillement

Ouverture aux expériences nouvelles

Stabilité émotionnelle, sérénité

### Pour ce qui concerne l'intelligence relationnelle

Tendance marquée à questionner ou à contester l'autorité, à poser des questions embarrassantes

Propension au non-conformisme

Sentiment d'une différence, d'un décalage permanent avec les autres

Sentiment d'enfermement et de solitude

Très grande propension à la compassion, à l'empathie, à aider les autres à se comprendre eux-mêmes

### Pour ce qui concerne l'intelligence créative

Très grande propension à l'invention

Grande originalité dans l'imagination et la création

Curiosité insatiable

Idées inhabituelles

Tendance à connecter entre elles des idées traditionnellement opposées ou indépendantes les unes des autres, à manier des concepts  
Imagination vivace et permanente, d »ployée dans tous les domaines d'activité, de la plus intellectuelle à la plus pragmatique et quotidienne.

Pour parachever le tableau de l'adulte surdoué, il faudrait ajouter ses qualités morales. Là encore, l'étude de ces individus a permis de dégager un certain nombre de points communs, dont on verra qu'ils ne sont pas sans conséquence dans leurs rapports avec leur entourage, affectif ou professionnel :

les adultes surdoués sont des perfectionnistes qui ont tendance à placer la barre toujours très haut pour eux-mêmes et les autres

Ils sont plus sensibles aux défis personnels qu'aux récompenses décernées par la société

Ils ont préoccupés par les questions mystiques, par la recherche de vérité et la découverte d'un sens à la vie

Ils aiment les défis et les prises de risque

L'injustice, les conduites immorales les indignent Ils possèdent d'ailleurs de fortes convictions morales, un sens de l'intégrité et de l'honnêteté

Il arrive, pour un petit nombre d'entre eux, qu'ils soient visionnaires et qu'ils présentent pour leur vie, un destin ou une mission personnelle à accomplir

Ils aiment passionnément les discussions ardentes, la sincérité et la tolérance

Ils sont en général dotés d'une grande énergie, d'une formidable capacité d'attention et d'effort, de concentration exceptionnelle dans les domaines qui les attirent.

Ils peuvent travailler jusqu'à l'épuisement

Ils ont sporadiquement besoin de contemplation et de solitude

Ils sont hypersensibles à leur environnement, dans toutes les acceptions du terme : changements de température, sons incongrus, parfums, dissonances, fautes de goût, matière des meubles, des tissus et des vêtements

Par manque de confiance en eux, ils ont tendance à l'auto dérision, à l'auto-critique, voire à l'auto-dénigrement. »

## **ANNEXE 7. Article Les Échos : Comment mieux intégrer les Surdoués dans l'entreprise**

## MANAGEMENT

# Comment mieux intégrer les surdoués dans l'entreprise

## ILS PEUVENT SE RÉVÉLER DES COLLABORATEURS HORS PAIR MAIS LEUR DIFFÉRENCE LES PÉNALISE.

En France, ils seraient 1,2 million. Surdoués, avec un QI supérieur à 130, contre une moyenne de 100 et des qualités impressionnantes. A commencer par l'intelligence et la rapidité d'exécution, ou encore, pêle-mêle, des capacités d'autonomie, d'enthousiasme, de curiosité, de créativité, de motivation, de mémoire... De quoi, sur le papier, séduire plus d'un DRH.

Et pourtant ! « *Les surdoués ne sont pas toujours des cas de réussite professionnelle* », observe Michel Prudhomme, président du cabinet L'Espace Dirigeants. D'ailleurs, un tiers d'entre eux sortent du système scolaire sans bagage. A l'instar de Steve Jobs, emblématique fondateur d'Apple et de Pixar, qui abandonna, par ennui, ses études à l'université de Reed. D'autres accumulent les diplômes. Le palmarès de Christiane Warrot-d'Adhémar, ex-dirigeante notamment chez Lafarge, en témoigne : hypokhâgne, études d'économie, troisième cycle d'informatique et de gestion, diplôme d'ingénieur, master en histoire de l'art...

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

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

### Des fragilités

C'est tout le paradoxe. Car leurs dons sont assortis de fragilités : « *T out, 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 boss ira parfois beaucoup plus loin qu'un surdoué* », résume Thierry Brunel.

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

### Sous-exploités

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

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

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

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

LAURANCE N'KAOUA



## **ANNEXE 8 : LEXIQUE**

### **ACTUALISATION, ACTUALISER** (partie 3 p23)

Larousse : 1. Donner un caractère actuel à  
2. PHILO Passer de la virtualité à la réalité.

Utilisé ici pour « actualiser son potentiel »

### **DOUANCE** (à partir de la page 17, et Annexe 4)

"Douance" est un néologisme québécois créé en 1980 par l'équipe de planification du programme du Xe congrès mondial du World Council for the Gifted and Talented, tenu à Montréal en 1981. Il désigne les capacités particulières des personnes douées, ou surdouées.

### **ENTELECHIE** (p 16 note n°28)

Larousse : PHILO Aristote la décrit comme l'accomplissement suprême d'une chose, totalement réalisée dans son essence.

C'est la propension à atteindre la perfection, une motivation particulière, une vitalité personnelle qui met en mouvement pour atteindre ses propres buts, l'actualisation de ses potentiels.

### **HAUT-POTENTIEL** (p 5 note n°1 et dans tout le texte)

Les Hauts-Potentiels sont des cadres très performants qui ont été détectés grâce à leurs capacités et leurs attitudes, et qui sont formés et coachés spécifiquement pour intégrer les équipes dirigeantes de l'entreprise. Ils réussissent significativement mieux que leurs pairs et démontrent des comportements et attitudes exemplaires, qui véhiculent les valeurs de leur entreprise.

### **POTENTIEL**

Voir Haut-potentiel.

Potentiel et Talent : comme l'indique le mot potentiel, il est possible qu'il ne soit pas encore réalisé.

Larousse :

- I. 1. PHILO Qui existe en puissance (par opposition à actuel)
2. GRAM Qui indique, exprime la possibilité, une éventualité
3. PHYS Energie d'un système susceptible de fournir une énergie cinétique ou un travail
- II.1. Ensemble des ressources dont on dispose.
2. Caractère de quelque chose ou quelqu'un dont on prévoit une évolution favorable.
3. PHYS, ELECTR *Potentiel électrique en un point* : énergie mise n jeu pour transporter dans le vide une charge unitaire de l'infini à ce point.

### **Q.I. : QUOTIEN INTELLECTUEL.** (Partie 2 principalement)

Résultat chiffré, mesure de l'intelligence par un test de Q.I. validé, effectué auprès de psychologues. Le score global de QI est obtenu à partir de la combinaison de 4 indices (compréhension verbale, organisation perceptive, mémoire de travail et vitesse de traitement). Les résultats s'échelonnent de 0 à 150, et se répartissent selon une distribution correspondant à une courbe de Gauss (mathématicien), la note de 100 étant considérée comme la moyenne des individus d'une même classe d'âge. Au-dessus de 130, on considère

que l'on possède un haut potentiel ou surdon intellectuel. Les différents test sont ceux des échelles Wechsler pour les enfants et Wais pour les adultes.

**SURDOUE** (partie 2 et suivante)

Se dit des personnes qui obtiennent un résultat supérieur à 130 au test de Q.I.

Néologisme employé pour la première fois en 1946 par le neuropsychiatre et psychanalyste français d'origine basque-espagnole Julian de AJURIAGUERRA. «on appelle enfant surdoué celui qui possède des aptitudes supérieures qui dépassent nettement la moyenne des capacités des enfants de son âge ».

Larousse : qui présente un développement intellectuel exceptionnel.

**TALENT** (page 5, partie 1 et Annexes)

Le talent est ce qu'un individu sait mieux faire que les autres dans un domaine et à un moment donnés ; à ce titre, ce terme se différencie de la compétence.

Talent et Potentiel : le talent peut déjà être révélé (même s'il peut être amélioré) alors que le potentiel resterait à l'être.

Larousse :

I. Antiquité : poids (26kg environ) et monnaie de compte.

II.1. Disposition , aptitude naturelle ou acquise. Syn. Don, capacité.

2. Aptitude remarquable dans un domaine, particulièrement artistique ou littéraire.

3. Personne qui a du talent.

**ZEBRE** (page 14 note n°19 partie0 2)

Terme utilisé par la psychologue clinicienne Jeanne SIAUD-FACCHIN, Marseille pour désigner les « surdoués ». Extrait de « Trop Intelligent pour être Heureux »

« Je continuerai donc à préférer le zèbre, cette terminologie que j'ai choisie pour se dégager des représentations pesantes. Le zèbre, cet animal différent, cet équidé qui est le seul que l'homme ne peut apprivoiser, qui se distingue nettement des autres sans la savane toute en utilisant ses rayures pour se dissimuler [...], qui est tellement différent tout en étant pareil ».