



**HAL**  
open science

# Relation individu-organisation et comportements proactifs de socialisation des neuroatypiques : le cas des Hauts Potentiels Intellectuels (HPI)

Antoine Pennaforte

► **To cite this version:**

Antoine Pennaforte. Relation individu-organisation et comportements proactifs de socialisation des neuroatypiques : le cas des Hauts Potentiels Intellectuels (HPI). 34eme congrès annuel de l'AGRH, Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Oct 2023, Ajaccio, France. hal-04347045

**HAL Id: hal-04347045**

**<https://cnam.hal.science/hal-04347045>**

Submitted on 19 Dec 2023

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

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



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

**Antoine Pennaforte, Cnam Lirsa EA4603**

**Relation individu-organisation et comportements proactifs de socialisation des neuro-atypiques : le cas des Hauts Potentiels Intellectuels (HPI)**

**Antoine Pennaforte, Cnam Lirsa EA4603**

**Résumé :**

Cette recherche, qui s'inscrit dans le champ des neuro-atypiques, vise à comprendre quelle relation individu-organisation les individus à Haut Potentiel Intellectuel (HPI) développent au sein des organisations et comment cette relation s'initie par le développement de comportements proactifs de socialisation compensés qui favoriseraient leur socialisation organisationnelle. Sur la base d'un canevas exploratoire qualitatif, des individus HPI (n=20) furent interrogés de manière semi-directive. Les résultats montrent que les HPI développent une relation individu-organisation basée sur la centralité du travail et sur une posture radicale au regard de leur environnement de travail. Les résultats montrent aussi le développement de quatre comportements proactifs de socialisation, cette dernière ne demeurant pas un objectif premier pour les HPI. Après la discussion théorique des résultats, des implications pratiques sont proposées, ainsi que des limites et des pistes pour de futures recherches.

**Mots clés :** HPI, neuro-atypiques, comportements proactifs de socialisation, exploration, socialisation organisationnelle

## INTRODUCTION

Au sein des organisations, la différence pose problème pour la GRH. D'un côté, elle est valorisée au sein de programmes de gestion des talents, des potentiels, des hauts potentiels. De l'autre, elle questionne la capacité individuelle et collective d'accepter l'autre, voire de le valoriser, au sein de stratégies de gestion de la diversité et d'inclusion. Ces gestions catégorielles sont autant d'enjeux pour la recherche en GRH que de nouveaux défis voient le jour, comme la question des neuro-atypiques, qui représenteraient autour de 10% de la population française (Haute Autorité de Santé, 2023)

Objet très peu travaillé en gestion, les neuro-atypiques, qui désignent les individus dont les processus cérébraux permettant d'acquérir et de traiter des informations sont altérés (AGEFIPH, 2019, p. 2) regroupent les troubles du spectre de l'autisme (TSA), les troubles du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité, les troubles de l'apprentissage (dyslexie, dysgraphie...) et par extension les Hauts Potentiels Intellectuels (HPI). Quand quelques recherches existent sur les TSA (Bietry & Richet, 2022 ; Johnson et al, 2020) ou sur les Hauts Quotients Intellectuels (Mouillot & Drillon, 2017), à notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée, en contexte français, à la question de la relation individu-organisation des HPI adultes. Définis comme « des personnes qui possèdent des caractéristiques intellectuelles, psychologiques et émotionnelles extraordinaires – des capacités de développement très élevées – nécessitant une attention managériale particulière voire adaptée » (Pennaforte et al, 2022, p. 56), les HPI constituent une catégorie psychologique aux nombreux enjeux de gestion. Quelles sont leurs caractéristiques ? Développent-ils un rapport au travail spécifique ? Développent-ils des comportements originaux au travail ? Quelles sont leurs interactions au travail ? Quels sont leurs rapports au management ? Possèdent-ils une performance exceptionnelle ? Comment se socialisent-ils aux organisations ?

Plusieurs angles de recherche peuvent être développés pour répondre à ces questions. Il serait tout d'abord possible d'aborder les HPI au prisme de la littérature sur les talents, les potentiels ou hauts potentiels afin de comprendre les associations et différences possibles entre ces notions. Cependant, quand ces notions renvoient à des étalons de mesure de GRH avec des critères prédéfinis de manière contingente, les HPI renvoient à une catégorie psychologique originale dont les individus peuvent être talents, potentiels, hauts potentiels, ou non. Il serait également possible d'examiner les HPI au regard de la littérature sur le handicap, la diversité ou l'inclusion, afin de viser une compréhension à dessein inclusif de cette population.

Au sein de cette recherche, nous considérons que les HPI constituent une nouvelle catégorie d'individus à examiner en GRH, dont les enjeux touchent aux notions mentionnées ci-avant, mais qui nécessite un questionnement *ad hoc* selon une approche exploratoire. En effet, les HPI, individus extraordinaires, auraient des caractéristiques comportementales qui les feraient agir de manière différente des neuro-typiques (Siaud-Facchin, 2008 ; Kermadec, 2011 ; Nauta & Corten, 2002 ; Gauvrit & Clobert, 2021) et ainsi développer une relation individu-organisation originale voire développer des stratégies de compensation. Afin de comprendre comment s'initie cette relation individu-organisation, cette recherche s'appuie sur la notion, issue en partie de la théorie de l'échange social (Blau, 1964), de socialisation organisationnelle, qui, dans une visée interactionniste (Reichers, 1987), vise à comprendre comment les individus deviennent membres à part entière d'une organisation en intégrant les règles et les rôles attendus (Van Maanen & Schein, 1979). Plus précisément, il s'agit, sur la base d'un canevas exploratoire

qualitatif mené auprès d'individus HPI (n=20), de comprendre quelle relation individu-organisation les individus HPI développent-ils et comment cette relation s'initie par le développement de comportements proactifs de socialisation compensés qui favoriseraient leur socialisation organisationnelle.

Après avoir présenté la littérature sur les HPI et la socialisation organisationnelle, cet article explicitera la méthodologie suivie puis exposera les résultats avant de les discuter. Des implications théoriques et managériales seront proposées ainsi que des limites et des pistes pour de futures recherches.

## **1. CADRE THEORIQUE ET AXES DE RECHERCHE**

### **1.1 Neuro-atypiques et HPI**

Au sein des organisations, de nombreuses catégories de GRH existent, comme les talents, les hauts-potentiels ou encore les espoirs. Ces catégories, qui pointent des différences, permettent une gestion spécifique des individus identifiés sur la base de critères particuliers et contingents, à des fins de performance. D'autres catégories existent, comme les individus aptes, inaptes, protégés ou encore possédant une reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). Les individus qui entrent dans ces catégories peuvent être considérés comme neuro-atypiques, c'est-à-dire ne possédant pas de particularité cognitive nécessitant une forte adaptation avec autrui, et neuro-atypiques, c'est-à-dire portant une spécificité cognitive qui impacte le comportement et nécessite une forte adaptation avec autrui et leurs environnements. Ces neuro-atypiques recouvrent les individus avec un trouble du spectre de l'autisme, un trouble du déficit de l'attention (avec ou sans hyperactivité), ou encore un trouble de l'apprentissage (dyslexie, dyspraxie...). Ces troubles sont des handicaps reconnus, associés aux handicaps cognitifs, qui renvoient à l'altération des processus cérébraux permettant d'acquérir et de traiter des informations (AGEFIPH, 2019, p. 2) et qui nécessitent la mise en œuvre de stratégie de compensation pour interagir avec le monde ordinaire.

Au sein des neuro-atypismes, sans être reconnue comme un handicap et non compensable au regard de la loi (Article L114-1-1 modifié par Ordonnance n°2020-232 du 11 mars 2020), une nouvelle catégorie émerge au sein de la société en général, et des organisations en particulier, dans laquelle se retrouvent les individus avec une intelligence dite « supérieure », les Hauts Potentiels Intellectuels (HPI), définis comme une « catégorie spécifique de personnes qui possèdent des caractéristiques intellectuelles, psychologiques et émotionnelles extraordinaires – des capacités de développement très élevées – nécessitant une attention managériale particulière voire adaptée » (Pennaforte et al, 2022, p. 56).

Les travaux sur les HPI adultes – aussi qualifiés, dans le domaine de la douance, de doués, « *gifted* », hauts quotients intellectuels, très hauts potentiels intellectuels, surdoués, zèbres, précoces - se retrouvent principalement dans les champs de la psychologie (Gilloots, 2016 ; du Fayet de la Tour, 2017 ; Gauvrit & Clobert, 2021), des neurosciences (Nauten & Corten, 2002), ou encore sur le registre de l'essai / témoignage (Bost, 2022). Ces travaux demeurent beaucoup plus nombreux pour les sujets enfants et adolescents que sur les adultes. Dans la littérature managériale, il existe peu de travaux sur les neuro-atypiques et les HPI, exceptés ceux sur le

trouble du spectre autistique (Bietry & Richet, 2022 ; Johnson et al, 2020 ; Johnson & Joshi, 2016 ; Kap et al, 2013 ; Hillier et al, 2007) ou encore sur le recrutement des personnes à Haut Quotient Intellectuel (Mouillot & Drillon, 2017). Une recension non exhaustive des travaux francophones sur les HPI dans ces différents champs permet de mettre avant leurs caractéristiques, comme présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

Auteurs	Caractéristiques				
	Psychologiques	Sociales	Cognitives	Emotionnelles	Interpersonnelles
Kermadec (2011)	Intelligence créative : curiosité, idées inhabituelles, connecter des idées entre elles, imagination vivace	Qualités morales	Intelligence cognitive : goût pour le raisonnement, esprit de synthèse, compréhension immédiate, besoin d'apprendre, indépendance d'esprit, grande mémoire.	Intelligence émotionnelle : hypersensibilité, observation fine, introversion, lecture d'autrui	Intelligence relationnelle : non conformisme, questions embarrassantes, décalage permanent avec les autres, sentiment d'enfermement, très grande empathie
Siaud-Facchin (2008)	Besoin de précision absolue Difficulté à s'exprimer Lucidité très forte	Recherche d'utopie	Mode atypique de fonctionnement intellectuel	Taiseux Empathique Hypersensibilité	Singularités inattendues Incompréhension, décalage Solitude
Gilloots (2011)	Inné		Hyper logique	Hyperesthésie	Recherche de calme
Wahl (2019)	Sens de la rigueur, exigeants Très grande imagination Humour Sens de l'observation, acuité au détail relié à des ensembles complexes	Idéaliste, passionnés Difficultés d'ajustement social		Sensibilité excessive, tempête émotionnelle	Naïveté
Drillon & Botet-Pradeilles (2014)	Souvent nomades pour éviter l'ennui Se perçoivent inclassables et souvent sans emploi		Sensation de gâchis	Hypersensibles	Exigeant vis-à-vis des autres, intransigeants
Mouillot & Drillon (2017)			Intelligence hors norme		Veulent cacher leurs différences

Gauvrit (2014) Gauvrit et Clobert (2021)	Proactifs Autonomes		Score de QI standardisé supérieur à 130 Facilité à résoudre des problèmes complexes		
---	------------------------	--	--	--	--

Tableau 1 : caractéristiques des individus HPI

## 1.2 HPI et spécificités comportementales

Les HPI pourraient donc être qualifiés d'individus extraordinaires, c'est-à-dire non ordinaires, différents. Cette différence pourrait entraîner certaines vulnérabilités comportementales, comme des troubles du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité, une sur-stimulation des sens, une sur-réaction aux environnements (lumières, bruits...), une introversion voire un isolement, une peur de l'échec et de la sous-performance, ou encore un très grand perfectionnisme et des attentes très élevées vis-à-vis d'autrui (Nauta & Corten, 2002). Au sein des organisations, les HPI nécessiteraient donc une gestion managériale particulière à travers de l'empathie, de l'habileté relationnelle, de la reconnaissance de l'unicité du HPI, d'une quasi absence de contrôle ou encore d'un éloignement de la perception de menaces (Jaffré, Dulon, & Verbeek, 2019). Il serait également recommandé de mettre en place des stratégies d'identification des individus HPI pour dépasser les sentiments d'incompréhension réciproque entre les HPI et les autres (Freeman, 2005). L'absence d'identification (puis d'acceptation) par l'individu de son HPI entraîne en effet une incompréhension profonde des réactions d'autrui (Siaud-Facchin, 2008 ; Nauta et Corten, 2002 ; Jacobsen, 1999).

Sur la base de ces spécificités, il serait possible de rapprocher l'étude des HPI des travaux sur les talents, dans la veine de Mouillot, Drillon et Montargot (2018) et leur analyse des similitudes et différences entre hauts potentiels, talents et hauts quotients intellectuels. En effet, les individus HPI pourraient entrer dans la catégorie de GRH des talents, définis, dans une approche inclusive (Hulin, Lebegue & Renaud, 2017, p. 40) comme une combinaison rare de compétences rares (Thévenet & Dejoux, 2015) et dont la caractéristique souvent retenue demeure le développement d'une performance exceptionnelle voire unique (d'Armagnac, Klarsfeld, & Martignon, 2016, p. 32). Cependant, quand la notion de talent renvoie à un étalon de mesure de GRH avec un processus de sélection sur la base de critères définis par telle ou telle organisation, les individus HPI renvoient à une catégorie psychologique spécifique. Le même raisonnement s'applique pour les potentiels ou hauts potentiels, définis comme de futurs cadres dirigeants (d'Armagnac, Klarsfeld, & Martignon, 2016, p. 15) aux caractéristiques spécifiques (cognitives, personnalité, capacité d'apprentissage, motivation, leadership, performance, Bentein, Guerrero, & Klag, 2012, p. 60). Par conséquent, les HPI pourraient être identifiés dans la catégorie RH des talents et des potentiels, ou non, voire être très éloignés de ces modèles de gestion RH.

Les HPI constitueraient donc une catégorie originale d'étude dans le champ des neuro-atypiques dont les caractéristiques laissent entrevoir plusieurs enjeux de gestion spécifiques (Pennaforte et al, 2022, p. 56). Les HPI sembleraient porteurs d'atouts pour les organisations, à travers des compétences résilientes, une haute performance, une très grande rigueur, une exigence exacerbée, un potentiel illimité. Ils nécessiteraient de travailler dans des environnements calmes, avec une stimulation permanente, une cohérence des décisions et interactions, et

seraient stimulés par l'existence de mentor *a maxima*, d'individus exemplaires et non contradictoires *a minima*. Sans prise en compte de leur spécificité, ils risqueraient de s'ennuyer, de se sentir dévaloriser, de considérer leur organisation comme absurde, de se sentir incompris et auraient des difficultés d'intégration.

### 1.3 Socialisation organisationnelle et HPI

Les spécificités cognitives des HPI subodorent des comportements particuliers adoptés au sein des organisations, ce dès l'entrée dans l'organisation. Les HPI, en raison de leur volonté d'indépendance, de leur hypersensibilité, de leur introversion, de leur sens très aigu de la justice par exemple, pourraient développer des comportements proactifs de socialisation compensés pour devenir membre à part entière d'une organisation, de manière différente des comportements proactifs de socialisation traditionnels (Ashford & Black, 1996) développés par les neuro-typiques. La socialisation organisationnelle, qui s'appuie sur la théorie de l'échange social (Blau, 1964), dans une visée interactionniste (Reichers, 1987), renvoie au processus par lequel un nouvel entrant apprend le rôle à tenir (Ashford & Black, 1996), les règles et les comportements attendus au sein de l'organisation dans le dessein d'en devenir membre à part entière (Van Maanen & Schein, 1979 ; Feldman, 1981), de manière proactive. Quand les organisations peuvent développer des pratiques pour faciliter la socialisation des nouveaux entrants (Van Maanen & Schein, 1979), les individus peuvent développer des comportements proactifs pour se socialiser - recherche d'informations, de feedback, de bonnes relations avec le manager, d'ajustement du poste, réseautage par exemple - (Louis, 1980 ; Ashford & Black, 1996 ; Bauer et al, 2007). Ces comportements visent à développer des individus performants, socialement intégrés et au clair avec les frontières de leurs rôles (Chao et al, 1994).

En raison de la spécificité des HPI, et de l'importance de la personnalité pour être acteur de sa socialisation (Perrot & Jaïdi, 2014), leurs comportements proactifs de socialisation pourraient être ajustés ou compensés comme le suggère le tableau 2 ci-dessous, au regard de leurs caractéristiques présentées ci-avant dans le tableau 1.

<b>Comportements proactifs de socialisation (Ashford &amp; Black, 1996)</b>	<b>Caractéristiques des HPI</b> <i>Facilités</i>	<b>Caractéristiques des HPI</b> <i>Difficultés</i>	<b>Compensations mises en œuvre par les HPI</b>
<b>Recherche d'informations</b>	Besoin d'apprendre Observation fine		?
<b>Recherche de feedback</b>		Hyper logique Hypersensible Sens de la rigueur / exigence	
<b>Recherche de bonnes relations avec le manager</b>	Empathie	Cache ses différences	
<b>Réseautage</b>		Difficultés à s'exprimer / taiseux Solitude Naïveté	

<b>Ajustement du poste</b>		Hyperesthésie Recherche de calme	
<b>Socialisation générale</b>		Indépendance d'esprit Introversion Difficulté d'ajustement social	
<b>Etat d'esprit positif</b>	Humour	Hypersensibilité Décalage permanent avec autrui Cache ses différences	

Tableau 2 : comportements proactifs de socialisation et caractéristiques des HPI

Par conséquent, cette recherche vise à comprendre la relation individu-organisation des HPI et si les HPI constitueraient une catégorie de gestion spécifique, selon deux axes :

**Axe 1** : quelle relation individu-organisation les HPI développent-ils ?

**Axe 2** : comment les HPI développent-ils des stratégies individuelles de compensation pour favoriser leur socialisation organisationnelle ?

## 2. METHODOLOGIE

### 2.1 Démarche méthodologique

Cette recherche examine, selon un canevas exploratoire qualitatif, la relation de travail d'une population dite sensible au regard de la spécificité cognitive des HPI et nécessite donc des précautions particulières pour collecter les informations (Condomines & Hennequin, 2013, p. 15). Des entretiens semi-directifs (n=20) furent menés entre octobre et décembre 2022 afin que les individus interrogés puissent librement échanger selon un léger cadre directionnel. Les objectifs de ces entretiens furent que les HPI détaillent leur relation de travail, leurs entrées organisationnelles, et leurs stratégies individuelles de compensation mises en œuvre pour développer une relation individu-organisation. La grille d'entretien comportait huit thèmes : travail actuel et trajectoire professionnelle, socialisation, rapport aux domaines de GRH (intégration, évaluation, rémunération...), rapport au management, rapport aux autres, conditions de travail, facilités et difficultés, spécificités cognitives.

### 2.2 Echantillonnage

L'échantillon fut sélectionné à partir d'une large base de données d'anciens stagiaires en formation continue d'un établissement public d'enseignement supérieur. Un email expliquant le projet de recherche fut envoyé afin de solliciter, sur la base du volontariat, des individus HPI. Ces derniers devaient posséder un diagnostic réalisé par un professionnel de santé (psychologue ou psychiatre), attestant, entre autre, d'un test de QI standardisé supérieur à 130. Le diagnostic du HPI s'appuie sur plusieurs tests et méthodes. Il existe des tests de logique pure (Association Mensa), des tests plus larges calculant plusieurs indices comme la compréhension verbale, le raisonnement perceptif, la mémoire de travail ou encore la vitesse de traitement (WAIS IV, 1955-2008) ou encore des bilans comportementaux personnalisés. Après avoir précisé le



protocole de recherche (anonymat des interviewés, réponses libres), les entretiens, d'une durée moyenne de 1h12 minutes, se tinrent en face à face (n=6), en visioconférence (n=4) et par téléphone (n=10). La moyenne d'âge de l'échantillon était de 42 ans, avec 35% de femmes et 65% d'hommes comme présenté dans le tableau 3 ci-dessous :

<b>Prénom</b>	<b>Code</b>	<b>Durée</b>	<b>Age</b>	<b>Sexe</b>	<b>Poste / Profession</b>
Lancelot	HPI1	1h20	33	M	Infirmier
Bedivere	HPI2	1h14	42	M	Coordinateur
Caradoc	HPI3	1h32	54	M	Aide soignant
Galahad	HPI4	1h01	39	M	Enseignant-chercheur
Eurydice	HPI5	1h19	43	F	Avocate
Orphée	HPI6	1h09	35	M	Cadre finance
Lancelot	HPI7	1h33	46	M	En recherche d'emploi
Galadriel	HPI8	57'	54	F	Assistante
Tiyi	HPI9	1H32	30	F	En recherche d'emploi
Nefertiti	HPI10	1h03	22	F	Coordnatrice
Perceval	HPI11	49'	44	M	Chargé de mission
Sagramor	HPI12	1h25	30	M	Assistant
Tristan	HPI13	1h18	31	M	En recherche d'emploi
Myrtille	HPI14	1h14	55	F	Assistante
Yvain	HPI15	1h03	37	M	Electricien
Yvette	HPI16	1h33	64	F	Professeur
Archimède	HPI17	50'	44	M	Artiste
Ulysse	HPI18	1h00	55	M	En recherche d'emploi
Thésée	HPI19	1h04	37	M	Chercheur
Clytemnestre	HPI20	59'	39	F	Orthophoniste

Tableau 3 : échantillon des HPI

Après 16 entretiens, la saturation des données fut atteinte. Cependant, tous les entretiens prévus furent réalisés afin de renforcer la validité des résultats. Après retranscription par le logiciel TRINT, les entretiens furent relus et réécoutés pour corriger les erreurs du logiciel, puis codés et analysés selon la méthode de l'analyse thématique de contenu.

### 3. RESULTATS

#### 3.1 La relation individu-organisation des HPI

##### *3.1.1 HPI et travail*

Le rapport au travail des HPI, c'est-à-dire leur conception du travail et de leur manière de travailler, constitue un socle sans faux-semblant acceptable. Pour les HPI, le travail est une action exclusive, vers lequel tous les comportements doivent tendre. Le travail doit être fait avec une très grande qualité et viser une performance accrue. Les HPI aiment la complexité, un travail dans lequel ils peuvent apporter de nombreuses idées à mettre en place. Ils apprennent vite. Ils possèdent une très grande force de travail et peuvent absorber une grande quantité de travail. Ils apprécient travailler avec autonomie voire liberté. Toujours, ils proposent des manières de résoudre les problèmes ou de remplir à bien les missions différentes des processus ou des protocoles traditionnels.

« *Le travail doit m'intéresser sinon cela n'a aucun sens. Mais je le ferai quand même parfaitement.* » (Myrtille, HPI14)

« *J'ai adoré la liberté de travailler comme je voulais, c'était extraordinaire.* » (Nefertiti, HPI10) « *J'ai fait des merveilles car j'ai développé le volet international comme je voulais.* » (Tiyi, HPI9)

« *J'ai besoin de me creuser les méninges.* » (Orphée, HPI6) « *Si ça m'intéresse, je ne compte pas mes heures.* » (Yvette, HPI16) « *Il fallait improviser, trouver de nouvelles solutions, c'était passionnant.* » (Thésée, HPI19)

« *Je sortais beaucoup du cadre. J'allais accompagner les étudiants, les voir sur site, ce qui ne se faisait pas.* » (Clytemnestre, HPI20) « *Ma vision des choses ne passe pas forcément.* » (Caradoc, HPI3)

Les HPI possèdent des caractéristiques spécifiques au travail qui font d'eux des êtres droits, vrais, curieux, profondément naïfs, gentils, discrets et incompris. Ils détestent le mensonge, l'hypocrisie et la mauvaise foi. Les HPI ne sont pas incompris quant au travail mais sur leur attitude au travail. Ils sont quelquefois perçus comme hautains ou froids. Par conséquent, les HPI doivent compenser leurs caractéristiques en développant des stratégies de communication spécifiques et des méthodologies de travail particulières pour réussir à travailler.

« *Quand je parle, par exemple, je parle du patient avec une fracture. On me demande de qui il s'agit, alors que pour moi, c'est hyper clair car les 6 derniers mois on a eu un seul avec une fracture.* » (Lancelot, HPI1)

« *J'accorde beaucoup d'importance à la valeur travail, à la rigueur, à l'exemplarité, à la justice.* » (Lancelot, HPI1)

« *Les gens ont des réactions où ils disent qu'ils ont du mal à suivre. Mais je suis habitué que ça peut perturber certaines personnes. J'applique une méthode : je reformule tout le temps.* » (Perceval, HPI11)

Enfin, les HPI possèdent tous une confiance en eux vacillante et facilement déstabilisée. Ils sont presque incapables de faire un travail qui ne les intéresse pas de manière exhaustive. Leurs principes sont exacerbés, vécus et exprimés. Ils ne peuvent pas travailler dans des environnements faux et quelquefois, ils souffrent de bruits parasites. Les HPI apparaissent donc comme radicaux et sans concession quant à leurs spécificités dans leur approche du travail.

### **3.1.2 HPI et les autres : management et collègues**

Dans leur rapport au management, les HPI possèdent un respect inné de la hiérarchie mais sont incapables de travailler si le management ne communique pas, demeure contradictoire, ne les soutient pas et ne prend pas de décision au regard de situations problèmes. Si le management ne leur convient pas, les HPI le diront et agiront en conséquence de leurs principes.

« *Je ne me laisse pas faire. Je dis les choses, même si ça n'aboutit pas, je dis.* » (Sagramor, HPI12) « *J'ai changé de chef : elle était fermée et je suis partie.* » (Galadriel, HPI8)

« Il est important que le management fasse son boulot et prenne ses responsabilités. Si je considère le management pas à la hauteur, je quitte. » (Perceval, HPI11)

A côté, concernant les relations avec leurs collègues, les HPI demeurent très tranchés. Ils ne font pas vraiment confiance, ne parlent pas de leur vie personnelle et ont uniquement des relations professionnelles.

« Je veux que les relations restent superficielles. » (Tiyi, HPI9) « Je déteste au travail, mélanger la vie privée, donner des indices sur ma vie privée. Je me dévoile que si c'est sincère. Or, au travail, rien n'est sincère dans les relations. » (Tristan, HPI13) « J'ai une relation de second degré, strictement neutre, voire négative avec les collègues qui ne sont pas mon équipe proche. Dans l'équipe, on a tous les mêmes points de vue du travail. » (Sagramor, HPI12)

Ainsi, la relation individu-organisation des HPI s'appuierait sur des principes forts non négociables présentés dans le tableau 4 ci-dessous.

<b>Rapport au travail / relation individu-organisation</b>	<b>Principes de fonctionnement des HPI au travail</b>	<b>Conséquences comportementales / organisationnelles</b>
<b>Traits de caractère</b>	Droiture, curiosité, gentillesse, méfiance, exigence, recherche à comprendre, rapidité.	Incompréhension des autres Besoin de justice, d'équité.
<b>Conception du travail</b>	Un temps uniquement dédié à la réalisation de ses tâches, ses missions, ses objectifs Très grande valeur travail	Engagement, implication
<b>Rapport au management</b>	Attentes fortes : exemplarité, prise de responsabilité, de décision. Respect de la hiérarchie	Besoin de confiance Besoin de cohérence extrême.
<b>Rapport avec les collègues</b>	Relations superficielles Pas de mélange vie privée / vie professionnelle Méfiance	Prise de recul. Communication adaptée Hypersensibilité
<b>Facilités</b>	Relations humaines Apprentissage et compréhensions rapides Charge de travail Peu d'effort pour des résultats importants Compréhension des autres Machines à idées	Implication, engagement.
<b>Difficultés</b>	Ennui / répétition / décisions contradictoires Bruits Non respect par les autres / malveillance envers eux Hypocrisie, malhonnêteté, mauvaise foi Frustration de ne pas être compris Incompréhension attitudinale	Besoin d'ajustement immédiat sinon départ de l'organisation Isolement Isolement Relation uniquement professionnelles

<b>Poste / carrière</b>	Le poste doit être complexe, mais surtout ne laissait aucune possibilité d'ennui La carrière n'a pas vraiment de sens. Le poste et son contenu priment.	Changements et ajustement de poste. Pas de fidélisation à l'organisation.
-------------------------	--	--

**Tableau 4** : principes de fonctionnement des HPI au travail et conséquences comportementales et organisationnelles

Ainsi, les HPI s'expriment et n'acceptent pas de faire autre chose que de travailler, au travail, ce qui tendrait à développer un fort engagement ou une grande implication. Ils ne supportent pas l'ennui et acceptent difficilement la frustration liée aux rigidités ou absurdités de gestion. Ils requièrent une forte perception de justice, de cohérence et d'équité. Ces principes, exprimés, se manifestent dès l'entrée organisationnelle.

### 3.3 Les comportements proactifs de socialisation compensés

Les HPI, dès leur entrée organisationnelle, expriment des comportements spécifiques qui visent à faire d'eux des individus qui travaillent, sans se soucier des enjeux d'intégration sociale, de relation positive avec leur management ou de socialisation générale comme l'expriment les verbatim ci-dessous.

« *Je devais être formée en 15 jours mais ils n'ont pris qu'une journée et j'ai tout de suite bien fonctionné.* » (Nefertiti, HPI10) « *Quand je suis arrivé, j'ai demandé très vite un entretien pour mettre au point l'organisation.* » (Orphée, HPI6)

« *Je mange seul. Une fois j'ai essayé de manger avec les autres, j'ai fait une blague et personne n'a rien compris.* » (Thésée, HPI19) « *Blablater tous les matins, je ne trouve pas ça constructif.* » (Clytemnestre, HPI20)

« *Comme d'habitude, je me suis pas bien débrouillé. Je vais vers les gens mais ça ne se passe pas bien, et je ne comprends pas pourquoi.* » (Caradoc, HPI3)

Ainsi, les HPI développent principalement quatre comportements proactifs de socialisation compensés, la recherche d'informations, de feedback, l'ajustement du poste et enfin l'état d'esprit positif comme présenté dans le tableau 5 ci-dessous.

<b>Comportements proactifs de socialisation</b>	<b>Compensations mises en œuvre par les HPI</b>
<b>Recherche d'informations</b>	Apprentissage accéléré Remise en cause
<b>Recherche de feedback</b>	Autre manière de faire Trouvent par eux-mêmes
<b>Recherche de bonnes relations avec le manager</b>	Pas nécessairement un objectif
<b>Réseautage</b>	Pas considéré comme nécessaire
<b>Ajustement du poste</b>	Méthodologie de travail adaptée. Demandes répétées pour comprendre les attendus
<b>Socialisation générale</b>	Pas un objectif : isolement

Etat d'esprit positif	Idéations multiples Solutions proposées aux problèmes
-----------------------	--

Tableau 5 : compensations des HPI associées aux comportements proactifs de socialisation traditionnels

## 4. DISCUSSION

### 4.1 Implications théoriques

Les résultats de cette recherche corroborent les enjeux de gestion identifiés par Pennaforte et al (2022) et montrent que les HPI tendent à développer une relation individu-organisation originale basée sur la centralité du travail, ce, dès les comportements développés pour se socialiser à l'organisation. Au sein des organisations, le point nodal pour les HPI demeure le travail. Ils évoluent au sein d'une organisation pour développer leur force de travail, aidés par leur grande célérité de compréhension, leur grande capacité de travail, leur compréhension des autres et leur haute exigence, ce qui renforce les suggestions de Drillon et Botet-Pradeilles (2014) et Kermadec (2011). Pour réussir leur travail, les HPI doivent lutter contre les injonctions contradictoires, les relations obligées avec les collègues, l'absence de prise de décision du management ou encore le risque d'ennui dû à des répétitions ou à des missions très vites réalisées. Quand ils comprennent comment les autres fonctionnent (Siaud-Facchin, 2008 ; Giloots, 2011), ils perçoivent une forte incompréhension à l'égard de leur attitude (Siaud-Facchin, 2008 ; Wahl, 2019). Aussi, les HPI s'expriment. Ils disent ce qu'ils pensent. Ils pointent les contradictions, les règles contre productives, les absurdités et posent des questions qui déplaisent (Kermadec, 2011), toujours dans le dessein que le travail avance et s'améliore. Ainsi, au sein de la catégorie des neuro-atypiques, les HPI posséderaient des traits comportementaux originaux qui s'appuieraient sur des principes radicaux (valeur travail, vérité, cohérence) et des valeurs exacerbées (justice, équité), mais qui ne constitueraient pas en tant que tels des handicaps.

Au regard de la socialisation organisationnelle, les HPI développent quatre comportements proactifs pour faciliter leur capacité à travailler, sans impératif de socialisation. Quand la littérature managériale retient généralement sept comportements proactifs de socialisation pour favoriser l'apprentissage des attendus organisationnels (Ashford & Black, 1996 ; Bauer et al, 2007), les HPI s'appuient sur la recherche d'informations, de feedback, l'ajustement du poste et l'état d'esprit positif. En effet, leur exigence au regard des relations de travail - avec le management ou les collègues -, leur incapacité à entrer dans les interactions non obligées (pauses, déjeuners communs...) ne déclenchent pas les comportements de réseautage, de socialisation générale ou de recherche d'une bonne relation avec le manager. Le contenu du travail et sa réalisation priment sur la volonté de devenir membre à part entière de l'organisation (Van Maanen & Schein, 1979), qui apparaît comme un objectif secondaire voire non avvenu.

Ainsi, au regard de la littérature managériale, les HPI constitueraient une catégorie de recherche à appréhender de manière spécifique, pour comprendre leurs relations individu-organisation, et enrichir le champ de compréhension des individus différents au travail, dans la veine des travaux sur l'inclusion (Roberson, 2006 ; Shore et al, 2018).

### 4.2 Implications managériales

Pour le praticien, cette recherche permet de mettre en avant l'importance de questionner la différence au sein des organisations, et d'inclure les individus neuro-atypiques en général, HPI en particulier. En effet, la différence entraîne souvent le développement de préjugés, puis de stéréotypes, qui, *in fine*, se transforment en discriminations, ce qui renforce la perception de différence chez les discriminés. Les praticiens RH, au niveau stratégique, devraient ainsi considérer les HPI comme une catégorie spécifique dont l'identification systématique permettrait de renforcer l'inclusion d'une part, d'identifier des individus avec une valeur travail exacerbée d'autre part. Au niveau managérial, les praticiens devraient être formés à reconnaître les HPI pour, peut-être, les fléchir vers des dispositifs de gestion des potentiels ou des talents. Ils devraient également adapter leur management afin de considérer les HPI en tant que personne unique, orientée vers un seul objectif, la performance. Enfin, au niveau individuel, il serait intéressant de laisser la grande latitude nécessaire aux HPI pour s'exprimer et ainsi embarquer des collectifs derrière eux, à des fins de performance collective.

### **4.3 Limites :**

Cette recherche exploratoire possède plusieurs limites. Premièrement, il s'agit de prendre avec beaucoup de précautions et de recul un sujet qui demeure au fait de l'actualité dans les médias de vulgarisation, en jouant sur les stéréotypes associés aux HPI, sans prendre en compte les grandes difficultés comportementales desdits individus. Il importe donc de se soustraire aux discours majoritaires véhiculés qui font des HPI des êtres capables de tout réussir grâce à une intelligence supérieure uniquement porteuse de solutions mais jamais difficile à vivre ou handicapante. Deuxièmement, l'état de l'art sur la condition de HPI adulte permet difficilement d'identifier des conclusions majoritairement affirmées sur la base de larges recherches cliniques, ce qui laisse très ouvertes les approches des HPI, et renforce la mise en garde consistant considérer chaque HPI comme un individu avec une particularité originale (Gauvrit, 2014). Troisièmement, méthodologiquement, cette recherche gagnerait à être complétée par une démarche comparative contingente qualitative, pour s'appuyer sur un groupe témoin. Ici, nous considérons que les recherches en comportements organisationnels s'appuient sur des échantillons d'individus neuro-typiques dits « ordinaires » qui expriment ainsi les modalités de fonctionnement « ordinaires » des individus dans les organisations, rendant possible l'identification d'écarts entre les HPI et les autres. Quatrièmement, beaucoup de limites et de critiques sont formulées à l'égard des tests permettant de diagnostiquer les individus HPI. Définir un HPI uniquement sur un test QI ne prend en effet pas en compte les facteurs externes qui influencent le succès ou l'insuccès du test, comme la préparation de l'individu, l'environnement lors de la réalisation du test, les sous-jacents culturels des créateurs du test, la génétique, le niveau scolaire ou encore le facteur G (Mouillot & Drillon, 2017). Enfin, d'autres critiques portent sur la difficulté de réaliser des travaux sur l'intelligence, en raison de sa multiplicité et des différents types d'intelligences (Gardner, 1983 ; Goleman, 2005 ; Martin, 2018).

### **4.4 Pistes pour de futures recherches**

Afin de poursuivre, sur la base de cette exploration, les recherches sur la relation individu-organisation des neuro-atypiques, et particulièrement des HPI, plusieurs pistes de recherches sont à envisager. D'une part, il s'agirait de conduire une enquête quantitative comparative, sur un large échantillon, qui permettrait de construire finement les catégories identifiées dans cette

recherche, sur les comportements de socialisation organisationnelle (et l'influence des pratiques organisationnelles) voire d'autres, comme l'implication, la perception de soutien ou encore la perception de justice. D'autre part, une autre poursuite de recherche pourrait s'intéresser aux trajectoires professionnelles des HPI afin de connaître leur identité professionnelle potentiellement originale. Il serait pertinent, au regard des forts potentiels exprimés par les HPI, de poursuivre les travaux sur les catégories RH (talents, hauts potentiels) et d'identifier si les HPI ne devraient pas nécessiter une gestion spécifique pour développer leur performance au sein des organisations. Enfin, il serait intéressant de s'intéresser à d'autres cadres d'analyse en gestion, comme les apprentissages organisationnels, pour comprendre le fonctionnement des HPI au travail.

## **CONCLUSION**

Ainsi, les HPI possèdent des caractéristiques originales qui entraînent une relation individu-organisation particulièrement radicale centrée sur le travail ainsi que le développement de comportements proactifs de socialisation compensés pour certains. L'exploration de cette population extraordinaire, renforce le défi, pour le chercheur et le praticien RH, d'appréhender avec recul les relations de travail, et nécessiterait d'inclure, dans toutes les recherches et les modalités de gestion RH, une mention de la spécificité cognitive de la personne neuro-atypique, pour d'un côté, affiner les recherches, de l'autre, renforcer le défi de l'inclusion organisationnelle.

## **REFERENCES**

Ashford, S.J., & Black, J.S. (1996), "Proactivity during organizational entry: The role of desire for control", *Journal of Applied Psychology*, vol.81, n°2, p. 199-214.

Association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH). (2019). Qu'est-ce que le handicap ? Comprendre et s'informer sur le handicap, [https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-08/AGEFIPH-DEPLIANT-Quest-ce-que-le-handicap\\_WEB-personnalisable\\_0.pdf](https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2019-08/AGEFIPH-DEPLIANT-Quest-ce-que-le-handicap_WEB-personnalisable_0.pdf) consulté le 20 janvier 2023

Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M., & Tucker, J.S. (2007), "Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, n°3, p. 707-721.

Bentein, K., Guerrero, S., & Klag, M. (2012), « Comment gérer les employés à haut potentiel ? », *Gestion*, Vol. 3, n° 37, p. 58-67.

Bietry, F., & Richet, A. (2022). « Comment étudier l'implication organisationnelle des salariés autistes Asperger ? » @GRH, Vol. 4, n°45, p. 63-88.

Blau, P.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.

Bost, C. (2022). *Surdoués, s'intégrer et s'épanouir dans le monde du travail*, Vuibert, 2<sup>e</sup> édition.

- Chao, G.T., O’Leary-Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994), “Organizational Socialization: Its content and consequences”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, n°5, p. 730-743.
- Condomines, B., & Hennequin, E. (2013), « Etudier les sujets sensibles, les apports d’une méthode mixte », *ARIMHE*, Vol. 5, n°2, p. 12-27.
- D’Armagnac, S., Klarsfeld, A., & Martignon, C. (2016), « La gestion des talents: définitions, modèles, pratiques d’entreprises, » @*GRH*, Vol. 3, n°20, p. 9-41.
- Drillon, D., & Botet-Pradeilles, G. (2014), « Quelle place dans les organisations pour les surdoués ? », *Humanisme et Entreprise*, Vol. 2, n°317, p. 1-19.
- Du Fayet de la Tour, Y. (2017), « Débat sur la question du haut potentiel », *Gestalt*, Vol.1, n°50, p. 197-203.
- Feldman, D.C. (1981) “The multiple socialization of organization members”, *Academy of Management Review*, Vol.6, n°2, p. 309-318.
- Freeman, J. (2005), “Permission to be gifted: how conceptions of giftedness can change lives”, in R. Sternberg & J.E. Davidson (Eds), *Conceptions of giftedness*, (p: 80-97), Cambridge University Press.
- Gardner, H. (1983), *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books, Wiley, New York.
- Gauvrit, N. (2014), *Les surdoués ordinaires*, PUF.
- Gauvrit, N., & Clobert, N. (2021), *Psychologie du Haut Potentiel*, De Boeck.
- Gilloots, E. (2016) « Le Haut Potentiel Intellectuel », *Gestalt*, Vol.1, n°48-49, p. 245-259.
- Goleman, D. (2005), *Emotional intelligence*, Bantam Books, New York.
- Haute Autorité de Santé, (16 mars 2023), Consulté le 16 mars 2023 sur <https://www.has-sante.fr/>
- Hillier, A., Campbell, H., Mastriani, K., Izzo, M.V., Kool-Tucker, A.K., Cherry, L., & Beversdorf, D.Q. (2007), “Two year evaluation of a vocational support program for adult on the autism spectrum”, *Career Development for Exceptional Individuals*, Vol.30, n°1, p. 35-47.
- Hulin, A., Lebègue, T., & Renaud, S. (2017), « Les attentes différenciées des talents selon le sexe : une approche par la justice procédurale et la justice distributive », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol.1, n°103, p. 40-54.
- Jacobsen, M.E. (1999), *The gifted adult: a revolutionary guide for liberating everyday genius*. Ballantines Books.
- Jaffré, Y.G., Dulon, L., & Verbeek S. (2019), « Travail, emploi et douance », *Perspective interdisciplinaire sur le travail et la santé*, Vol.21, n°1.



- Johnson, K.R., Ennis-Cole, D., & Bonhamgregory, M. (2020), “Workplace success strategies for employees with autism spectrum disorder: A new frontier for human resource development”, *Human Resource Development Review*, Vol.19, n°2, p. 122-151.
- Johnson, T.D. & Joshi, A. (2016), “Dark clouds or silver linings ? A Stigma thereat perspective on the implication of an autism diagnostic for workplace well-being”, *The Journal of Applied Psychology*, Vol.101, n°3, p. 430-449.
- Kapp, S.K., Gillespie-Lynch, K., Sherman, L.E., & Hutman, T. (2013), “Deficit, difference, or both ? Autism and neurodiversity”, *Developmental Psychology*, Vol.49, n°1, p. 59-71.
- Louis, M.R. (1980), “Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, p. 226-251.
- Martin, J. (2018), *Profiting from multiple intelligences in the workplace*, Routledge.
- Mouillot, P., Drillon, D., Montargot, N. (2018), « Mosaïque des intelligences dans l’organisation: éléments de distinction entre hauts potentiels, talents, et HQI », *Revue internationale de psychologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol.58, n°24, p. 171-196.
- Mouillot, P., & Drillon, D. (2017), « Risque et sérendipité du recrutement : de l’intérêt de la détection des HQI dans l’embauche des nouveaux managers », *Marché et organisation*, Vol.2, n°29, p. 83-98.
- Nauta, N. & Corten, F. (2002), “Gifted Adults in Work”, *Journal for Occupational and Insurance Physicians*, Vol.10, n°11, p. 332-335.
- Pennaforte, A., Guignard, J-L., Herbinier, J-P., (2022), *Fondamentaux de GRH : 100 défis illustrés*, Dunod, 2<sup>e</sup> édition.
- Perrot, S. & Jaidi, Y. (2014), « Comportements proactifs de socialisation : à la recherche des déterminants individuels communs », *Management & Avenir*, Vol.4, n°70, p. 135-151.
- Reichers, A.E. (1987), “An interactionist perspective on newcomer socialization rates”, *Academy of Management Review*, Vol.12, p. 278-287.
- Roberson, Q.M. (2006), “Disentangling the meanings of diversity and inclusion in Organizations”, *Group & Organization Management*, Vol.31, n°2, p. 212-36
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018), “Inclusive workplaces: A review and model”, *Human Resource Management Review*, Vol.28, p. 176-189.
- Siaud-Facchin, J. (2008), *Trop intelligent pour être heureux, l’adulte surdoué*, Odile Jacob.
- Thévenet, M., & Dejoux, C. (2015), *La gestion des talents*, Dunod.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979), “Toward a theory of organizational socialization”, *Research in organizational behavior*, Vol.1, p. 209-264.

