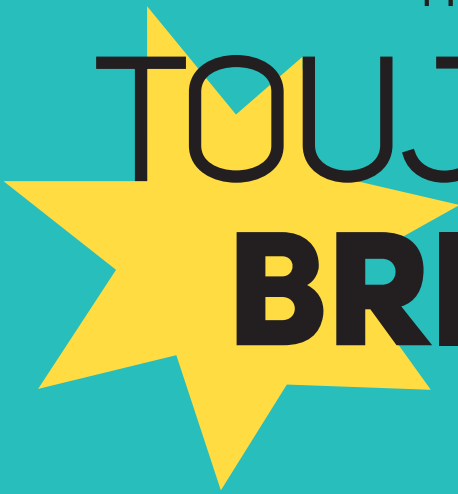


Sandrine RAMPONT

PARFOIS 

INGÉRABLES,

TOUJOURS

BRILLANTS

*Repérer, manager et fidéliser
les HAUTS POTENTIELS*

● Éditions
EYROLLES



Les hauts potentiels au travail : « mode d'emploi »

Les hauts potentiels sont parfois qualifiés d'ingérables : ils peuvent sortir du cadre imparti, exprimer des opinions divergentes, contester des décisions... Leur puissance intellectuelle, leur sensibilité et leur intuition en font des collaborateurs rares, aussi brillants que déconcertants, qui laissent souvent démunis ceux qui interagissent avec eux.

Émaillé de nombreux témoignages, riche en exemples et pratiques, cet ouvrage décrypte leur comportement au travail et permettra aux managers, DRH et dirigeants de construire avec eux des relations efficaces et durables.

- ★ Comprendre le fonctionnement des hauts potentiels et leur valeur ajoutée pour l'entreprise.
- ★ Savoir les repérer dans une équipe.
- ★ Connaître les modes de management qui fonctionnent avec eux et ceux à éviter.
- ★ Construire et promouvoir un modèle managérial bénéfique aussi bien pour eux que pour l'ensemble de l'organisation.

« J'aurais aimé lire cet ouvrage plus tôt. Il m'a ouvert les yeux sur les comportements de certains dirigeants qui m'ont managé ou que j'ai eu à manager. »

Gilles Poirieux, ancien directeur général du groupe Sodexo, président d'EVH

« Un haut potentiel, c'est une personne qui, face à une responsabilité, va non seulement accomplir ce qui est attendu, mais également aller spontanément au-delà. »

Jan Wörner, directeur général de l'Agence spatiale européenne (ESA)



Sandrine Rampont a une expérience de vingt ans de direction générale, dans des environnements exigeants et attractifs pour les hauts potentiels. Elle a été directrice générale associée d'Infopro Digital et a piloté plusieurs entités du groupe en France et à l'international. Elle a dirigé les divisions médias, édition et formation du groupe RELX. Elle est membre de Mensa (The High IQ Society).

Parfois ingérables, toujours brillants

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Mise en pages : Sandrine Escobar

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019
ISBN : 978-2-212-57277-3

Sandrine Rampont

Parfois ingérables, toujours brillants

*Repérer, manager et fidéliser
les hauts potentiels*

● Éditions
EYROLLES

SOMMAIRE

Préface.....	11
Ce qui a déclenché l'écriture de ce livre	13
Introduction. Le management des hauts potentiels, un enjeu essentiel	17

Partie I

HAUT POTENTIEL ET ENTREPRISE

Pour le meilleur ou pour le pire.....	21
Chapitre 1. La valeur ajoutée du haut potentiel dans l'entreprise	23
En finir avec les stéréotypes liés aux « surdoués »	23
Le cerveau surefficient est-il vraiment différent ?	24
<i>Faut-il avoir peur du haut potentiel ?</i>	<i>26</i>
<i>Surefficiency intellectuelle et troubles d'apprentissage</i>	<i>29</i>
<i>S'adapter à la norme sans perdre son identité.....</i>	<i>30</i>
S'entourer de hauts potentiels : pour se transformer, pour survivre	31
<i>Réussir dans un monde qui change vite</i>	<i>32</i>
<i>Sortir du cadre pour répondre au défi numérique.....</i>	<i>33</i>
<i>Conduire le changement : la clé de la pérennité.....</i>	<i>33</i>
Nommer des hauts potentiels à certains postes clés : une nécessité ..	35
<i>La qualité du leadership impacte la croissance</i>	<i>35</i>
<i>Des leaders champions de l'innovation et de la transformation</i>	<i>37</i>
<i>Mixer dans les Comex Spiky Leaders et managers dans la norme...</i>	<i>37</i>

Investir dans le développement des hauts potentiels le plus tôt possible.....	38
<i>Assurer la cohésion des talents dans les équipes de direction</i>	38
<i>Identifier le plus tôt possible tous les hauts potentiels de l'entreprise.....</i>	39
<i>Créer les conditions de la coopération de tous.....</i>	39
Chapitre 2. Repérer le haut potentiel dans une équipe	41
De l'intérêt des tests pour repérer les personnes à haut potentiel.....	41
<i>Les tests psychométriques d'évaluation de l'intelligence.....</i>	43
<i>Qu'apportent les tests réalisés en entreprise ?.....</i>	45
<i>Les limites de tous ces tests</i>	48
Une personnalité paradoxale : surefficiente et sensible.....	49
<i>Une rapidité, une sensibilité et une fatigabilité hors normes.....</i>	50
<i>Visant l'excellence, entier, il a du mal à lâcher prise.....</i>	55
<i>Il aime les challenges et s'implique beaucoup, parfois trop.....</i>	57
Manager, il fait preuve d'un style de leadership particulier	58
<i>Le haut potentiel peut être un grand leader</i>	58
<i>Il peut aussi être un très mauvais manager.....</i>	60
<i>Comment une intelligence de haut niveau conduit à l'échec</i>	61
Des relations parfois difficiles avec ses collègues ou ses managers	62
<i>Il a des soucis pour comprendre et se faire comprendre</i>	62
<i>Il peut manquer de sens politique.....</i>	64
<i>Il rêve d'un monde parfait, alors que tout semble lui réussir.....</i>	65
<i>Il respecte la hiérarchie mais a besoin d'autonomie.....</i>	66
Chapitre 3. Des caractéristiques qui peuvent devenir des fragilités....	71
Le tempérament du haut potentiel lui joue des tours dans l'entreprise	72
<i>Un sens des responsabilités parfois excessif</i>	72
<i>Un rapport paradoxal à l'argent qui comporte des risques.....</i>	73
<i>Une culpabilisation vis-à-vis de sa réussite qui peut être nocive.....</i>	74

Des stratégies de protection parfois dangereuses.....	75
<i>L'autolimitation, une stratégie d'adaptation.....</i>	75
<i>La procrastination, un moyen de mise à distance ?.....</i>	76
<i>La précrastination, pour vider un esprit trop encombré.....</i>	76
<i>Le masque social envahissant, une stratégie de survie.....</i>	76
Un vécu en entreprise qui peut avoir des conséquences graves.....	78
<i>Le haut potentiel est souvent un surperformant angoissé.....</i>	78
<i>Un risque de souffrance au travail exacerbé ?.....</i>	82
<i>Le haut potentiel face au bore-out et au brown-out.....</i>	84
Les risques liés aux pratiques managériales toxiques.....	86
<i>Les cultures nocives pour le haut potentiel.....</i>	87
<i>Les modes d'organisation qui créent de l'insécurité.....</i>	88
<i>Les comportements managériaux toxiques.....</i>	91
<i>Leur talon d'Achille : le manager manipulateur ou pervers.....</i>	94

Partie II

MANAGEMENT DES HAUTS POTENTIELS

Miser sur l'intelligence collective.....	103
--	-----

Chapitre 4. Créer un environnement attractif et générateur de performance	105
--	-----

Millennials, seniors, femmes à haut potentiel : l'avenir de l'entreprise ?	106
<i>Millennials à haut potentiel et entreprise : une équation impossible</i>	106
<i>Composer avec les hauts potentiels « seniors », une nécessité</i>	109
<i>Révéler les hauts potentiels féminins, une opportunité.....</i>	110
Agir sur la culture d'entreprise pour faciliter l'engagement	112
Le haut potentiel s'engage autour de valeurs incarnées au quotidien.....	115
<i>L'entreprise idéale a une vision portée par son leader.....</i>	115

<i>Primauté à l'authenticité et aux rapports humains</i>	116
<i>Des actions alignées avec les valeurs affichées</i>	117
Liberté et autonomie : une nécessité pour activer les talents.....	118
<i>Créer de l'autonomie à tous les niveaux.....</i>	119
<i>Favoriser l'innovation collective.....</i>	121
<i>Partager totalement l'information.....</i>	124
<i>Savoir repérer, développer et valoriser les talents.....</i>	125
Créer un environnement de travail basé sur la confiance et l'efficience	126
<i>Proposer des indicateurs de performance utiles et clairs.....</i>	126
<i>Offrir un cadre de travail compatible avec l'hyperesthésie</i>	129
<i>Privilégier une organisation du travail flexible et efficiente</i>	129
<i>Créer une organisation agile, exigeante et performante</i>	130
Chapitre 5. Oser le leadership éclairé pour fidéliser les hauts potentiels.....	133
Les pratiques managériales qui inspirent les hauts potentiels	135
<i>Ce qu'ils retiennent des managers qui les ont marqués.....</i>	136
<i>Ce qu'ils ressentent lorsqu'ils sont managers.....</i>	138
<i>Ce qu'un manager ne doit jamais oublier : savoir s'adapter</i>	139
Apporter une valeur ajoutée à des collaborateurs super performants.....	139
<i>Le management n'a d'utilité que s'il est de qualité.....</i>	139
<i>Quelle place pour le manager face à des super performants ?.....</i>	141
<i>Accompagner un super performant dans son développement.....</i>	143
<i>Fidéliser le haut potentiel, c'est accepter de le perdre</i>	146
Positionner le haut potentiel à sa juste place	147
<i>S'appuyer sur le haut potentiel pour générer des idées originales..</i>	149
<i>Valoriser ses qualités de simplification, d'organisation et d'optimisation.....</i>	150
<i>Placer les « stars » dans des fonctions où le relationnel est essentiel</i>	151
<i>Pour certains, tous les chemins mèneront à la tête de l'entreprise..</i>	154

Créer un environnement de travail inclusif	154
<i>Laisser les managers jouer pleinement leur rôle</i>	157
<i>Oser valoriser les meilleurs managers</i>	158
<i>La clé du succès : accepter la singularité.....</i>	160
Bientôt tous sous-doués ?.....	164
 Chapitre 6. Porter un autre regard sur le management des hauts potentiels	167
Décoder l'attitude des hauts potentiels millennials, avec <i>Harry Potter</i> ..	168
<i>Les huit tomes d'Harry Potter, un parcours du combattant.....</i>	168
<i>Poudlard, l'école des millennials surdoués.....</i>	169
Décrypter comment un système devient tyrannique avec <i>Star Wars</i> ...	170
<i>Hollywood, un monde où il faut s'adapter aux KPI du business</i>	170
<i>Les dérives liées à la course à la toute-puissance.....</i>	171
Comprendre les relations toxiques avec Amélie Nothomb.....	172
<i>Ses héros, tous des hauts potentiels ?.....</i>	173
<i>Ses romans, un combat contre les manipulateurs ?.....</i>	173
<i>L'entreprise hyper normée, une organisation inhumaine ?.....</i>	174
 Conclusion. Transformer les comportements managériaux pour tous	177
 Les hauts potentiels, leviers de réussites collectives	181
 Remerciements	185
Bibliographie	187
Table des encadrés.....	193
Index.....	195

PRÉFACE

En lisant cet ouvrage, j'ai été touché par le cri d'alerte de son auteur.

Les hauts potentiels, qui développent depuis l'enfance de grandes capacités d'adaptation pour se conformer aux règles sociales et vivre harmonieusement avec les autres, sont une vraie chance pour l'entreprise qui sait tirer parti de leurs forces et prend conscience de leurs vulnérabilités.

Quel gâchis d'assécher de telles personnalités, qui peuvent être de puissants moteurs de performance et d'intelligence collectives. Quelle tristesse de voir comment il est possible de les détruire en les forçant à se limiter ou en les poussant à la sur-adaptation...

Quelle est la différence entre un homme intelligent et un homme brillant ? C'est à Antoine Pinay – l'un des rares Premiers ministres français à ne pas avoir demandé à l'être – d'y répondre de manière limpide : en France nous avons beaucoup de gens très intelligents. Un homme brillant est certes très intelligent mais il a en plus... du bon sens.

J'aurai aimé lire cet ouvrage plus tôt. Il m'a ouvert les yeux sur ces décalages dans la vitesse, la manière de raisonner, la façon de communiquer des hauts potentiels, me rappelant les comportements de certains dirigeants qui m'ont managé ou que j'ai eu à manager dans ma carrière. Il m'a aussi permis de mieux comprendre les réactions de plusieurs proches à haut potentiel, qui peinent à déployer leurs ailes dans un monde qui les empêche d'exister.

Ce livre explique leurs mécanismes de fonctionnement pour que celles et ceux qui interagissent avec des hauts potentiels puissent les « décoder », améliorer les interactions avec eux et en faire bénéficier l'entreprise. En ce sens, ce livre répond très bien à ce besoin de prise de conscience.

Il propose ensuite des actions pour rendre les entreprises à la fois humaines et performantes, en faire des écosystèmes ouverts, inclusifs, dans lesquels les actions se font par et pour les collaborateurs.

Enfin, cet ouvrage est un appel à tous les hauts potentiels pour qu'ils n'attendent pas d'être compris mais prennent la place qu'ils méritent dans

l'entreprise, deviennent acteurs de pratiques managériales vertueuses et encouragent tous les autres collaborateurs à l'être aussi.

Une bien belle mission pour tous les managers de contribuer à tailler chaque « diamant brut » qui leur est confié, afin que chacun puisse briller de toutes ses facettes tout en gardant l'éclat de sa singularité !

Gilles Poirieux

Ancien DG filiales et zones du groupe Sodexo

Président du réseau de dirigeants EVH (Vers une entreprise vivante
par et pour des femmes et des hommes vivants)

CE QUI A DÉCLENCHÉ L'ÉCRITURE DE CE LIVRE

Stop ! C'est le cri de mon corps qui m'a permis de quitter l'entreprise. Celle dans laquelle je m'étais investie pendant onze ans et que j'avais fait grandir. Elle était en train de me détruire.

Tout cela à cause d'un changement de gouvernance qui a provoqué une cascade d'impacts dans laquelle nous – les managers associés – avons été entraînés.

Pour moi, tout a basculé. Mon périmètre a doublé mais j'ai régressé. Je suis entrée à toute berzingue dans un tunnel sans fin. Les activités que je dirigeais auraient dû décroître. Pourtant, je les ai développées. En mode « pilotage automatique », je me suis coupée de mes émotions pour délivrer la performance attendue avec les moyens disponibles. Devenue une machine à créer du résultat, je travaillais jour et nuit. Je n'apprenais plus rien et me sentais à la fois submergée et sous-utilisée.

Malgré une prise de conscience croissante que ma situation était devenue inacceptable, il m'a fallu trois ans pour partir. J'ai réussi quand j'ai compris que, à la place où j'étais, je ne pouvais pas inverser le processus de destruction collective enclenché.

Comment est-il possible d'en arriver là ?

À 3 ans, je savais lire, écrire et compter. Ma scolarité a été marquée par de l'ennui, mais aussi du plaisir. Cela dépendait de l'ambiance et, surtout, de la compétence des enseignants.

Bien qu'en tête de classe, les environnements compétitifs m'ont souvent fait fuir. Dans ma classe préparatoire aux grandes écoles de commerce, beaucoup rêvaient d'intégrer HEC. Pas moi.

Ne supportant pas de me sentir « formatée », j'ai choisi une école dans la région que j'aimais.

Mon diplôme en poche, une PME m'a attirée. Exigeante et agile. Un formidable terrain d'apprentissage. Nous étions autonomes, libres de nous organiser, stimulés intellectuellement et humainement. Quand l'entreprise a été vendue à un grand groupe international, j'en ai pris la direction, à 27 ans pour poursuivre ensuite mon évolution, portée par un Comex¹ et une équipe extraordinaires. Nous étions créatifs, travaillions beaucoup, dans la joie et la bonne humeur. Les résultats étaient exceptionnels et pourtant personne ne se prenait au sérieux.

Bien qu'intégrée dans le programme de développement des hauts potentiels du groupe, je l'ai quitté au bout de sept ans car je n'évoluais pas au rythme qui me convenait.

J'ai alors rejoint une ETI² française sous LBO³. Au contact de son président, il m'a fallu mettre de côté une partie de mes convictions pour avancer. Le jeu en valait néanmoins la chandelle : les équipes étaient talentueuses, mes missions stimulantes et variées, le rythme était rapide, j'appréciais son esprit entrepreneurial. Là-bas, je me suis développée seule, en m'efforçant de donner à mes équipes des occasions de grandir tout en délivrant les résultats attendus. Jusqu'à ce que je me retrouve dans une configuration où ce n'était plus possible.

C'est un sentiment de décalage qui m'a fait prendre conscience de ma « différence ».

La vie en entreprise n'est pas toujours facile pour ceux qui comprennent, décident et agissent beaucoup plus rapidement que les autres. Ceux qui performement le plus. Le regard des autres juge, envie, condamne. Sans arrêt. Il les contraint à réussir. Alors les hauts potentiels s'adaptent à la pression,

1. Comex : comité exécutif.

2. ETI : entreprise de taille intermédiaire. C'est une entreprise qui compte entre 250 et 4 999 salariés, soit un chiffre d'affaires n'excédant pas 1,5 milliard d'euros et un total de bilan n'excédant pas 2 milliards d'euros.

3. LBO : *Leverage Buy Out* ou rachat avec effet de levier, est un montage financier permettant le rachat d'une entreprise par le biais d'une société holding qui recourt à l'emprunt pour acquérir la société en question.

même quand elle est déraisonnable, ou alors ils se limitent, pensant se protéger.

C'est ainsi qu'ils se retrouvent victimes d'un système dans lequel tout devient permis, au titre des objectifs, y compris les dérives managériales et les « jeux » pervers.

En ce qui me concerne, j'ai commis l'erreur de me sur-adapter à un environnement dans lequel je n'étais vraiment plus à ma place. Cela m'a permis de comprendre comment l'entreprise réussit à détruire les « ressources » dont elle a besoin pour assurer son avenir. Ce livre propose une réflexion pour la réconcilier avec tous ses talents.

La performance peut s'obtenir autrement.

LE MANAGEMENT DES HAUTS POTENTIELS, UN ENJEU ESSENTIEL

Par réflexe naturel, les individus cherchent à maîtriser leur environnement pour assurer leur survie et leur développement. Cela les amène à élaborer de puissants systèmes de coopération sociale.

Pendant la révolution industrielle, l'entreprise a mis en place une organisation scientifique du travail et inventé le management pour optimiser la productivité. Quelques décennies plus tard, le constat que l'être humain perdait en motivation et en efficacité à trop exécuter des tâches décomposées et vides de sens a fait entrer la psychologie dans les pratiques managériales, pour rendre les salariés heureux et performants au travail.

Aujourd'hui, la révolution technologique accélère le rythme des transformations. L'imprévisible devient la norme. Si l'avenir a pu se construire en analysant le passé, cela ne suffit plus. Inventer le futur passe par le fait de comprendre la complexité et celui d'innover pour s'adapter. Cela amène l'intelligence globale – logique, sociale et émotionnelle – à peser davantage que les connaissances ou l'expertise lorsqu'il s'agit d'assurer la compétitivité d'une organisation.

Repérer les personnes qui possèdent une ou plusieurs formes d'intelligence à un niveau extrême et coopérer avec elles s'avère alors essentiel. Les experts les appellent des hauts potentiels intellectuels (HPI) ou, plus simplement, des hauts potentiels (HP). Pour l'entreprise, ce terme désigne les jeunes cadres performants et ambitieux, généralement diplômés de grandes écoles, qu'elle veut attirer, engager et préparer à prendre ses postes clés. Le haut potentiel dont il est ici question peut en faire partie, mais ce n'est pas toujours le cas. Celui de ce livre, c'est celui qui aurait pu être qualifié, enfant, d'intellectuellement précoce et qui a grandi. Haut potentiel dans l'entreprise,

il l'est aussi dans sa vie personnelle. Il fonctionne différemment des autres. Identifié par un test scientifique, il est placé dans la catégorie des hauts potentiels si son quotient intellectuel se situe dans la tranche supérieure à 130. Au-delà de 145, il entre dans la classe des très hauts potentiels (THPI). Les compétences évaluées par ce test ne suffisent pas pour bien fonctionner dans l'entreprise. Le haut potentiel intellectuel n'est efficace au travail que s'il bénéficie d'un niveau d'intelligence émotionnelle suffisant pour bien coopérer avec les autres. Or c'est souvent sur ce point que le bât peut blesser.

J'ai choisi de traiter du management des hauts potentiels et des très hauts potentiels définis par les tests, avec un focus sur ceux qui s'intègrent facilement et réussissent, les *super achievers* (super performants) : ceux qui pensent et agissent vite, ont une grande capacité de travail et génèrent le plus de résultats. Des personnes qui semblent invulnérables mais dont les performances extrêmes et caractéristiques particulières peuvent faire obstacle à leur progression dans une organisation. Et les exposer à de sérieux problèmes.

Certains employeurs abusent de ces individus qui relèvent tous les défis sans réclamer ni reconnaissance ni soutien. La pression qu'ils leur imposent pour repousser les limites du possible les épuise et peut les conduire à perdre ce qui fait leur force. Pour les autres, décoder leurs attitudes est indispensable pour s'appuyer pleinement sur leurs talents.

Mon ambition est de décrypter les comportements des hauts potentiels au travail pour aider ceux qui les côtoient à bien fonctionner avec et générer ainsi de l'intelligence globale et de la performance collective. Je propose également des pistes pour les repérer, les recruter, les accompagner dans leur développement et les fidéliser.

Alors que les employeurs essaient de les séduire, ces anciens « premiers de la classe » rechignent désormais à rejoindre une organisation susceptible de les brider. Ils préfèrent créer leur start-up et s'investir dans un projet qui a du sens. S'ils entrent dans une entreprise traditionnelle, c'est souvent le temps d'acquérir une expérience exploitable pour autre chose.