



**HAL**  
open science

# La motivation au travail des Hauts Quotients Intellectuels : De l'autodétermination à l'utilité sociale.

Philippe Mouillot, Patricia Musquer

## ► To cite this version:

Philippe Mouillot, Patricia Musquer. La motivation au travail des Hauts Quotients Intellectuels : De l'autodétermination à l'utilité sociale.. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, A paraître. hal-04085581v1

**HAL Id: hal-04085581**

**<https://hal.science/hal-04085581v1>**

Submitted on 29 Apr 2023 (v1), last revised 4 Dec 2023 (v4)

**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.

Titre : La motivation au travail des Hauts Quotients Intellectuels : De l'autodétermination à l'utilité sociale.

Auteurs :

Dr. Philippe Mouillot - MCF HDR.

Mme Patricia Musquer - Psychologue du Travail.

Résumé : La plupart des chercheurs de gestion des ressources humaines s'accorde sur le fait que la motivation est en lien avec les besoins psychologiques. Si l'on part du postulat - désormais acquis dans la littérature - selon lequel les individus à Haut Quotient Intellectuel (HQI) sont une source de valeur dans la transformation des organisations, la nature de leur motivation au travail devient une question fondamentale de gestion de la diversité cognitive et de ses corollaires, l'épanouissement ou l'attrition. Cette recherche identifie donc les sources autonomes de satisfaction comme de frustration que les HQI mobilisent professionnellement, en l'occurrence leur utilité sociale plutôt que leur désirabilité sociale. Des pistes de réflexion managériale sont également évoquées pour mieux accompagner les personnels HQI dans leur développement et ainsi en faire bénéficier l'organisation.

Mots-clés : HQI ; Théorie de l'Autodétermination ; Motivation au travail ; Intelligence ; Diversité cognitive.

Abstract: The literature dealing with HRM states that motivation is mainly related to psychological needs. If we consider as a premise that High Intellectual Quotient (HIQ) people are an asset when organisations seek transformation, understanding their motivation at work is key when it comes to managing cognitive diversity, indeed its consequences, fulfilment, or attrition. This research aims at identifying autonomous sources of both satisfaction and frustration that HIQ people professionally mobilise, indeed social utility rather than social desirability. Managerial implications are eventually discussed to better guide HIQ staff development, and make organisations get benefit from it.

Keywords: HIQ; Self-determination Theory; Work motivation; Intelligence; Cognitive diversity.

## Introduction

En 2023, les promesses des modèles socio-économiques, souvent pyramidaux et statiques, sont de plus en plus difficiles à tenir, notamment parce que les besoins des salariés ont changé. En effet, la pandémie de COVID-19, les bouleversements climatiques, les conflits géopolitiques ou encore les tensions sociales sont autant de phénomènes qui, à l'échelle du salarié, ont profondément et brutalement modifié leurs attentes et leurs pratiques. Le télétravail s'est démocratisé, inclusion, parité et équité sont enfin considérées comme prioritaires, même si le chemin est encore long, et nombreux sont celles et ceux qui ne craignent plus de démissionner en réaction aux manifestations de « burn out », « bore out » ou encore « brown out » (Chapelle, 2018). Pour beaucoup, les enjeux ne sont donc plus seulement ancrés dans une quête de réalisation personnelle mais également dans une quête de sens. En découle, pour l'entreprise, une propension managériale à explorer sans cesse de nouvelles solutions agiles pour parvenir à optimiser ces fragiles ensembles, notamment dans sa lutte contre l'attrition de ses personnels les plus compétents.

Les compétences ne peuvent logiquement avoir que trois origines : un degré de qualification élevé, une expérience longitudinale riche et diversifiée ou une intelligence supérieure à la moyenne. Si l'on part du postulat selon lequel acquérir une forte qualification et parvenir à capitaliser une expérience complexe au sens d'Edgar Morin (2014) sont la conséquence de la mobilisation de capacités intellectuelles spécifiques, alors l'intelligence devient une réalité managériale qu'il est tolérable de mobiliser, notamment comme représentation d'une diversité cognitive assumée.

Dans son acception de prise en compte de toutes les formes d'intelligence dans un collectif (Zaïbet, 2007), la diversité cognitive, que caractérisent les différences d'expertise, d'expériences et de points de vue entre les membres d'une équipe ou d'une organisation, est alternativement reconnue comme étant l'une des clés d'entrée nécessaires à la réussite d'une transformation ou un frein. Clé, notamment avec la Loi de la Variété Requise de William Ross Ashby (1947) qui stipule que plus un système est varié, plus la structure qui le pilote doit l'être aussi, donc inclusive et intégrative. Et frein selon que, d'après la Théorie de la Similarité-Attraction (Tsui *et al.*, 1992) et la Théorie Cognitive Sociale (Bertrand & Mullainathan, 2004), le groupe recherche alternativement des similitudes pour mieux prévoir les comportements (Byrne, 1971) ou des différences pour s'enrichir de l'inconnu (Miller *et al.*, 1998). Aussi, pour accompagner l'évolution des organisations dans ce maelström théorique, épistémologique, sociétal et institutionnel au sein duquel l'intelligence artificielle tient une place de plus en plus prégnante et controversée (Baumard, 2019) - le débat qui anime l'outil ChatGPT de la société OpenAI depuis sa création en est un exemple - une piste privilégiée par de nombreux DRH (Mouillot & Drillon, 2017) consiste à poursuivre l'intégration de l'humain dans la transformation.

Et cette intégration s'opère désormais en mobilisant l'intelligence individuelle comme collective de manière systémique. C'est la raison pour laquelle nous considérons ici que l'intelligence humaine et ses mesures ont certainement toute leur place dans cette diversité, non pas comme variable discriminante mais bien comme manifestation d'une volonté d'inclusion si tant est qu'elle soit considérée comme vertueuse (Tsui *et al.*, 1992 ; Miller *et al.*, 1998). Mais cela ne résout pas le problème consistant à définir l'intelligence de manière unanime. Car pour éclore puis sustenter ce qui, entre autres, caractérise les personnes les plus intelligentes, en l'occurrence l'agilité mentale, la résilience intellectuelle et l'autonomie diagnostique, le manager doit pouvoir recourir à des modèles sinon acceptés, tout au moins acceptables.

Ces traits, difficiles à circonscrire comme à mesurer, sont paradoxalement (Lewis, 2020) souvent à la fois à l'origine de performances comme d'attrition des personnels subissant de plein fouet le phénomène d'amotivation (Ryan & Deci, 2000 ; Forest & Mageau, 2008). Peut-être y-a-t-il là une explication au fait que si l'intelligence humaine, dans son acception d'intelligence multiple (Gardner, 1983), intéresse les entreprises depuis plus d'une décennie en tant que variable méritant mesure et mobilisation, et non plus uniquement en tant que caractéristique naturellement intriquée à une personnalité, elle continue d'être trop souvent exprimée à travers les notions de « talent » ou de « potentiel » (Mouillot *et al.*, 2018<sub>b</sub>), des creusets rassembleurs puisque protéiformes, en témoigne la définition de Cécile Dejoux et Maurice Thévenet (2015) pour lesquels le talent est une combinaison rare de compétences rares.

Ce n'est pas notre choix ici où nous assumons de parler d'intelligence comme déterminant de capacités professionnelles exceptionnelles donc recherchées. De ce point de vue, l'enjeu de cette recherche réside donc dans la problématique suivante : à l'heure où la quête de sens est plus que jamais au cœur des préoccupations professionnelles de nombreux salariés, comment l'organisation peut-elle limiter l'attrition de ses personnels les plus compétents et les plus qualifiés ? Pour tenter de répondre à cette question, du fait que nous considérons les compétences et les qualifications comme étant des extensions de capacités intellectuelles atypiques, nous avons étudié une population de personnes à Haut Quotient Intellectuel (HQI) avec l'hypothèse générale qu'une réponse positive apportée par le management aux besoins professionnels des salariés HQI est en mesure de maintenir leur fidélité à leur employeur, fidélité dont la fragilité est proportionnelle à leur degré d'intelligence. Notre revue de la littérature va ainsi mobiliser les concepts de motivation au travail, d'intelligence et de diversité cognitive avant de présenter nos hypothèse de recherche, notre méthodologie et les résultats qui serviront d'ancrage à une discussion émaillée de recommandations managériales à destination des organisations.

## 1 - Revue de la littérature

En 1936, sous l'impulsion de Kurt Lewin, le concept de « motivation au travail » a pris place avec l'évolution de la vision de l'homme dans son environnement professionnel et le développement du mouvement des relations humaines. Depuis, les aspects psychosociologiques, interpersonnels et sociaux s'entremêlent pour une meilleure gestion des ressources humaines, gestion tenant davantage compte du facteur humain comme « richesse » plutôt que comme « ressource » pour atteindre une performance attendue. Ainsi, selon Patrice Roussel et ses collègues (2009), pour qu'une organisation soit performante, elle doit miser sur le levier de la motivation collective, elle-même fonction de la motivation individuelle des personnes qui composent l'organisation. Mais depuis une vingtaine d'années, ce levier est confronté à des phénomènes psychosociologiques qui sont à l'origine de souffrances professionnelles avérées, des motivations devenues des amotivations (Forest & Mageau, 2008), voire des pathologies (Rothlin & Werder, 2007 ; Maslach & Leiter, 2016). Face à ces souffrances, et motivés par la nature comme par l'amplitude des bouleversements sociétaux qui caractérisent notre époque, de nombreux salariés comprennent désormais que le changement de profession ou d'employeur est non seulement possible mais surtout vertueux. La crainte du chômage n'est plus à la hauteur des enjeux de quête de sens, d'où les choix fréquents de préférer l'anxiété de retrouver un emploi à celle de subir une vie professionnelle qui n'est plus en accord avec ses valeurs. La motivation au travail semble donc être la clé de la performance des collaborateurs comme de leur fidélité à leur employeur, des collaborateurs qui n'acceptent plus d'être observateurs de leur environnement professionnel sans également en être acteurs à part entière du système organisationnel dans lequel ils évoluent. Que ce soit directement comme décideur ou indirectement comme exécutant, tout individu est acteur de son système, une réalité théorisée sous le concept d'autodétermination (Ryan & Deci, 2000). Cette théorie ne se contente donc plus de considérer la dichotomie entre « motivation extrinsèque » et « motivation intrinsèque » ; elle ouvre des perspectives managériales nouvelles en permettant de mieux entendre, stimuler et prédire les comportements au travail (Forest *et al.*, 2009). Et cela a du sens. Parce que si l'on veut comprendre les raisons pour lesquelles un salarié décide de quitter son emploi, une voie consiste à d'abord se pencher sur les raisons pour lesquelles il serait susceptible de le conserver. Ainsi, grâce aux travaux de Richard M. Ryan et d'Edward L. Deci en 2000, ensuite complétés par ceux de Jacques Forest et de Geneviève A. Mageau en 2008, on sait désormais que la motivation d'un salarié peut être de plusieurs natures. Elle est :

- intrinsèque lorsque l'on prend plaisir à exécuter ses tâches sans rien attendre en retour sinon son salaire ;

- extrinsèque lorsqu'elle est la conséquence d'éléments externes tels que des primes, de la reconnaissance ou des punitions ;
- introjectée lorsque l'on souhaite éviter une contrainte ;
- identifiée lorsque le salarié sait exactement ce dont il a besoin (prime, objectif, menace, sens, etc.) ;
- intégrée lorsque les variables extrinsèques et intrinsèques sont en harmonie ;
- et amotivée lorsque l'individu est tellement déconnecté de sa raison d'être professionnelle qu'il n'est plus en mesure de prévoir les conséquences de ses actions.

La recherche sur la motivation au travail a ainsi permis d'en transcender les causes comme les effets en faisant muter le statut du concept de terme générique à celui de réalité scientifique méritant mesure, ce que Marylène Gagné et ses collègues ont montré en 2015 avec l'élaboration d'une échelle multidimensionnelle de la satisfaction au travail intitulée MWMS pour Multidimensional Work Motivation Scale (échelle multidimensionnelle de la motivation au travail).

Si l'on fait le bilan de ces sources de satisfaction comme d'insatisfaction professionnelle, il en résulte que sur les six composantes motivationnelles mises en exergue par leurs auteurs, seulement deux stabilisent l'emploi (intrinsèque et intégrée) là où les quatre autres sont sources de baisse de performance, de mal-être, voire de démission (extrinsèque, introjectée, identifiée et amotivée). Et ce qui est vrai pour le tout-venant l'est encore plus lorsque le salarié est HQI même si l'absence de convergence sur la dénomination des intelligences hors normes (Labouret, 2021) est une réalité depuis plus de vingt ans. « HPI », « HQI », « précocité intellectuelle », « douance », « surdouance », « gift », « talent », « haut potentiel », autant de terminologies qui se recoupent mais qui indiquent chacune des postures théoriques particulières. Selon les pays, donc les cultures, les termes varient : « gifted » ou « talented » dans les pays anglo-saxons, « douance » en Belgique, « Haut Potentiel Intellectuel » (HPI) ou « Haut Quotient Intellectuel » (HQI) en France, ces substantifs sont souvent usités de manière aléatoire bien qu'une typologie ait pourtant été définie (Mouillot *et al.*, 2018<sub>b</sub>). Néanmoins, ce qui distingue le HQI, c'est sa propension à se placer dans un champ statistique permettant de poser un diagnostic différentiel, donc mesurable. En effet, si le « talent » est devenu une sorte de débarras conceptuel et le « potentiel » la possible résultante d'éléments intangibles (Mouillot, 2022<sub>a</sub>), qu'ils soient extrinsèques (appartenance à un réseau puissant) ou intrinsèques (un projet, une envie, une motivation, une volonté), le concept de HQI ne souffre pas de divergences de compréhension car la psychologie clinique en a clairement balisé la mesure, notamment grâce à la WAIS, la Wechsler Adult Intelligence Scale (Échelle d'Intelligence Adulte de Wechsler), du nom de David Wechsler, le psychologue américain qui l'a créée en 1938.

Ce test mesure un écart à une moyenne considérée comme une norme en comparaison avec des individus de la même classe d'âge. Le QIT, ou Quotient Intellectuel Total, estime ainsi l'efficacité cognitive globale dans l'intervalle 40-160 (Labouret, 2021). Sont alors considérés HQI les scores supérieurs à 130, soit une moyenne de 2% de toute population donnée. Nous avons donc ici choisi de retenir le terme de HQI pour sa fiabilité car sa mesure est normée et scientifiquement validée. Mais cela n'empêche pas les personnes au QI supérieur à 130 d'avoir des caractéristiques comportementales variées ni des amplitudes cognitives propres. Du reste, quand bien même elle est scientifiquement mesurable, l'intelligence reste protéiforme (Gardner, 1983) et surtout encline à être perçue comme discriminante si elle est mesurée afin de la mobiliser pour organiser des ressources humaines.

La littérature de Sciences de Gestion, encore relativement timide sur le sujet sans doute pour ces raisons, s'accorde néanmoins sur le fait que le HQI est unique et relativement stable dans le temps (Mouillot *et al.*, 2018a). En raison de l'unicité de chaque individu, il est difficile de définir des caractéristiques intrinsèques communes à tous les HQI, et ce d'autant plus que certaines d'entre elles ne leur sont pas spécifiques. Par ailleurs, les profils se révèlent très divers et il n'existe pas de questionnaires scientifiquement validés permettant la mise à jour de caractéristiques intrinsèques aux HQI. L'exercice de définition et d'identification est donc périlleux. Néanmoins, des traits stéréotypés se retrouvent chez une majorité de personnes HQI. Cela ne signifie aucunement qu'ils sont spécifiques à tout HQI ; mais ils sont autant de signes susceptibles d'alerter sur la possibilité de l'être, d'autant plus que leurs manifestations sont à la fois intenses et extrêmes (Jacobsen, 2000). Cependant, depuis les travaux d'Alfred Binet (Huteau, 2006), force est de constater que si l'on peut rencontrer certaines des manifestations cognitives et psychologiques inhérentes aux personnes les plus intelligentes chez n'importe qui, et que le poids de l'environnement et de l'histoire personnelle ne sont pas négligeables dans leur développement, les HQI se caractérisent par le fait de les réunir de manière quasi systématique. Ainsi, les personnes HQI sont très sensibles aux structures linguistiques et musicales sous toutes leurs formes, créent facilement des images mentales, raisonnent logiquement avec force détails, utilisent leur corps de manière élaborée en désolidarisant chaque membre (un avantage pour les musiciens ou les sportifs), connaissent parfaitement leurs forces, leurs faiblesses et leurs limites, notamment émotionnelles, entrent facilement en contact avec les autres, non par goût mais par capacité à capter les signaux faibles et le langage non verbal de leurs interlocuteurs, et sont structurellement très organisées. Cette particularité, qui a donné naissance au concept d'*intelligence multiple* (Gardner, 1983), ne doit donc pas être comprise comme le fait que l'individu HQI a l'une ou l'autre caractéristique mentale à un niveau hors norme - dans ce cas on préférerait les termes de « génie » ou de « prodige » - mais bien qu'il mobilise la totalité de ce qui compose les intelligences multiples mises en relief par Howard Gardner il y a quarante ans lorsqu'il est face à une énigme.

En découle sa capacité à créer des passerelles improbables entre plusieurs structures cognitives et intuitives (Mouillot, 2022<sub>b</sub>) lui permettant d'aller plus vite, de mobiliser plus de ressources et donc de parvenir à des solutions créatives aussi performantes qu'inattendues ; d'où la définition de l'intelligence que Richard E. Nisbett et ses collègues ont proposée en 2012 en la qualifiant de capacité à résoudre un problème que l'on rencontre pour la première fois, c'est-à-dire sans faire appel à sa mémoire ou à la reproduction d'une action observée chez un tiers dans des circonstances similaires. L'intelligence est donc une réalité qui mérite certainement le même degré de considération que d'autres particularités cognitives lorsqu'il s'agit d'inclusion.

En effet, à ce jour, les critères d'inclusion qui trouvent l'écho le plus favorable auprès des entreprises sont au nombre de six. Il s'agit de la race, de l'ethnie, de l'orientation sexuelle, du genre, de l'âge et du handicap (Mouillot & Le Barazer, 2020), ce dernier critère étant à considérer en gardant prudemment à l'esprit que l'une des caractéristiques de pathologies telles que le syndrome d'Asperger est justement l'intelligence hors norme. Cependant, parmi les critères de diversité définis par la loi, la diversité cognitive n'a été que très peu étudiée en gestion. Définie comme la somme des différences perçues dans les styles de pensée, les connaissances, les compétences, les valeurs et les croyances des membres d'une équipe (Van der Vegt & Janssen, 2003), les entreprises ont aujourd'hui pris conscience de l'influence positive de la prise en compte de la diversité cognitive au service du collectif et de l'organisation. Sans réellement oser les nommer, ce sont ainsi finalement les relations entre l'ensemble des intelligences individuelles du groupe qui créeraient des systèmes d'intelligence collective (Zaïbet, 2007). Il paraît alors raisonnable de prendre en considération l'intelligence, non seulement conceptuellement mais en plus dans la globalité de ses manifestations.

Pour résumer cette partie théorique, la littérature nous permet désormais d'énoncer les 5 faits suivants :

- (1) il est plus probable qu'un salarié trouve des sources d'insatisfaction que de satisfaction dans son emploi, ce que les tensions sociales liées à la réforme des retraites de 2023 semblent confirmer, une probabilité qui est augmentée lorsque le salarié est HQI ;
- (2) l'intelligence existe et est mesurable ;
- (3) la philosophie des personnes actives les pousse à chercher toujours plus de sens dans leurs emplois ;
- (4) la considération de l'intelligence collective, donc individuelle, est un potentiel de performance pour les organisations ;
- (5) la diversité cognitive fait partie intégrante des politiques d'inclusion.

Ce que nous allons maintenant nous atteler à démontrer c'est que la probabilité qu'un individu à haut quotient intellectuel risque de souffrir de brown out (absence de sens dans ses fonctions ; Chapelle, 2018) et quitte son organisation malgré la présence de leviers extrinsèques positifs est plus forte que chez un individu tout-venant. L'objectif de cette démonstration sera de permettre de formuler des recommandations managériales permettant à la fois d'identifier les individus HQI évoluant au sein de l'organisation et de mettre en œuvre des politiques RH adaptées afin d'éviter que ces personnes ne quittent l'entreprise, la privant ainsi de compétences et de qualifications à forte valeur ajoutée.

## **2 - Méthodologie**

Pour identifier les sources autonomes de satisfaction comme de frustration que les HQI mobilisent professionnellement, nous avons sélectionné trois leviers ainsi que trois besoins au travail afin de travailler au plus près de la Théorie de l'Autodétermination (Ryan & Deci, 2000). La rémunération, l'organisation du travail et les relations professionnelles d'une part et la compétence, l'autonomie et les valeurs personnelles d'autre part. Nous avons choisi ces leviers pour leur propension à représenter les variables intrinsèques, extrinsèques, introjectées, identifiées et intégrées. Une enquête empirique quantitative d'ancrage positiviste viendra montrer l'impact de ces variables sur la motivation des HQI au travail. Ceci nous mène à proposer un modèle conceptuel pour lequel nous avons testé six hypothèses de recherche (Figure 1) issues de notre revue de littérature et donc formalisées à partir de la synthèse qui conclut notre partie théorique.

H1 : Plus la rémunération est importante, plus la motivation extrinsèque est élevée chez les HQI.

H1<sub>a</sub> : Plus la rémunération est importante, plus la motivation extrinsèque relative aux avantages financiers et sociaux est élevée chez les HQI.

H1<sub>b</sub> : Plus la rémunération est importante, plus la motivation extrinsèque relative à la désirabilité dans les relations avec les pairs et le supérieur est élevée chez les HQI.

H2 : Plus le travail correspond aux valeurs personnelles, plus la motivation des HQI est autodéterminée.

H2<sub>a</sub> : Plus le travail correspond aux valeurs personnelles, plus la motivation intrinsèque est élevée chez les HQI.

H2<sub>b</sub> : Plus le travail correspond aux valeurs personnelles, plus la motivation identifiée chez les HQI est élevée.

H3 : Plus l'organisation du travail est souple, plus la motivation des HQI est autodéterminée.

H3<sub>a</sub> : Plus l'organisation du travail est souple, plus la motivation intrinsèque est élevée chez les HQI.

H3<sub>b</sub> : Plus l'organisation du travail est souple, plus la motivation identifiée chez les HQI est élevée.

H4 : Plus les relations au travail sont de qualité, plus la motivation des HQI est introjectée.

H5 : Plus l'autonomie est grande, plus la motivation des HQI tend vers une motivation autonome.

H5<sub>a</sub> : Plus l'autonomie est grande, plus la motivation intrinsèque est élevée chez les HQI.

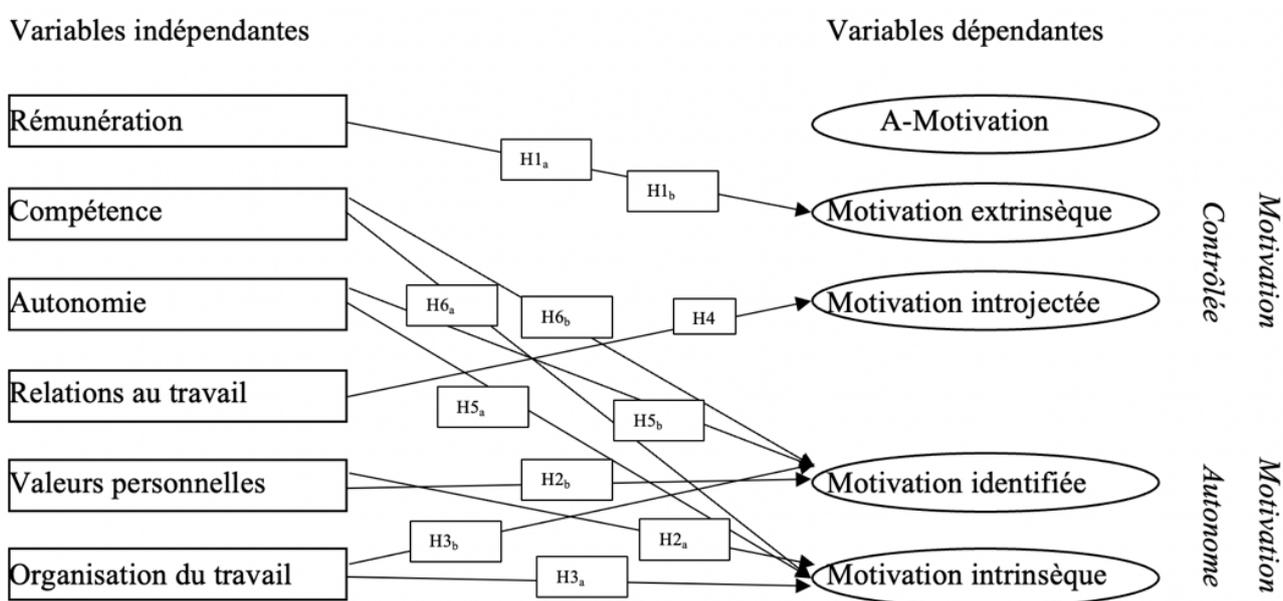
H5<sub>b</sub> : Plus l'autonomie est grande, plus la motivation identifiée chez les HQI est élevée.

H6 : Plus la compétence est élevée, plus la motivation des HQI tend vers l'autonomie.

H6<sub>a</sub> : Plus la compétence est élevée, plus la motivation intrinsèque est élevée chez les HQI.

H6<sub>b</sub> : Plus la compétence est élevée, plus la motivation identifiée chez les HQI est élevée.

Figure 1 : Schéma conceptuel des hypothèses opérationnelles (Source : Auteurs)



Marylène Gagné et ses collègues (2015) ayant développé l'outil de référence en matière de mesure de la motivation au travail, c'est donc cette échelle que nous avons mobilisée pour procéder à nos mesures.

Notre enquête s'est déroulée d'avril à mai 2021. Elle a porté sur des groupes identifiés HQI grâce aux tests que ces individus ont passé auprès de psychologues cliniciens habilités en ce sens ou membres de l'association Mensa France, faisant autorité en la matière.

Les personnes interrogées étaient salariées d'organisations diverses, à la fois en termes de taille, de raison sociale ou d'activité, et membres de réseaux de diversité cognitive au travail officiant dans différentes grandes entreprises françaises ou internationales, privées et publiques. Le choix de ces sujets a eu pour conséquence que l'échantillon d'entreprises s'est finalement avéré être totalement aléatoire. Compte tenu des conditions sanitaires restrictives du trimestre 2021, période au cours de laquelle le matériel a été recueilli, et du fait que l'échantillon HQI était éparpillé sur tout le territoire national, le questionnaire a été créé avec le logiciel Lime Survey. Le matériel d'enquête comportait une accroche, une communication explicative et un questionnaire composé de 5 parties déclinées sous les thématiques suivantes : (1) profil HQI, (2) HQI et entreprise, (3) HQI et difficultés, (4) HQI et motivations, et (5) données sociologiques. Le lien pour y répondre a ensuite été envoyé via des réseaux de diversité cognitive au travail et le réseau professionnel LinkedIn qui a recueilli 1.833 vues. *In fine*, notre étude empirique s'est appuyée sur une population mère de HQI diagnostiqués comme tels et auprès desquels nous avons pu recueillir 438 réponses.

Afin de travailler sur un échantillon homogène, nous avons retenu 275 questionnaires exploitables, soit un taux de 62,78%. Afin de ne pas biaiser nos résultats, nous avons ôté les cas extrêmes et ceux pour lesquels nous n'avions pas de preuve mesurée d'efficacité intellectuelle. Finalement, 177 réponses ont été conservées pour être statistiquement exploitées. Jugeant cet échantillon raisonnablement satisfaisant, nous n'avons pas réalisé de relance. Nos répondants étaient constitués à 59% de femmes et à 41% d'hommes. Notre échantillon comprenait principalement des personnes situées dans la tranche d'âge des 36-55 ans (75%) ; 65% avaient un niveau d'étude supérieur, 81% bénéficiaient d'un CDI dans de grandes structures du secteur privé (68%) sur des postes de cadre intermédiaire (45%) ou supérieur (31%). Notons que pour 79% d'entre elles, le HQI influençait leur vie privée ou professionnelle, 63% considérant l'hypersensibilité comme l'une de leurs particularités.

Nous avons accueilli l'hétérogénéité de notre échantillon comme une chance pour cette recherche car non seulement elle apportait la preuve de la probabilité de rencontrer des personnes HQI dans n'importe quel environnement professionnel ou sociologique, mais en plus elle démontrait une certaine convergence des traits réels identifiés. Nous avons listé ces derniers à partir d'informations documentées lorsqu'il s'agissait de pathologies. Quant à l'hypersensibilité, elle n'est pas mesurable. En revanche, elle est récurrente dans la majorité des discours des personnes HQI qui osent la reconnaître, les autres préférant ne pas la nommer car considérée comme étant une faiblesse, notamment en milieu professionnel. Face à cette réalité, nous avons ici adopté l'un des principes déontologiques de la psychologie clinique qui énonce que la parole du patient doit *a priori* être crue.

Enfin, évoquons la surreprésentation des femmes au sein de notre échantillon, un résultat surprenant si l'on en compare les valeurs avec les statistiques de Mensa France qui évoquent plutôt la proportion nationale inverse. Deux explications sont mobilisables pour justifier ces valeurs si nous les considérons comme une anomalie au sens abductif du terme. La première, probabiliste, tient au fait qu'il est possible que notre questionnaire ait aléatoirement touché plus de femmes que d'hommes. La seconde, comportementale, serait la conséquence de la maternité. En effet, lorsqu'une famille donne naissance à des enfants HQI, les dysfonctionnements apparaissent dès le plus jeune âge et s'amplifient à l'école à la fois au contact des autres et de normes que l'enfant HQI ne comprend pas, donc n'accepte pas. La mère est alors naturellement plus rapidement sensibilisée à la cause que le père, d'où, peut-être, sa propension à être plus disposée à répondre à des enquêtes réalisées sur le sujet.

Le Tableau 1 récapitule les caractéristiques de l'échantillon final.

Tableau 1 : Échantillon final des répondants (Source : Auteurs)

SEXE	ÂGE	ÉDUCATION	FIRME	CONTRAT	POSTE	TAILLE ENTREPRISE	IMPACT SUR VIE	TRAITS RÉELS
H 41% F 59%	< 25 2% 26-35 15% 36-45 41% 46-55 34% > 55 8%	Non Rens. 7% Aucune 1% CAP-BEP 1% Bac 2% Bac + 2 6% Bac + 3 9% Bac + 5 66% Doctorat 8%	Asso. 5% Publique 22% Privée 68% Autre 5%	Chômage 0% Intérim 2% CDD 2% CDI 81% Autre 15%	Employé 14% Cadre M 45% Cadre S 31% Dirigeant 5% Autre 5%	Non Rens. 5% < 10 13% 10-49 7% 50-499 16% > 500 59%	Oui 79% Non 21%	Troubles du Spectre Autistique 6%  Troubles cognitifs spécifiques et troubles des apprentissages 15%  Trouble Déficitaire de l'Attention 9%  Trouble Déficitaire de l'Attention avec Hyperactivité 7%  Hypersensibilité 63%

Nous avons fait le choix de tirer nos six variables indépendantes et nos cinq variables dépendantes des travaux de Jacques Forest et Geneviève A. Mageau (2008) pour l'actualité qu'apporte leurs recherches dans le domaine de la motivation au travail. Nos six variables indépendantes sont : (1) la rémunération (« package »), (2) la compétence (capacités, stimulation, intérêt, plaisir), (3) l'autonomie (initiative, marges de manœuvre, pression), (4) les relations au travail (avec le supérieur et les collègues), (5) les valeurs personnelles (vocation, responsabilité, culpabilité, devoir, sens du travail) et (6) l'organisation du travail (procédures, objectifs, équilibre de vie, horaires). Quant à nos cinq variables dépendantes, il s'agit de (1) l'amotivation (« brown out » ou « bore out ») et des motivations (2) extrinsèque (feedback, récompenses, équité, pression), (3) introjectée (engagement, estime de soi, évitement des conflits), (4) identifiée (initiatives, autonomie, procédures) et (5) intrinsèque (accomplissement de soi, raison d'être, passion, valeurs personnelles). Ces éléments sont présentés dans le Tableau 2.

Tableau 2 : Échelles de mesure (Source : Auteurs)

Types de variables	Échelles de mesure	Nombre d'items	Types d'échelles	Nombre de modalités
Variables Indépendantes (32 items)	Rémunération	5	Échelle de Likert	7
	Compétences	5	Échelle de Likert	7
	Autonomie	5	Échelle de Likert	7
	Relations dans le cadre du travail	7	Échelle de Likert	7
	Valeurs personnelles	6	Échelle de Likert	7
	Organisation du travail	4	Échelle de Likert	7
Variables Dépendantes (35 items)	Amotivation	3	Échelle de Likert	7
	Motivation extrinsèque	8	Échelle de Likert	7
	Motivation introjectée	8	Échelle de Likert	7
	Motivation identifiée	8	Échelle de Likert	7
	Motivation intrinsèque	8	Échelle de Likert	7
Total		67		

### 3 - Résultats

L'existence d'une corrélation positive entre la satisfaction des besoins et la motivation autonome des HQI est ici questionnée à travers une série de 6 hypothèses opérationnelles et de leurs corollaires sous-jacents. 32 items indépendants et 35 items dépendants ont été mobilisés (Tableaux 3 & 4).

Après que nous avons épuré de nos variables les items étant le moins en lien avec le construit étudié et de nous assurer que lesdits items étaient reliés et se référaient au même phénomène par analyse en composantes principales, les régressions et l'analyse de variance (ANOVA) nous ont permis d'examiner le lien entre les VI (variables à expliquer) et les VD (variables explicatives).

Tableau 3 : **Épuration des variables indépendantes et analyse de fiabilité (Source : Auteurs)**

échelles	$\alpha$ avant épuration	$\alpha$ après épuration	valeur [d'après Carricano & Poujol - 2008]
Autonomie	0,749	0,806	Très bon
Compétence	0,822	0,947	Très bon
Organisation du travail	0,249	N/A	Limite méthodologique d'une variable à deux items
Relations aux autres au travail	0,745	0,741	Bon
Rémunération	0,782	0,814	Très bon
Valeurs personnelles	0,793	0,900	Très bon

Tableau 4 : **Épuration des variables dépendantes et analyse de fiabilité (Source : Auteurs)**

échelles	$\alpha$ avant épuration	$\alpha$ après épuration	valeur [d'après Carricano & Poujol - 2008]
Amotivation	0,824	0,824	Très bon
Motivation extrinsèque	0,701	0,642	Minimum acceptable
Motivation introjectée	0,703	0,737	Bon
Motivation identifiée	0,846	0,885	Bon
Motivation intrinsèque	0,854	0,854	Très bon

L'analyse de régression simple avec la sous-variable de la motivation extrinsèque relative aux avantages financiers et sociaux (Tableau 5) révèle que le modèle est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ), ce qui autorise le rejet de l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le Test de Student signale aussi la significativité de la relation entre la rémunération et la motivation extrinsèque relative aux avantages financiers et sociaux (Test  $t = 19,498 > 1,96$ ). Le coefficient de détermination est de 69,5% ( $R^2 = 0,695$ ). Le coefficient de corrélation indique que la variable indépendante 'rémunération' explique à 83,4% la motivation extrinsèque relative aux avantages financiers et sociaux ( $R = 0,834$ ).

Le Bêta est positif ( $\beta = 0,834$ ,  $p < 0,05$ ), ce qui signifie que la rémunération est positivement et significativement liée à la motivation extrinsèque des HQI. Ainsi, plus la rémunération est importante, plus la motivation extrinsèque relative aux avantages financiers et sociaux chez les HQI est élevée. L'hypothèse H1<sub>a</sub> est donc validée.

Tableau 5 : Résultats de l'analyse de régression simple - H1<sub>a</sub> (Source : Auteurs)

Modèle	R	R <sup>2</sup>	Bêta	t	F	Sig.
Rémunération et Motivation extrinsèque relative aux avantages financiers et sociaux	0,834	0,695	0,834	19,498	380,167	0,000

En revanche, si l'analyse de régression simple avec la sous-variable de la motivation extrinsèque relative à la désirabilité dans les relations avec les pairs et le supérieur (Tableau 6) révèle que le modèle est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ), rejetant ainsi l'hypothèse nulle d'une absence de relation, il n'existe pas de lien avéré entre les variables indépendantes et dépendantes. H1<sub>b</sub> n'étant pas significative, une rémunération élevée ne motive donc pas davantage les HQI à améliorer leurs relations humaines.

Tableau 6 : Résultats de l'analyse de régression simple - H1<sub>b</sub> (Source : Auteurs)

Modèle	R	R <sup>2</sup>	Bêta	t	F	Sig.
Rémunération et Motivation extrinsèque relative à la désirabilité sur le versant affectif	0,552	0,304	-0,552	-8,549	73,078	0,000

L'analyse de régression simple avec la variable 'motivation intrinsèque' (Tableau 7) révèle que le modèle est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ), ce qui rejette l'hypothèse nulle d'absence de relation. Le Test de Student montre que la relation entre les valeurs personnelles et la motivation intrinsèque est significative (Test  $t = 34,216 > 1,96$ ). Le coefficient de détermination est de 87,5% ( $R^2 = 0,875$ ). Le coefficient de corrélation indique que la variable indépendante 'valeurs personnelles' explique à 93,6% la motivation intrinsèque liée au seul facteur révélé par l'analyse factorielle ( $R = 0,936$ ). Le Bêta est positif ( $\beta = 0,936$ ,  $p < 0,05$ ), ce signifie que les valeurs personnelles des HQI sont positivement et fortement liés à la motivation intrinsèque. Ainsi, plus le travail correspond aux valeurs personnelles, plus la motivation intrinsèque chez les HQI est élevée. L'hypothèse H2<sub>a</sub> est donc validée.

Tableau 7 : Résultats de l'analyse de régression simple - H2<sub>a</sub> (Source : Auteurs)

Modèle	R	R <sup>2</sup>	Bêta	t	F	Sig.
Valeurs personnelles et Motivation intrinsèque	0,936	0,875	0,936	34,216	1170,732	0,000

Le Test de Student montre que la relation entre les valeurs personnelles et la motivation identifiée (Tableau 8) est significative (Test  $t = 23,931 > 1,96$ ). Le coefficient de détermination est de 77,4% ( $R^2 = 0,774$ ). Le coefficient de corrélation indique que la variable indépendante ‘valeurs personnelles’ explique à 88% la motivation identifiée liée au seul facteur révélé par l’analyse factorielle ( $R = 0,880$ ). Le Bêta est positif ( $\beta = 0,880, p < 0.05$ ), ce qui signifie que les valeurs personnelles des HQI sont positivement et très significativement liés à la motivation identifiée. Ainsi, plus le travail correspond aux valeurs personnelles, plus la motivation identifiée chez les HQI est élevée. L’hypothèse H2<sub>b</sub> est donc validée.

Tableau 8 : Résultats de l’analyse de régression simple - H2<sub>b</sub> (Source : Auteurs)

Modèle	R	R <sup>2</sup>	Bêta	t	F	Sig.
Valeurs personnelles et Motivation identifiée	0,880	0,774	0,880	23,931	572,716	0,000

L’analyse factorielle de la variable ‘organisation du travail’ n’a pas révélé de facteur significatif car, après épuration, les quatre items ont été réduits à deux, ce qui nous a contraints à arrêter une démarche statistique qui en nécessite trois (Hair *et al.*, 2010). Nous n’avons donc pas pu tester l’hypothèse H3 dont le résultat reste *de facto* indéterminé.

L’analyse factorielle de la variable ‘relation aux autres’ a révélé l’existence de deux sous-échelles (Tableau 9), l’une ayant trait au relationnel ressenti, donc de l’ordre du subjectif, et l’autre ayant trait à des actions réelles, donc objectives. Nous avons alors utilisé la méthode de régression multiple « pas à pas » ou « méthode stepwise » pour analyser ces deux sous-ensembles d’hypothèses. L’analyse de la régression multiple pour la variable ‘motivation introjectée’ révèle que la variable ‘relations au travail’ est significative ( $p = 0,000 < 0,05$ ), ce qui autorise le rejet de l’hypothèse nulle d’une absence de relation. Le coefficient de détermination est de 56% ( $R^2 = 0,560$ ). Le coefficient de corrélation indique que la variable indépendante ‘ressentis et actions réelles’ explique 74,8% de la motivation introjectée ( $R = 0,748$ ). L’hypothèse H4 est donc validée. Cependant, ladite variable est composée de deux sous-échelles, « ressenti » et « factuel ». Si l’on sonde plus finement l’analyse de régression, on note une différence dans le poids de ces deux sous-échelles même si la significativité existe entre « ressenti » et « introjection » d’une part, et « factuel » et « introjection » d’autre part. Aussi, lorsque l’on considère uniquement le facteur réel, on obtient un t de Student  $t = 13,350 > 1,96$ , avec  $p = 0,000 < 0,05$ . Par ailleurs, le coefficient de détermination est de 48% ( $R^2 = 0,484$ ). Le coefficient de corrélation indique que la variable indépendante ‘relation factuelle’ explique à 69,5% la motivation identifiée introjectée ( $R = 0,695$ ).

Le Bêta est positif ( $\beta = 0,695$ ,  $p < 0,05$ ), ce qui signifie que les relations au travail des HQI ancrées dans des aspects réels et objectifs sont positivement et significativement liés à la motivation introjectée. Ainsi, plus les relations au travail des HQI portent sur des aspects factuels et objectifs, plus la motivation introjectée chez les HQI est élevée. En revanche, la sous-échelle « ressenti » a un t de Student  $t = |-5,350| > 1,96$ , avec  $p = 0,000 < 0,05$  et donc un poids moindre comparativement au poids du factuel. Et le Bêta est négatif ( $\beta = -0,276$ ,  $p < 0,05$ ), ce qui signifie que les relations au travail des HQI portant sur des aspects relationnels subjectifs sont négativement et non significativement liées à la motivation introjectée. Ainsi, les relations au travail des HQI liées à des tâches factuelles augmentent leur motivation introjectée alors que leurs relations au travail portant sur des aspects relationnels et subjectifs, des opinions ou des croyances, la font baisser. En ce sens, les HQI préfèrent se focaliser sur les tâches factuelles et réelles au détriment du relationnel interpersonnel.

**Tableau 9 : Résultats de l'analyse de régression multiple - H4 (Source : Auteurs)**

Hypothèse	R	R <sup>2</sup>	Bêta	t	F	Sig.
Ressenti et Motivation introjectée	0,276	0,076	-0,276	-5,350	13,722	0,000
Réel/Factuel et Motivation introjectée	0,695	0,484	0,695	12,507	156,433	0,000

L'analyse de régression simple avec la variable 'motivation intrinsèque' (Tableau 10) révèle que le modèle est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ), ce qui autorise le rejet de l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le Test de Student signale aussi la significativité de la relation entre l'autonomie et la motivation intrinsèque (Test  $t = 14,334 > 1,96$ ). Le coefficient de détermination est de 55,2% ( $R^2 = 0,552$ ). Le coefficient de corrélation indique que la variable indépendante 'autonomie' explique à 74,3% la motivation intrinsèque du seul facteur identifié ( $R = 0,743$ ). Le Bêta est positif ( $\beta = 0,743$ ,  $p < 0,05$ ), ce qui signifie que l'autonomie des HQI est positivement et significativement liée à la motivation intrinsèque. Ainsi, plus le travail accueille des marges de manœuvre, plus la motivation intrinsèque chez les HQI est élevée. L'hypothèse H5<sub>a</sub> est donc validée.

**Tableau 10 : Résultats de l'analyse de régression simple - H5<sub>a</sub> (Source : Auteurs)**

Modèle	R	R <sup>2</sup>	Bêta	t	F	Sig.
Autonomie et Motivation intrinsèque	0,743	0,875	0,743	14,334	205,477	0,000

L'analyse de régression simple avec la variable 'motivation identifiée' (Tableau 11) révèle que le modèle est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ), ce qui autorise le rejet de l'hypothèse nulle d'une absence de relation.

Le Test de Student signale aussi la significativité de la relation entre l'autonomie et la motivation intrinsèque (Test  $t = 33,253 > 1,96$ ). Le coefficient de détermination est de 86,9% ( $R^2 = 0,869$ ). Le coefficient de corrélation indique que la variable indépendante 'autonomie' explique à 88% la motivation identifiée du seul facteur identifié ( $R = 0,932$ ). Le Bêta est positif ( $\beta = 0,932, p < 0.05$ ), ce qui signifie que l'autonomie des HQI est positivement et significativement liée à la motivation identifiée. Ainsi, plus le travail peut être effectué avec des marges de manœuvre, plus la motivation identifiée chez les HQI est élevée. L'hypothèse H5<sub>b</sub> est donc validée.

Tableau 11 : Résultats de l'analyse de régression simple - H5<sub>b</sub> (Source : Auteurs)

Modèle	R	R <sup>2</sup>	Bêta	t	F	Sig.
Autonomie et Motivation identifiée	0,932	0,869	0,932	33,253	1105,770	0,000

L'analyse de régression simple avec la variable 'motivation intrinsèque' (Tableau 12) révèle que le modèle est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ), ce qui autorise le rejet de l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le Test de Student signale aussi la significativité de la relation entre la compétence et la motivation intrinsèque (Test  $t = 56,874 > 1,96$ ). Le coefficient de détermination est de 95,1% ( $R^2 = 0,951$ ). Le coefficient de corrélation indique que la variable indépendante 'compétence' explique à 97,5% la motivation intrinsèque du seul facteur identifié ( $R = 0,975$ ). Le Bêta est positif ( $\beta = 0,975, p < 0.05$ ), ce qui signifie que la compétence des HQI est positivement et significativement liée à la motivation intrinsèque. Ainsi, plus les individus se sentent compétents et efficaces dans l'atteinte de leurs buts (Forest & Mageau, 2008), plus la motivation intrinsèque chez les HQI est élevée. L'hypothèse H6<sub>a</sub> est donc validée.

Tableau 12 : Résultats de l'analyse de régression simple - H6<sub>a</sub> (Source : Auteurs)

Modèle	R	R <sup>2</sup>	Bêta	t	F	Sig.
Compétence et Motivation intrinsèque	0,759	0,951	0,5	56,874	3234,691	0,000

L'analyse de régression simple avec la variable 'motivation identifiée' (Tableau 13) révèle que le modèle est significatif ( $p = 0,000 < 0,05$ ), ce qui autorise le rejet de l'hypothèse nulle d'une absence de relation. Le Test de Student signale aussi la significativité de la relation entre la compétence et la motivation identifiée (Test  $t = 22,760 > 1,96$ ). Le coefficient de détermination est de 75,6% ( $R^2 = 0,756$ ). Le coefficient de corrélation indique que la variable indépendante 'compétence' explique à 87% la motivation identifiée du seul facteur identifié ( $R = 0,870$ ). Le Bêta est positif ( $\beta = 0,870, p < 0.05$ ), ce qui signifie que l'autonomie des HQI est positivement et significativement liée à la motivation identifiée.

Ainsi, plus le travail peut être réalisé avec des marges de manœuvre, plus la motivation identifiée chez les HQI est élevée. L'hypothèse H6<sub>b</sub> est donc validée.

Tableau 13 : **Résultats de l'analyse de régression simple - H6<sub>b</sub> (Source : Auteurs)**

Modèle	R	R <sup>2</sup>	Bêta	t	F	Sig.
Compétence et Motivation identifiée	0,870	0,756	0,870	22,760	518,036	0,000

#### 4 - Discussion

La gestion des ressources humaines tient sa complexité à la fois de la diversité cognitive des individus concernés et des spécificités de chacun. Ainsi, quand bien même une politique RH serait axée sur une philosophie inclusive, cela ne résoudrait pas le problème de l'amplitude des réactions et des capacités individuelles selon les circonstances. Si l'on revient à notre question originale concernant la capacité de l'organisation à limiter l'attrition de ses personnels les plus compétents et les plus qualifiés, nos résultats semblent aller dans le sens de notre hypothèse générale qui stipule qu'un individu à haut quotient intellectuel a bien plus de risques de souffrir d'absence de sens dans ses fonctions et de quitter son organisation malgré la présence de leviers extrinsèques positifs qu'un individu tout-venant.

Afin de proposer des préconisations utiles et surtout réalistes à l'entreprise, commençons par interpréter nos réponses aux hypothèses à travers ce que nous avons pu constater au cours du recueil de nos données. Les enseignements issus de nos résultats peuvent se résumer ainsi :

- En milieu professionnel, l'individu HQI est toujours performant. Sa qualité princeps tient alors au fait de trouver une grande satisfaction dans la qualité du travail accompli, donc antérieurement à sa rémunération. Non vénal, le collaborateur HQI trouvera une source de satisfaction dans l'obtention d'une prime ou d'un salaire substantiel par acquit de reconnaissance plutôt que par intérêt pécuniaire.
- Une rémunération avantageuse ne motive pas l'individu HQI à développer ses relations humaines car il part du principe que ses performances étant ce qu'elles sont, elles méritent de tels traitements. Il ne ressent donc pas le besoin de se justifier.
- Ce que le salarié HQI met au cœur de sa profession c'est l'adéquation entre ses propres valeurs et celles de son organisation, raison pour laquelle les cas de ruptures de contrat psychologiques sont fréquentes de la part des personnes HQI auprès de marques-employeurs qui ne respectent pas leurs engagements *stricto sensu*.

- On constate une certaine régularité dans la volonté des individus HQI à entretenir des relations professionnelles de qualité. Cependant, il est nécessaire de lire entre les lignes. Ainsi, il est important de distinguer la capacité des HQI à comprendre l'autre de sa volonté de le faire. Car une trop grande proximité avec ses collègues déclenche très souvent deux type de comportements en réponse.

Le premier c'est de la jalousie pour ses performances. Le second c'est l'appel à l'aide en toute circonstance, des comportements si fréquents qu'ils sont finalement perçus comme effrayants car à vocation uniquement utilitaire. Là où l'on pourrait alors considérer l'individu HQI comme étant mentalement organisé pour mettre en œuvre son empathie naturelle, nous devrions plutôt considérer ce comportement dans sa dynamique introjectée. En effet, la perception dominante du collaborateur HQI, qu'il soit manager ou subalterne, tient au fait que l'intérêt de développer ou d'entretenir des relations professionnelles de qualité ne sont qu'un moyen de s'assurer que cela ne change pas. Ainsi, la motivation de tels comportements ne trouve pas son ancrage dans le fait que des relations professionnelles apaisées sont agréables mais dans le risque que cela change de manière aussi soudaine qu'arbitraire.

- Le besoin d'autonomie est prégnant chez le salarié HQI, ce que certaines organisations ne sont malheureusement pas en mesure de proposer, notamment lorsque l'activité est sensible et les protocoles fermement établis. Ce besoin d'autonomie vient du fait que l'individu HQI mobilise toujours l'ensemble de ses capacités cognitives au gré d'associations improbables, voire intuitives (Mouillot, 2022b), qui lui sont parfois difficiles à expliquer, donc à justifier, bien que leurs résultats soient plus rapides et performants par comparaison avec les actions de salariés tout-venants.

À partir de ces constats, nous pouvons formuler les recommandations suivantes aux entreprises accueillant des collaborateurs HQI, que ce soit par sérendipité ou par volonté d'inclusion en matière de diversité cognitive. Une première préconisation serait de les inviter à mieux connaître ces profils atypiques, s'informer quant à leurs caractéristiques, se former à leur gestion, le tout afin d'en démystifier certaines croyances et en faire ainsi une réelle richesse humaine pour l'organisation. Des entreprises telles que Schneider Electric, Orange ou Saint-Gobain ont déjà développé des programmes de formation en ce sens (Mouillot & Le Barazer, 2020). Employer de telles personnes nécessiterait un salaire qui soit à la mesure de leur potentiel. Mais cela serait sans effet en l'absence d'une explication de la part du DRH qui devrait justifier ce traitement auprès de son salarié HQI en évoquant l'idée que ses particularités intellectuelles sont une chance pour l'entreprise qui choisit ainsi de le matérialiser. Bien entendu, un tel discours ne pourrait exister sans la présence en amont d'une volonté de recruter de telles personnes et de les identifier au sein de l'organisation, ce qui nécessiterait d'inclure dans les pratiques de recrutement la présence d'un test d'intelligence.

Mais si la formation dont nous avons parlé précédemment permet d'enrichir la culture de l'entreprise en ce sens, cet écueil psychologique pourrait être surmonté. À ce stade, le manager pourrait s'inspirer des bonnes pratiques qui ont cours dans la plupart des entreprises américaines pour lesquelles l'identification et la mesure de l'intelligence sont culturellement très bien acceptées.

Idéalement, le DRH allouera le collaborateur HQI à des tâches relativement solitaires afin de limiter ses interactions avec ses collègues et organisera une rotation de ses rôles avec de nouvelles responsabilités, voire des changements d'environnements géographiques afin de bénéficier de ses capacités d'acculturation. Également, il restera discret sur les avantages pécuniaires dévolus à son collaborateur HQI afin de lui éviter de souffrir de la jalousie de collègues naturellement enclins à stigmatiser les différences cognitives (Théorie Cognitive Sociale, Bertrand & Mullainathan, 2004). En amont du recrutement, il s'assurera de la compatibilité des valeurs et des missions de son organisation avec celles de son candidat HQI ; par exemple, toute propension au green washing sera à bannir.

Les individus HQI se connaissent bien ; ils savent placer le curseur avec une grande précision sur l'échelle de ce qu'ils savent faire, ce qu'ils peuvent faire ou ce qu'ils aiment faire. S'ils ne connaissent pas leurs limites en termes de force de travail et de créativité, ils les connaissent en revanche parfaitement en termes de gestion de leurs émotions. Leur sensibilité est telle que, encore une fois, les interactions avec leurs collègues sont complexes et difficiles. Mais cela se tend lorsqu'il s'agit d'interactions avec leurs supérieurs. Car si leur empathie naturelle les mène à l'accompagnement, ils ne tolèrent pas une performance inférieure à la leur de la part de leur hiérarchie. La question de la légitimité de leurs managers est donc une question hautement sensible qu'ils n'acceptent la plupart du temps de compenser que par le respect de l'ancienneté lorsque ce manager est un senior.

Si l'on rattache nos résultats à la Théorie de la Valeur Sociale des Personnes (Dubois & Beauvois, 2001 ; Cambon, 2006), une approche intéressante lorsqu'on la considère du point de vue des profils atypiques, cela ouvre une dernière série de perspectives. En effet, dans leur théorie, les auteurs postulent l'existence de deux dimensions, une « désirabilité sociale » et une « utilité sociale », la première renvoyant à une valeur affective, la seconde à une valeur économique. D'après les résultats de notre recherche, les HQI semblent davantage se focaliser sur leur utilité sociale que sur leur désirabilité sociale, le coût émotionnel de cette dernière leur étant trop élevé. Cela pourrait expliquer une partie des difficultés relationnelles rapportées par les psychologues face à leurs patients. L'éclairage de la Théorie de la Valeur Sociale des Personnes vient donc à son tour confirmer l'ensemble de nos résultats en positionnant le salarié HQI comme un être étant avant tout en quête discrète de sens et d'utilité plutôt que de succès éclatants et publiquement exposés.

Si l'on devait donc résumer ces recommandations, nous pourrions donc en priorité inviter les managers à connaître cette population pour la comprendre, l'encourager en félicitant subtilement ses performances, c'est-à-dire sans ostentation ni présence publique, la positionner sur des tâches qui ne sont jamais répétitives, lui permettre d'adopter des protocoles novateurs, intuitifs, et de mesurer ses propres résultats, limiter ses interactions avec ses collègues, parier sur ses capacités à évoluer avec une grande facilité à l'international, que ce soit du point de vue linguistique ou culturel, ne pas hésiter à la mettre en position de mentorat pour les jeunes générations et surtout, en tant que supérieur hiérarchique, être en mesure soit de développer ou de détenir des compétences différentes des collaborateurs HQI, soit d'accepter leur exceptionnelle performance intellectuelle sans crainte d'une quelconque humiliation. En définitive, le propre du bon manager n'est-il pas de s'entourer d'atouts ?

## **Conclusion**

Notre recherche avait pour objectif d'étudier l'existence d'une corrélation positive entre la satisfaction des besoins et la motivation autonome de personnes à Q.I. supérieur à 130 sur l'échelle de Wechsler. Nous avons ainsi démontré que la probabilité qu'un individu à haut quotient intellectuel risque de souffrir de brown out (absence de sens dans ses fonctions) et quitte son organisation malgré la présence de leviers extrinsèques positifs est plus forte que chez un individu tout-venant. Pour cela, nous avons tenté de saisir les facteurs qui agissent sur la motivation des HQI au travail, en lien avec la Théorie de l'Autodétermination pensée par Richard M. Ryan et Edward L. Deci en 2000 et reprise par Jacques Forest et Geneviève A. Mageau en 2008. Notre étude a permis de valider certains besoins saillants tels que l'importance accordée aux valeurs défendues par l'organisation, l'autonomie recherchée dans le travail ou encore le besoin d'une gestion relativement personnalisée. La caution transversale apportée par la Théorie de la Valeur Sociale des Personnes (Dubois & Beauvois, 2001 ; Cambon, 2006) soutient l'idée selon laquelle les HQI semblent davantage se focaliser sur leur utilité sociale que sur leur désirabilité sociale, le coût émotionnel de cette dernière leur étant trop élevé.

En ce qui concerne le principal apport méthodologique de cette étude, soulignons le taux de retour encourageant obtenu grâce à la rigueur mise au service de l'identification de l'échantillon des répondants. Quant aux lacunes, elles viennent nourrir nos futures voies de recherche. Nous allons en effet désormais procéder à une analyse par équations structurelles de notre matériel statistique afin d'affiner les relations entre les variables de notre modèle. Cela nous permettra peut-être de comprendre certaines anomalies comme la surprenante surreprésentation des femmes dans notre échantillon. Cette analyse simultanée de l'ensemble de nos variables plutôt que séquentielle d'une variable après l'autre devrait nous permettre de renforcer la validation d'un modèle dans lequel les hypothèses portent plus que jamais sur la relation entre différents concepts et leurs mesures associées (Pupion, 2012).

Nous ancrerons ces futures recherches dans les paradigmes de marque-employeur et de contrats psychologiques qui leurs sont liés pour travailler au plus près des vertus utilitaires de cette recherche.

D'un autre côté, grâce à une étude que nous comptons conduire auprès de personnels en poste à l'étranger, nous avons l'intention d'explorer l'intégration d'items culturels internationaux (Gagné *et al.*, 2015) comme nouvelles variables discriminantes de la motivation au travail et de la performance des personnels HQI. Ces items concerneront à la fois des individus français expatriés et des individus de nationalité et de culture étrangères travaillant en France afin de mobiliser notre réflexion sur le concept d'intelligence culturelle (Thomas *et al.*, 2015). Au carrefour de cette dernière et des équations structurelles, nous croiserons peut-être le moyen de basculer d'une exploration déjà scientifiquement valide à un modèle intégralement répliquable, et ce quels que soient la nature, la culture et l'environnement de l'organisation qui acceptera d'en saisir l'opportunité.

## Références Bibliographiques

- Ashby, W. R. (1947). Principles of The Self-Organizing Dynamic System. *Journal of General Psychology*, (37), 125-128.
- Baumard, Ph. (2019). Quand l'I.A. théoriser les organisations. *Revue Française de Gestion*, 45(285), 135-159.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg More Employable Than Lakisha and Jamal? A Field Experiment on Labor Market Discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991-1013.
- Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. Academic Press, New York.
- Cambon, L. (2006). Désirabilité sociale et utilité sociale, deux dimensions de la valeur communiquée par les adjectifs de personnalité. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 19(3-4), 125-151.
- Carricano, M., & Pujol, F. (2008). *Analyse de données avec SPSS*. Londres, Pearson Education.
- Chapelle, F. (2018). Bore out, blur out, brown out. In *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*, chapitre 4, 27-33. Dunod, Paris.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents : La GRH d'après-crise*. Dunod, Paris.
- Dubois, N., & Beauvois, J.-L. (2001). Désirabilité et utilité : Deux composantes de la valeur des personnes dans l'évaluation sociale. *Orientation Scolaire et Professionnelle*, 30, 391-400.
- Forest, J., Crevier-Braud, B. S. C., & Gagné, M. (2009). Mieux comprendre la motivation au travail. *Effectif*, 12(3), en ligne CRHA.
- Forest, J., & Mageau, G. A. (2008). La motivation au travail selon la Théorie de l'Autodétermination. *Psychologie Québec*, 25, 33-36.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van Den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, B., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Laksmi Indiyastuti, D., Johnson, P. A., Hauan Molstad, M., Naudin, M., Ndao, A., Hagen Olafsen, A., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation Evidence in Seven Languages and Nine Countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books-Wiley, New York.

- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>e</sup> Edition). Upper Saddle River, N.J., USA: Prentice Hall Int. Inc.
- Huteau, M. (2006). Alfred Binet et la psychologie de l'intelligence. *Le Journal des Psychologues*, 243, 24-28.
- Jacobsen, M.-E. (2000). *The Gifted Adult: A Revolutionary Guide for Liberating Everyday Genius*. New York: Ballantine Books.
- Labouret, G. (2021). *Les enjeux de la définition du haut potentiel entre pratique et théorie*. Dans N. Clobert et N. Gauvrit, (Édit.), *Psychologie du haut potentiel: Comprendre, identifier, accompagner*, (Chapitre 2), Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Lewin, K. (1936). Psychology of Success and Failure. *Journal of Counseling and Development*, 14(9), 926-930.
- Lewis, M. W. (2020). *Paradoxes of Change and Changing Through Paradox*. In D. B. Szabla (Ed.) *Palgrave Handbook Of Organizational Change Thinkers* (2<sup>nd</sup> Edition), New York: Palgrave Macmillan.
- Maslach, Ch., & Leiter, M. P. (2016). *Burn out*. Les Arènes.
- Miller, C. C., Burke, L. M., & Glick W. H. (1998). Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal*, 19, 39-58.
- Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Points Essais.
- Mouillot, Ph., & Drillon, D. (2017). Risque et sérendipité du recrutement : De l'intérêt de la détection des HQI dans l'embauche des nouveaux managers. *Marché et Organisations*, 2(2), 83-98.
- Mouillot, Ph., Drillon, D., & Beylounch, C. (2018<sub>a</sub>). Défis du HQI et richesse de la diversité intellectuelle. *Management et Sciences Sociales*, 23 (juillet-décembre), 32-47.
- Mouillot, Ph., Drillon, D., & Montargot, N. (2018<sub>b</sub>). Mosaïque des intelligences dans l'organisation : Éléments de distinction entre hauts potentiels, talents et HQI. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, 58(58), 171-196.
- Mouillot, Ph., & Le Barazer, L. (2020). Measuring Implicit Stereotypes Controllability During Resume Screening Process: Another Fight Against Discrimination. *Gestion 2000*, 37(4), 147-178.
- Mouillot, Ph. (2022<sub>a</sub>). *Scientifiquement, le HPI n'existe pas*. The Conversation / Science & Vie.

- Mouillot, Ph. (2022<sub>b</sub>). Intuition et Intelligence Artificielle : L'arbitrage du HQI. *Recherches en Sciences de Gestion - Management Sciences - Ciencias de Gestión*, 149, 85-101.
- Nisbett, R.E., Aronson, J., Blair, C., Dickens, W., Flynn, J.R., Halpern, D.F., & Turkheimer, E. (2012). Intelligence: New Findings and Theoretical Developments. *American Psychologist*, 67(2), 130-159.
- Pupion, P.-C. (2012). *Statistiques pour la gestion*. Paris : Dunod, Management Sup.
- Rothlin, Ph., & Werder, P. R. (2007). *Diagnose Boreout*. Redline Verlag.
- Roussel, P., Dalmas, M., Manville, C., & Mottay, D. (2009). *Théories de la motivation au travail et management*. Dans J. Rojot, P. Roussel, & C. Vandenberghe, (Édit.), *Comportement Organisationnel, Volume 3 : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel* (Pp.171-214), Bruxelles : De Boeck.
- Ryan, R. M., & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and The Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J.-L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., Stahl, G. K., Lazarova, M. B., Fock, H., Arli, D., Moeller, M., Okimoto, T. G., & Van De Vijver, F. (2015). Cultural Intelligence: A Theory-Based, Short Form Measure. *Journal Of International Business Studies*, 46(9), 1099-1118.
- Tsui, A. S., Egan, T.D., & O'Reilly, C. A. III (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579.
- Van Der Vegt, G. S., & Janssen, O. (2003). Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, 29(5), 729-751.
- Zaïbet, G. O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : Une étude de cas. *Management & Avenir*, 4(4), 41-59.