



**HAL**  
open science

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

Philippe Mouillot, Patricia Musquer

## ► To cite this version:

Philippe Mouillot, Patricia Musquer. La motivation au travail des personnels à Hauts Quotients Intellectuels (HQI) : De l'autodétermination à l'utilité sociale.. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, A paraître. hal-04085581v2

**HAL Id: hal-04085581**

**<https://hal.science/hal-04085581v2>**

Submitted on 7 Jun 2023 (v2), 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 personnels à Hauts Quotients Intellectuels (HQI) : De l'autodétermination à l'utilité sociale.

Auteurs :

Dr. Philippe Mouillot - MCF HDR - Université de Poitiers (IAE) - 40 rue Massiou 17000 La Rochelle - [pmouillot@poitiers.iae-france.fr](mailto:pmouillot@poitiers.iae-france.fr) (auteur correspondant).

Mme Patricia Musquer - Psychologue du Travail - 4 rue des Alisiers 67100 Strasbourg - [pmusquer@gmail.com](mailto:pmusquer@gmail.com).

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. Une nouvelle définition de l'intelligence est proposée pour les Sciences de Gestion et des pistes de réflexion managériale sont évoquées pour mieux accompagner les personnels HQI dans leur développement.

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. A new Management Science-based definition of intelligence is proposed, and managerial implications are eventually discussed to better guide HIQ staff development.

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

**Ph. Mouillot** : MCF HDR à l'IAE de Poitiers depuis 2001, Philippe Mouillot a travaillé dans le Golfe Persique pour le Ministère des Affaires Étrangères. Il y a créé et dirigé une Business School, restructuré le département de formation permanente de l'université régionale, été directeur marketing du premier centre de génétique gulfote, enfin enseignant-chercheur et expert auditeur auprès du ministère bahreïnien de l'enseignement supérieur et de la recherche. En 2014, il est devenu membre associé du World Certification Institute (États-Unis) et a atteint le statut de Chartered Marketer du Chartered Institute of Marketing (Angleterre). Ses recherches scientifiques portent principalement sur les intelligences multiples et la gestion de la diversité cognitive dans les organisations.

**P. Musquer** : Psychologue du travail, Patricia Musquer se partage aujourd'hui entre ses missions à l'Éducation Nationale et celles à la MGEN. Membre de HPI-Fonction Publique et de MENSA ainsi que co-fondatrice du Collectif des Réseaux de la Diversité Cognitive au Travail. Son intérêt pour la diversité cognitive et notamment pour les HQI l'a amené à entreprendre un DU-Recherche en 2021 sur la motivation au travail des HQI. Dans le souci d'enrichir davantage la connaissance sur l'efficacité cognitive dans le monde professionnel, elle envisage désormais une thèse de doctorat sur le lien entre la rupture du contrat psychologique et l'attrition des talents dans les organisations, l'objectif étant de pouvoir accompagner les organisations dans leurs pratiques RH.

## Introduction

En 2023, si les promesses des modèles socio-économiques qui rythment l'emploi apparaissent de plus en plus difficiles à tenir, c'est peut-être parce que les besoins des individus ont changé.

En effet, des phénomènes tels que les bouleversements climatiques, la pandémie de COVID-19, les mouvements de type #MeToo, la guerre en Ukraine ou encore, sans aller aussi loin, les tensions sociales consécutives à la réforme des retraites en France, laissent des traces et, à ce titre, ne sont probablement pas étrangers à la modification d'attentes individuelles et professionnelles. De nouveaux comportements sont ainsi apparus qui ne vont pas sans rappeler le concept de point d'inflexion (Grove, 2022) : télétravail, inclusion, mais aussi perte de valeur du CDI car les jeunes générations n'envisagent plus de faire carrière dans la même entreprise, voire dans la même profession (Gentina & Delecluse, 2018), ou encore accroissement des démissions en réaction aux manifestations de « Burn out », « Bore out », « Brown out » ou « Blur out » (Chapelle, 2018). Pour beaucoup, les enjeux professionnels ne sont alors plus seulement ancrés dans une quête de réalisation personnelle ou un besoin de stabilité économique mais doivent en plus avoir du sens. Et en l'absence de ce dernier, la mobilité reprend ses droits. En découle, pour l'entreprise, une propension à explorer de nouvelles solutions agiles, notamment dans sa lutte contre l'attrition de ses personnels, notamment les plus talentueux.

Cependant, ces aptitudes remarquables sont-elles innées ou acquises ? Compétence et intelligence sont-elles liées au point que la première soit l'une des conséquences de la seconde ? La probabilité de souffrir de Brown out ou de Bore out, avec pour résultat de quitter son poste, son organisation, voire sa profession, dépend-elle du degré d'intelligence de l'individu concerné ? Cela mérite discussion. Car comme c'est le cas pour l'intelligence, la notion de compétence est complexe à appréhender. Dès lors que l'on en ouvre raisonnablement le spectre, ses composantes varient. Par exemple, pour rester dans le champ de l'entreprise, selon que l'on se place dans l'acceptation de la Sociologie, de l'Économie ou des Sciences de Gestion (Mouillot *et al.*, 2000), bien que complémentaires, les visions changent. Chez les sociologues, on interroge surtout l'élaboration, la négociation et l'incorporation de compétences individuelles dans des dispositifs collectifs. Pour les économistes, la question est plus d'ordre intersectoriel et alternatif, notamment au travers de la diffusion des connaissances et du transfert des compétences en lien avec le degré de rigidité de la firme. Quant aux gestionnaires, ce sont surtout des questionnements pragmatiques qui prédominent dans leur approche, tels que l'identification des compétences stratégiques, leur exploitation, leur protection et leur érosion. Depuis une dizaine d'années, ces compétences stratégiques sont qualifiées de « talents » (Dejoux & Thévenet, 2015), des ressources humaines que les entreprises intègrent désormais dans leur gestion d'une diversité cognitive (Labouret, 2021) qui mobilise entre autres l'intelligence (Mouillot *et al.*, 2018<sub>b</sub>).

De ce point de vue, les acceptions sociologiques, économistes et gestionnaires semblent converger en ce sens que l'intelligence apparaît être une dynamique partagée puisqu'à la fois collective, transdisciplinaire et stratégique. À ce titre, il semble donc permis de créer un solide lien de causalité entre intelligence et compétence, et ce d'autant plus que l'intelligence individuelle peut difficilement être considérée dans les organisations sans son volet intégratif dans le groupe, nourrissant ainsi l'émancipation d'une intelligence collective. D'ailleurs, dans son acception de prise en compte de toutes les formes d'intelligence dans un collectif, 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 reconnue (Zaïbet, 2007). Mais elle est alternativement considérée comme étant l'une des clés d'entrée nécessaires à la réussite d'une transformation ou un frein. Une 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 un frein selon que, d'après la Théorie de la Similarité-Attraction (Tsui *et al.*, 1992) et la Théorie Cognitive Sociale (Bertrand & Mullainathan, 2004) cette fois, 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, philosophique, 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, ce qui entre en résonance avec l'approche économiste évoquée plus tôt. Cette intégration s'opère désormais en mobilisant l'intelligence individuelle comme collective de manière systémique, ce qui, cette fois, entre plutôt en résonance avec les approches sociologique et gestionnaire afin d'en faire une clé plutôt qu'un frein (Mouillot *et al.*, 2000). 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 variables discriminantes mais bien comme manifestations d'une volonté d'inclusion si tant est que l'intelligence humaine soit considérée comme vertueuse (Tsui *et al.*, 1992 ; Miller *et al.*, 1998). Mais cela ne résout pas le problème consistant à la définir de manière unanime. Car pour éclore puis sustenter ce qui, entre autres, caractérise les personnes les plus intelligentes dans l'organisation, 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 (ou clés) comme d'attrition des personnels (ou freins) 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, aussi protéiformes qu'indéterminés (Dejoux & Thévenet, 2015).

Dans cet article, nous assumons de parler d'intelligence comme un déterminant de capacités professionnelles exceptionnelles que les entreprises recherchent plus ou moins tacitement et que les systèmes protègent plus ou moins officieusement. Nous distinguons ainsi notre ancrage de celui de la Psychologie, princeps, en ce sens que si cette dernière certes s'intéresse à l'intelligence depuis plus d'un siècle, elle s'y emploie en visant le *sujet singulier dans ses capacités* là où les Sciences de Gestion considèrent *le sujet social dans l'organisation*.

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 stratégiques, c'est-à-dire les plus compétents et les plus qualifiés ? Pour tenter de répondre à cette question, du fait que nous considérons ici les compétences et les qualifications comme étant des extensions de capacités intellectuelles remarquables, nous avons étudié une population de personnes à Haut Quotient Intellectuel (identifiées dans cet article sous le sigle HQI), puisque ce quotient est le fruit d'une mesure, 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 état de l'art mobilisera les concepts de motivation au travail, d'intelligence humaine et de diversité cognitive puis nous présenterons nos hypothèses de recherche, notre méthodologie et nos résultats à partir desquels nous proposerons une discussion émaillée de recommandations managériales.

## **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 logiquement fonction de la motivation individuelle des personnes qui composent l'organisation et ses groupes restreints (Anzieu & Martin, 2013). Mais depuis une vingtaine d'années, on assiste à une érosion de la motivation au travail (Gentina & Delecluse, 2018).

En 2023, la mobilisation sociale contre la réforme des retraites a sans doute été à la fois un symptôme et un révélateur d'une vision du travail qui semble de plus en plus ancrée dans son acception étymologique plutôt que dans sa possible fonction d'accomplissement personnel. À mesure que les amotivations se substituent aux motivations (Forest & Mageau, 2008), les apparitions de nouvelles pathologies telles que le Bore out ou le Brown out, respectivement l'ennui au travail et la perte de sens, se multiplient (Rothlin & Werder, 2007 ; Maslach & Leiter, 2016). Au-delà de la légitimité, la motivation professionnelle semble donc être l'une des clés 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 être aussi 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 que Richard M. Ryan et d'Edward L. Deci ont théorisée en 2000 sous le concept d'*autodétermination*. Cette théorie ne se contente 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 peut-être d'abord à 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 il y a plus de vingt ans, 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 travailler sans rien attendre en retour sinon son salaire ; *extrinsèque* lorsqu'elle est la conséquence d'éléments externes (primes, reconnaissance, 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, ce qui aboutit au Blur out.

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 que les auteurs de la Théorie de l'Autodétermination ont mises en exergue, 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 tout autant 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 n'indiquent finalement que des postures sémantiques sans modification de fond. Selon les pays, donc les cultures, et leurs environnements socio-professionnels, 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 pour qualifier un degré d'intelligence remarquable bien qu'une typologie ait pourtant été définie (Mouillot *et al.*, 2018<sub>b</sub>). Néanmoins, ce qui distingue l'individu HQI, c'est sa propension à se placer dans un champ statistique permettant de poser un diagnostic différentiel, donc mesurable ; d'où notre choix d'utiliser ce sigle plutôt que celui de HPI, certes populaire mais sans fondement scientifique (Mouillot, 2022<sub>a</sub>).

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 concept de HQI 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 propres ni des amplitudes cognitives variables. 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. Les littératures de Psychologie et de Sciences de Gestion, la gestion étant encore relativement timide sur le sujet, sans doute pour les raisons évoquées ci-dessus, s'accordent néanmoins sur le fait que le HQI est un concept unique, clair, calibré, accepté comme tel et de surcroît relativement stable dans le temps (Mouillot *et al.*, 2018a). En raison de l'unicité de chaque individu, il est évidemment difficile de définir des caractéristiques cognitives communes à toutes les personnes HQI, et ce d'autant plus que certaines d'entre elles ne leur sont pas spécifiques ; par exemple, l'hypersensibilité. En outre, les profils se révèlent très divers et il n'existe pas de questionnaires scientifiquement validés permettant la mise à jour de caractéristiques intrinsèques aux structures mentales HQI et aux comportements qui en découleraient, le tout de manière systémique. L'exercice de définition et d'identification du profil HQI 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 individu diagnostiqué comme tel ; 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), ce qui autorise une certaine prédictibilité comportementale. 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 innée, quasi intégrale et surtout systématique. Ainsi, les personnes HQI bénéficient unanimement d'une vitesse de traitement de l'information bien supérieure à la moyenne, sont sensibles aux structures linguistiques et musicales sous toutes leurs formes, créent facilement des images mentales, raisonnent avec force détails, utilisent leur corps de manière élaborée en désolidarisant chaque membre (un avantage pour les musiciens ou les sportifs), connaissent leurs limites, notamment émotionnelles, savent entrer en contact avec les autres, non par goût car les réseaux sociaux leur sont trop effractants mais par capacité à capter les signaux faibles et le langage non verbal de leurs interlocuteurs, et sont structurellement très organisées. Cette particularité polytechnique, 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 préférera utiliser les termes de « génie » ou de « prodige » - mais bien qu'il mobilise la totalité de ce qui compose les intelligences multiples lorsqu'il est face à une énigme, intelligences mises en relief par Howard Gardner il y a maintenant quarante ans.



En découle la capacité du HQI 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 sans doute 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.

Pour autant, à la lecture de nos différentes observations longitudinales, une autre définition de l'intelligence nous semble désormais plus pertinente en Sciences de Gestion, en l'occurrence la capacité à prendre les bonnes décisions ; car détenir une grande intelligence ne signifie pas automatiquement savoir la dominer ou l'employer à bon escient. Nonobstant cette prudence professionnelle et sociale, que l'on s'inscrive dans une acception innée, acquise ou hybride de l'intelligence, elle n'en demeure pas moins être une réalité ontologique de nature bien plus positiviste qu'interprétativiste qui mérite certainement le même degré de considération que d'autres particularités cognitives lorsqu'il s'agit d'inclusion. D'ailleurs, à ce propos, notons que les critères d'inclusion qui trouvent aujourd'hui 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 une intelligence hors norme associée à une insatiable curiosité. 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 réalisé 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 considérer l'intelligence, non seulement d'un point de vue conceptuel mais en plus dans la globalité de ses manifestations.

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

(1) s'il est probable qu'un salarié trouve autant de sources d'insatisfaction que de satisfaction dans son emploi, ce que les tensions sociales liées à la réforme des retraites de 2023 semblent confirmer, cette probabilité est augmentée lorsque le salarié est HQI ;

(2) l'intelligence existe, elle est à la fois mesurable et stratégique pour l'organisation ;

(3) l'évolution de nos sociétés pousse les personnes actives 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 politique 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 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 professionnels afin de travailler au plus près de la Théorie de l'Autodétermination (Ryan & Deci, 2000) : d'une part la rémunération, l'organisation du travail et les relations professionnelles, et d'autre part la compétence, l'autonomie et les valeurs personnelles. 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.

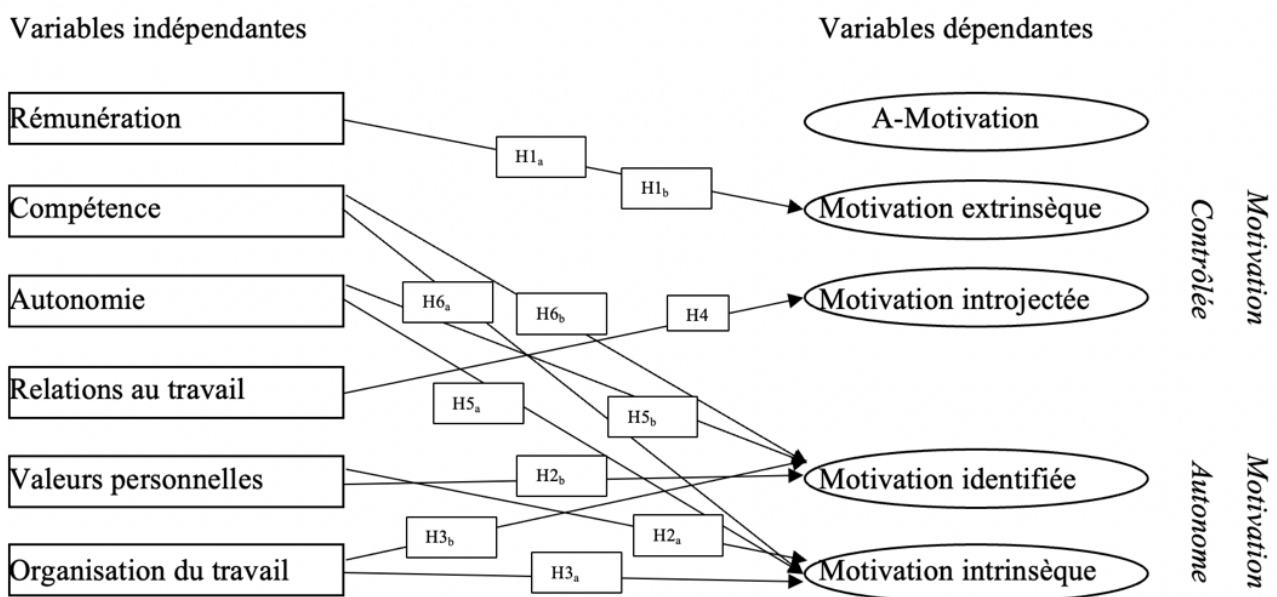
H5<sub>b</sub> : Plus l'autonomie est grande, plus la motivation identifiée chez les HQI est élevée.

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, une surreprésentation féminine qui s’explique par le fait que les femmes sont plus enclines à répondre aux enquêtes que les hommes (Avery *et al.*, 2003). Cette tendance a été confirmée avec les conclusions d’une étude réalisée du 9 juin au 8 juillet 2017 par l’autorité de régulation d’Internet Internet Corporation for Assigned Names and Number (ICANN) sur la diversité de genre dans la participation à des enquêtes d’opinion.

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, leur 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 (2%), 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.

Le Tableau 1 récapitule les caractéristiques de notre 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 la pertinence de 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 nos 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 nos variables des items étant le moins en lien avec le construit étudié et nous être assurés 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 est élevée chez les HQI. 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 importante 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 liées à la motivation intrinsèque. Ainsi, plus le travail correspond aux valeurs personnelles, plus la motivation intrinsèque est marquée chez les HQI. 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 liées à la motivation identifiée. Ainsi, plus le travail correspond aux valeurs personnelles, plus la motivation identifiée est forte chez les HQI. 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 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 liées à la motivation introjectée. Ainsi, plus les relations au travail des HQI portent sur des aspects factuels et objectifs, plus la motivation introjectée est élevée chez les HQI. 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 autorise de l'autonomie, plus la motivation intrinsèque est forte chez les HQI. 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 est marquée chez les HQI. 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 est élevée chez les HQI. 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 est importante chez les HQI. 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

L'une des complexités de la gestion des ressources humaines tient probablement à la diversité cognitive des individus concernés et des spécificités de chacun. Ainsi, quand bien même une politique RH est ancrée dans une philosophie inclusive, cela ne signifie pas qu'il devient plus aisé de gérer l'amplitude des réactions individuelles. Si l'on revient à notre question originale concernant la capacité de l'organisation à limiter l'attrition de ses personnels les plus stratégiques, nos résultats semblent aller dans le sens de notre hypothèse générale. À ce titre, avec le temps, et malgré la présence de leviers extrinsèques positifs, un individu à haut quotient intellectuel aurait plus de risques de ne plus trouver de sens dans ses fonctions et de quitter son emploi qu'un individu tout-venant. Afin de proposer des préconisations utiles et surtout réalistes à l'entreprise pour limiter ce phénomène, commençons par lier nos résultats à nos hypothèses. Nos observations peuvent se résumer ainsi :

- En milieu professionnel, l'individu HQI est considéré comme étant régulièrement performant. Sa motivation princeps tiendrait au fait de trouver une grande satisfaction dans la qualité du travail accompli, donc antérieurement à sa rémunération. L'obtention d'une prime ou d'un salaire substantiel prendrait donc plutôt ici la forme d'un acquit de reconnaissance de la part de sa hiérarchie pour une ressource considérée comme stratégique pour l'entreprise avant de revêtir un intérêt pécuniaire (H1<sub>a</sub>).
- Une rémunération avantageuse ne motive pas particulièrement l'individu HQI à développer ses relations humaines car, conscient de ses capacités, il aurait plutôt tendance à considérer sa rémunération comme étant la conséquence directe de sa performance. La relation humaine, certes considérée, serait donc plutôt appréhendée comme une motivation introjectée (H1<sub>b</sub>).
- Ce que le salarié HQI semble mettre au cœur de sa profession c'est l'adéquation entre ses propres valeurs et celles de son organisation (H2<sub>ab</sub>). C'est sans doute l'une des raisons pour lesquelles les cas de ruptures de contrat psychologiques sont plus fréquents entre salariés HQI et marques-employeurs qu'entre salariés tout-venants et enseignes traditionnelles.

- On observe une certaine propension de la part des individus HQI à entretenir des relations professionnelles de qualité. Cependant, une lecture plus fine nous permet de distinguer leur capacité à intégrer un groupe de leur volonté d’agir de la sorte (H4). Là encore, nos résultats semblent aller dans le sens d’un comportement introjecté, les personnels HQI considérant souvent leurs performances comme possibles sources de tentation de la part de leurs collègues. Il serait très ambitieux de prétendre parvenir à mesurer une tentation. En ce sens, il n’est pas possible d’affirmer que l’aide des HQI est plus souvent et plus facilement sollicitée que celle de n’importe quel employé de l’organisation, même si l’expression de ce ressenti fut récurrente au sein de notre échantillon. Néanmoins, si les personnels HQI participent volontiers à l’action collective, ils semblent plutôt adopter un comportement réactif que proactif lorsqu’il s’agit d’intégrer une équipe de travail (H4).

- Le besoin d’autonomie et de mobilité est relativement marqué chez les salariés HQI (H5<sub>ab</sub> & H6<sub>b</sub>), ce que certaines organisations ne sont malheureusement pas en mesure de leur proposer, notamment lorsque l’activité est sensible et les protocoles fermement établis, une situation qui concerne de nombreux secteurs et industries. Cette énergie et ce besoin d’autonomie ont trois origines : la vitesse à laquelle ils fonctionnent, l’absence de défi inhérente à toute forme de répétition et la mobilisation inconsciente d’un ensemble de capacités cognitives au gré d’associations improbables, voire intuitives (Mouillot, 2022<sub>b</sub>) qui mènent les HQI à souvent réclamer de la nouveauté et à prendre des décisions qu’ils ont parfois du mal à expliquer et à justifier, de surcroît au sein d’une équipe. Rajoutons que leur rapidité de traitement de l’information, toujours elle car prédominante chez ces profils, les encourage souvent à préférer le travail solitaire à la réflexion collégiale (H6<sub>b</sub>).

À partir de ces éléments, nous pouvons formuler les recommandations suivantes aux entreprises accueillant, ou souhaitant accueillir, des collaborateurs HQI, que ce soit par sérendipité ou par volonté d’inclusion en matière de diversité cognitive.

En préambule, une première préconisation serait de les inviter à mieux connaître ces profils atypiques en s’informant quant à leurs caractéristiques. Des entreprises telles que Schneider Electric, Orange ou Saint-Gobain ont déjà développé des programmes de formation en ce sens (Mouillot & Le Barazer, 2020). Embaucher une personne HQI nécessiterait ensuite de lui proposer un projet comportant des perspectives d’évolution ambitieuses (H2<sub>ab</sub>) et des gratifications financières à la mesure de son potentiel (H1<sub>a</sub>), le tout après avoir vérifié que les valeurs de l’entreprise sont compatibles avec celles du candidat (H2<sub>ab</sub>). Mais il est ici important de distinguer le recrutement de la gestion de l’existant, notamment parce que les membres des générations Z et postérieures n’ont pas du tout le même rapport au travail et à la sécurité de l’emploi que leurs aînés (Gentina & Delecluse, 2018).

Expliquer les résultats et les comportements d'un salarié à partir de tests auxquels il aurait librement choisi de se soumettre est différent du fait de créer un profil de poste pour lequel un test d'intelligence serait requis. Dans le premier cas, nous sommes en présence d'une gestion fine des ressources humaines avec un objectif d'optimisation et d'allocation de ressources stratégiques. Dans le second cas, le sujet soulève la délicate question d'une représentation conçue à partir d'identifiants susceptibles de mener à la polémique d'une discrimination par le QI. Et dans les deux cas, les variations comportementales inhérentes aux générations peuvent créer des anomalies abductives. Cependant, rappelons ici les approches des sociologues et des gestionnaires pour lesquels l'incorporation de compétences individuelles dans des dispositifs collectifs et l'identification des compétences stratégiques sont au cœur de la compétence (Mouillot *et al.*, 2000 ; Zaïbet, 2007). Envisager une GRH des HQI en amont pourrait être justifié au travers d'une politique d'inclusion et de diversité cognitive (H4) ; et cela impliquerait qu'une mesure de l'intelligence fasse partie du processus d'intégration du futur salarié au même titre que d'autres éléments d'entretien sur ses compétences et ses aspirations, par exemple en comparant des résultats factuels avec la durée mobilisée pour les atteindre (H6<sub>b</sub>). Notre préconisation de proposer un projet évolutif à la fois mesurable et concret à un candidat HQI serait donc couplé à une troisième recommandation : développer en interne des programmes de sensibilisation et d'information des salariés sur l'ensemble des traits qui composent la mosaïque de la diversité cognitive, diluant ainsi l'intelligence parmi d'autres variables afin que le personnel n'en ait pas une vision stigmatisante mais inclusive (H1<sub>b</sub>). Cette approche existe déjà chez Schneider Electric et Saint-Gobain où elle bénéficie d'une adhésion massive du personnel.

En matière de relations sociales, nous préconisons aux managers en charge de personnels HQI de les positionner sur des tâches plutôt solitaires afin de limiter leurs interactions avec leurs collègues (H4, H5<sub>ab</sub>, H6<sub>b</sub>), des situations qu'ils ont émotionnellement du mal à gérer, notamment à cause de leur vitesse de traitement des problèmes (H6<sub>b</sub>). Cependant, cela ne signifie pas qu'il faille les isoler. L'intégration de leur intelligence individuelle, néanmoins multiple, au dispositif collectif est une véritable valeur ajoutée créatrice de synergies et d'émulation qui mérite donc action en ce sens. En revanche, le manager aura à cœur d'inviter son collaborateur HQI à rejoindre une équipe ou un projet plutôt que d'attendre qu'il se manifeste de lui-même (H4). La motivation du salarié HQI sera d'autant plus forte que la mission sera exigeante, d'où notre conseil de positionner également de tels profils sur des missions internationales, notamment lorsque l'intelligence culturelle est requise (Thomas *et al.*, 2015) parce que les subtilités locales sont complexes, la religion omniprésente et le polyglotte un atout (H5<sub>ab</sub> & H6<sub>b</sub>). Ledit manager aura d'autant plus de chance de parvenir à motiver son salarié à intégrer une équipe projet que sa légitimité ne sera pas questionnée (H6<sub>a</sub>).

En effet, les individus HQI ont foncièrement besoin de donner du sens à leurs actions, ce qui, dans le cadre d'une directive, passe nécessairement par leur perception de la personne qui est à l'origine de cette directive. Plusieurs caractéristiques peuvent ici être caution de légitimité parmi lesquelles la performance ou l'expérience sont évidemment les plus couramment rencontrées et acceptées. Mais il n'en demeure pas moins que l'absence de légitimité de la hiérarchie participera de la baisse de motivation du salarié HQI (H6<sub>a</sub>). Une solution pour compenser ce risque réside dans la pédagogie. En effet, nos observations ont montré que plus le salarié HQI comprend les raisons pour lesquelles on le sollicite, plus il est enclin à les accepter (H2<sub>ab</sub>, H4), surtout si la démarche est bienveillante, une vertu prioritaire à ses yeux. 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 de nombreux psychologues, notamment au sein de Mensa France, face à leurs patients HQI. L'éclairage de la Théorie de la Valeur Sociale des Personnes semble 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 (H2<sub>ab</sub>).

Pour résumer ces recommandations, (0) après avoir découvert les traits cognitifs de la population HQI pour la connaître avant de la considérer comme une ressource stratégique pour l'entreprise, nous invitons les managers à (1) la positionner sur des tâches ayant du sens, (2) lui permettre de mesurer ses propres résultats à partir de protocoles novateurs et intuitifs, (3) limiter ses interactions avec ses collègues sauf à l'inviter à participer à des projets collectifs, (4) parier sur ses capacités à évoluer avec une grande facilité à l'international, que ce soit du point de vue linguistique ou interculturel, (5) ne pas hésiter à la mettre en position de mentorat pour les jeunes générations et surtout, en tant que supérieur hiérarchique, (6) prendre le temps de lui expliquer la construction et le bien-fondé d'une décision tout en acceptant (7) que cette population fonctionne selon une temporalité qui lui est personnelle.

Nous pensons que ce cadre est une première étape vers un accroissement du périmètre de toute politique d'inclusion qui intégrera l'idée selon laquelle mesurer l'intelligence peut avoir autant de sens que de réaliser des bilans de compétences. Car l'entreprise est un microcosme vivant, donc évolutif, susceptible de grandir comme de disparaître selon la qualité des décisions qui l'animent. Et nous croyons qu'en Sciences de Gestion, l'intelligence humaine consiste à faire de bons choix.



## 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 soutenu que la probabilité qu'un individu à haut quotient intellectuel risque de souffrir de Brown out (absence de sens dans ses fonctions) ou de Bore out (ennui au travail) et quitte son emploi est plus forte que chez un individu tout-venant, et ce malgré la présence de leviers extrinsèques positifs. 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. Grâce à un taux de retour encourageant dû à la rigueur mise au service de l'identification de l'échantillon de nos répondants, 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 pour cause de coût émotionnel élevé.

Le principal apport théorique de cette étude réside dans une nouvelle définition de l'intelligence que nous inscrivons dans le champ des Sciences de Gestion et selon laquelle elle serait la capacité à prendre les bonnes décisions pour l'organisation. Quant aux lacunes de notre recherche, elles viennent nourrir nos futures voies de recherche. Dans une logique plus positiviste qu'interprétativiste, nous procéderons désormais à une analyse par équations structurelles de nos futurs matériels statistiques afin d'affiner les relations entre nos variables. Cette analyse simultanée plutôt que séquentielle nous permettra peut-être 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 thématique. En parallèle, grâce à une prochaine 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). À l'issue de ces travaux, 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.
- Anzieu, D., & Martin J.-Y. (2013). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : PUF.
- Avery, R. J., Bryant, W. K., Mathios, A., & Kang, H.J. (2003). Electronic Course Evaluations: Does an On-line Delivery System Bias Student Evaluations? *The Journal of Economic Education*, 37(1), 21-37.
- 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*. New York: Academic Press.
- 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., & Poujol, F. (2008). *Analyse de données avec SPSS*. Pearson Education: London.
- Chapelle, F. (2018). Bore out, Blur out, Brown out. In *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*, chapitre 4, 27-33. Paris : Dunod.
- Dejoux, C., & Thévenet, M. (2015). *La gestion des talents : La GRH d'après-crise*. Paris : Dunod.
- 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., Aspeli, A. K., ... 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*. New York: Basic Books-Wiley.
- Gentina, É., & Delecluse, M.-E. (2018). *Génération Z - Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*. Paris : Dunod.
- Grove, A. (2022). *Only The Paranoid Survive*. London: Profile Books Ltd.
- 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.). New York: Palgrave Handbook Of Organizational Change Thinkers (2<sup>nd</sup> Edition), 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., Roubly, E., & Sainty, F. (2000). Repérage sémantique du concept de compétence dans les domaines de la sociologie, l'économie et de la gestion. *Cahier de recherche RODIGE UMR 6044 UNSA/CNRS*.
- 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., & Beylouneh, 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>). Mosaique 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 Bore out*. 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., ... 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.