



puissent exprimer à fond leur originalité et leurs potentiels. On peut parfois comprendre les réticences. « Il y a les atypiques "intéressants" et ceux qui ne le sont pas. Au mieux, l'entreprise cherche le premier en espérant qu'elle tombera sur une mine d'or peu exploitée. Quant à l'atypique bohème qui ne vient au boulot que lorsqu'il lui tombe un œil, elle ne sait pas l'intégrer, explique Philippe Bloquet, PDG de Peoplespheres, cabinet conseil et éditeur d'une plateforme RH. Le multipotential doit donc s'adapter à l'entreprise. À cette dernière de faire en sorte qu'il s'y sente bien. »

Sans forcément être aussi disruptifs que Steve Jobs ou Elon Musk, ces « Think out of the box » sont pourtant un puissant atout pour innover à l'heure de l'intelligence artificielle et de la transformation digitale ou écologique. Il peut alors être intéressant de diversifier les filières de recrutement. Car les atypiques sont partout. « Il faut savoir les écouter et transformer leurs idées en vision, en stratégie de développement pour l'entreprise, reprend Philippe Bloquet, qui a embauché une thésarde en sociologie. Elle réalise des études cognitives comportementalistes. À cet égard, elle pourrait parfaitement, un jour, être à la tête d'un département d'intelligence artificielle. »

FAVORISER L'ÉCLOSION DES TALENTS

Reste à bien encadrer l'atypique pour le conduire à fondre son originalité dans le métal d'un comportement business. Un exercice de management délicat. À commencer par savoir identifier ces profils innovants. Pas toujours évident. Par peur du harcèlement, les multipotentiels se cachent parfois, se coulent dans l'anonymat. Pis : souvent, ils ignorent la valeur de leur potentiel, par manque d'information, de culture ou de dialogue. Les entreprises ont alors intérêt à développer les valeurs qui favorisent l'éclosion de tous les talents. « Les multipotentiels ne peuvent se révéler que dans l'environnement décloisonné où l'on autorise les gens à proposer et à se tromper, poursuit Philippe Bloquet. Il faut aussi se donner le temps d'un horizon d'au moins un an. » Encore faut-il en avoir les moyens. ■

LE MOT DE LA SEMAINE

Atypiques

Surdoués, intuitifs, curieux... Les talents à multiples potentiels peuvent apporter la créativité dont l'entreprise a besoin. Reste à savoir comment manier ces pépites qui ont, bien sûr, les défauts de leurs qualités.

ERICK HAEHNSEN

Enthousiastes, curieux de tout, capables de tout faire, toujours partants, dotés d'une pensée flexible et rapide cernant simultanément tous les aspects d'une problématique... Les fées se sont penchées sur le berceau des profils « atypiques ». Surdouées, ces personnalités intuitives et créatives à potentiel multiple sont aussi qualifiées de « Renaissance soul » (esprits de la Renaissance), de haut quotient intellectuels, de « polymathes », voire de « slashes ». Bref, ces belles pépites nagent à contre-courant des hyperspécialistes. D'un côté, ils sont capables de percevoir ce que personne ne peut imaginer, d'avoir cette étincelle qui fait toute la différence et peut sauver l'entreprise. D'un autre côté, ils sont assaillis par le doute et la remise en question permanente, voire en proie à un sentiment d'éternel inachèvement et à d'incessantes sautes d'humeur. Ils ne sont pas dans la norme. Ils s'ennuient vite et zappent à la vitesse de la lumière d'un sujet à l'autre, d'une

entreprise ou d'un métier à l'autre. À l'instar de cette hautboïste (joueuse de hautbois) qui, en douze ans, est devenue ingénieure du son, patronne d'un restaurant puis directrice d'une galerie d'art. Forts de leur hypersensibilité et de leur rapidité à apprendre, à s'adapter à des contextes sans cesse mouvants, ces profils ultrasensibles ont bien sûr les défauts de leurs qualités. Une chose est sûre : les entreprises ont toutes les peines du monde à gérer ces « empêcheurs de tourner en rond ».

DES CAMÉLÉONS CRÉATIFS RAREMENT PRIS EN COMPTE

Pas étonnant : ce sont avant tout des « personnalités qui sortent de la norme, capables de penser en dehors des clous, de penser autrement », décrit Myriam Ogier, auteure du livre *Un cerveau droit au pays des cerveaux gauches. Atypiques, intuitifs et créatifs : trouver sa place quand on ne rentre pas dans le moule* (éditions Eyrolles). Les entreprises font rarement la place nécessaire à ces caméléons créatifs dotés d'une vision globale pour qu'ils



KARINE AUBRY, COACH DE DIRIGEANTS ET MANAGERS, AUTEURE

Le travail dans tous ses états

Quand l'avion de chasse ne décolle pas

Vous comptiez sur lui. Son talent et ses capacités ne vous avaient pas échappé. Avec votre DRH vous l'aviez classé dans les hauts potentiels et vous en attendiez beaucoup. Mais voilà, votre « avion de chasse » reste sur le tarmac : il fait son travail mais sans plus d'ambition. Ainsi Sébastien, brillant commercial apprécié de ses collègues, qui vient de refuser la direction de l'équipe. Incompréhensible ! Ou Joanne, cheffe d'équipe technique qui se cantonne à son cœur d'expertise alors qu'elle serait excellente sur d'autres domaines. Lorsqu'un manager cherche à faire grandir ses collaborateurs, il rencontre parfois une forme de résistance... Difficile à comprendre quand il voit tout ce que ce talent aurait à y gagner. Est-ce une affaire de zone de confort ? Ou une génération qui manque d'ambition ? Pas sûr.

En premier lieu, interrogeons ce projet d'évolution. Qui en est animé ? Avec cette simple question, nous pourrions nous rendre compte que le comité directeur a projeté pour telle recrue une trajectoire idéale... en oubliant de la construire avec la personne concernée. Or projeter « pour » quelqu'un revient à projeter « sur » cette personne : ses propres attentes, ses envies, une motivation... Certes, l'intention d'accompagner l'évolution d'un collaborateur est louable. Encore faut-il s'assurer que le principal intéressé partage ce rêve. C'est le syndrome du nouvel organigramme dévoilé en séminaire annuel où certains découvrent en séance leur nom à une place flatteuse mais, néanmoins, inattendue. De là, convenons que le jeune talent n'est peut-être pas friand de développer tout le potentiel qu'on a vu en lui.

Mais s'il y a une chance qu'il le soit, c'est en écrivant l'histoire ensemble que cela se produira. L'exercice passe par une explicitation des attentes et des points forts qui les soutiennent. En réponse, le collaborateur se positionnera. C'est ce qu'a fait le manager de Joanne en lui annonçant qu'il la voyait cheffe de pôle à moyen terme. Une évidence pour lui compte tenu de ses capacités managériales et son sens de l'organisation. Au début, Joanne a été surprise. C'était comme si on lui proposait un costume de taille 44 au lieu de 36. Erreur de casting ? Elle doutait déjà de tenir suffisamment bien son rôle actuel. Mais l'échange avec son manager ainsi qu'une prise de recul l'ont amenée à se voir plus grande. Avec l'envie de relever le défi.

Comme Joanne, un collaborateur peut réserver un accueil mitigé aux idées enthousiastes de son N+1. L'écoute fine du manager s'avère alors précieuse pour détecter des freins gardés silencieux par le collaborateur... Lequel peut craindre de décevoir : peur de commander ses anciens collègues, de devoir prendre la parole en public ou encore de dévoiler son faible niveau d'anglais... Une fois ces freins explicités, des solutions apparaissent souvent : adapter le projet d'évolution, son rythme et l'accompagner.

Mais, parfois, le jeune talent décline vraiment l'invitation. Malgré les encouragements, il ne se voit pas plus haut, pour l'instant. Imaginons toutes ses bonnes raisons : préserver ses acquis professionnels ou son équilibre de vie, profiter d'une stabilité après une évolution rapide ou plusieurs changements... Et s'il avait plus à perdre qu'à gagner en évoluant ? Quoi qu'il en soit, en management comme au champ, on ne fait pas grandir des carottes en tirant dessus. ■

TROIS IDÉES POUR SE PRÉPARER À LA SEMAINE

À LIRE

« APPRENDRE DEMAIN »

Véritable touche à tout, l'intelligence artificielle (IA) s'appête à révolutionner la santé, l'automobile, la sécurité mais aussi l'apprentissage. Ce dernier thème est au cœur de l'ouvrage *Apprendre demain*. Cet ouvrage est signé par deux auteures. Il s'agit de Magaly Alonzo, titulaire d'un master en neurosciences reconvertie en *data scientist*, et d'Alexia Audevert, experte en *machine learning*, formatrice et conférencière. Leur ouvrage se base sur les dernières avancées en neurosciences et les nouvelles perspectives offertes par l'IA. Il montre comment, dans le processus d'apprentissage, ces deux disciplines sont susceptibles d'interagir, de travailler en symbiose et de renforcer l'une de l'autre. ■

Magaly Alonzo et Alexia Audevert, *Apprendre demain*, éd. Dunod, septembre 2019, 224 pages, 24 euros.

À VOIR

« MJOLK, LA GUERRE DU LAIT »

Les conflits entre agriculteurs et coopératives se multiplient partout dans le monde. C'est le cas notamment à Reykjavik (Islande) comme nous le raconte le réalisateur Grimur Hakinarson au travers de l'histoire d'Inga, incarnée par l'actrice Arndis Hronn Egilsdottir. A la mort de son mari, cette jeune fermière se retrouve seule à la tête de l'exploitation laitière. Mais, face au monopole abusif de la coopérative, elle décide de partir en guerre contre ce système mafieux et d'en libérer sa communauté. Avec *Mjolk, la guerre du lait*, le réalisateur islandais pose une nouvelle fois son regard sur le monde rural. Son précédent film, *Béliers*, un drame intimiste, lui avait d'ailleurs valu de remporter l'European Film Award du meilleur film. ■

Mjolk, la guerre du lait de Grimur Hakinarson, avec Arndis Hronn Egilsdottir (1h30). Sortie le 11 septembre.

S'ENGAGER

AUPRÈS DES PERSONNES EN DIFFICULTÉ

Pour favoriser l'intégration des personnes fragiles, il est aussi important de les aider à bien vivre dans leur quartier. C'est la conviction de Solidarités nouvelles pour le logement. Depuis trente ans, cette association francilienne, qui regroupe 82 salariés et plus de 1 300 bénévoles, crée et loue des logements temporaires accessibles aux personnes les plus précaires. Elle recherche un bénévole en charge de réaliser un carnet type qui recense les ressources d'un quartier répondant aux besoins préalablement identifiés par les locataires. L'association recherche aussi des bénévoles pour prospecter de nouveaux logements, y assurer des travaux d'entretien ou encore collecter des fonds auprès des particuliers ou des entreprises. ■

Solidarités nouvelles pour le logement, 3 rue Louise-Thuliez, 75019 Paris. contact@snl-union.org