

Du handicap à la performance grâce à la Gestion des Talents



Beaucoup s'en tiennent à un préjugé : « handicap = moins productif = problème », alors que si nous prenons le temps d'étudier la question avec un regard avisé de « Gestion des Talents », nous découvrons que tout handicap appelle la personne à développer des compensations à côté, à un tel point que ces aptitudes deviennent souvent de formidables Talents et que les entreprises qui le comprennent améliorent leur productivité... et leur image.

Ce préjugé de « problème » est lié à l'étiquette du « Handicap ». Plus notre société développe des expertises en matière de diagnostic et plus nos spécialistes découvrent de nouvelles « différences ». La personne Asperger (Autisme dit "de haut niveau", c'est-à-dire sans déficience intellectuelle) est même désormais classée dans la grande famille des Autistes sans distinction de l'Autisme de Kanner (avec déficience intellectuelle, souvent importante). Cette classification de l'autisme est large et complexe, et c'est d'ailleurs pour cela que nous parlons de « spectre autistique ». Avant que la Commission de la Santé Européenne ne décide de mettre ces deux types de personnes (pathologies) dans la même catégorie, il y avait une distinction claire entre l'Asperger et le Kanner, mais depuis cette décision maladroite on affecte très vite l'image du handicap lourd au personne Asperger. Pourtant un Asperger peut également être surdoué, se rapprochant ainsi du profil de certains génies de notre histoire. De ce fait, l'association de l'Asperger avec l'image du déficient intellectuel est malheureusement devenue quasi systématique.

Puis, maintenant que l'autisme est mieux détecté, dès la toute petite enfance, nous découvrons aussi une explosion des statistiques de ce **trouble de l'expertise sociale**. De 300 000 personnes autistes en âge de travailler en France, nous allons passer à **3 millions d'actifs autistes** dans les quelques décennies à venir (et probablement bien plus) ! Si nous dépassons cette étiquette tellement réductrice du handicap, nous découvrons qu'une personne autiste a en fait développé plusieurs **Talents** de compensation... que certaines entreprises innovantes recherchent déjà avec beaucoup d'intérêt.

Alors **laissons tomber ces étiquettes** qui nous bouchent les yeux et **construisons maintenant un monde intelligent** en apprenant à mieux recruter et mieux évaluer pour mieux comprendre et mieux intégrer la **Diversité**, car elle nous enrichit et enrichit nos entreprises !

Quand le Handicap révèle des Talents

Chaque Handicap, quelle que soit sa forme ou son impact dans la vie quotidienne, nous incite à développer des « stratégies de compensation » et donc à développer des aptitudes que d'autres n'ont pas, jusqu'à en faire parfois un **Talent**. Nous les avons nommés les « **Talents de compensation** ».

Par exemple beaucoup de personnes à mobilité réduite développent une **humilité** exemplaire, une **générosité** à toute épreuve, une **sagesse de vie** que nous pouvons aller jusqu'à envier. Ceux qui se portent bien sont d'ailleurs souvent ceux qui se plaignent les plus... Nous savons depuis de nombreuses décennies que ce **plaisir de rendre service** est très apprécié lors d'un accueil téléphonique. Certaines grandes entreprises l'ont compris et ont aménagé des postes pour ces personnes atypiques et/ou handicapées.

Certaines personnes ayant des différences importantes vont « choisir » la **résilience**, jusqu'à **sublimer leur Handicap**, alors que d'autres vont faire le choix de reprocher à leur entourage ces différences qui les diminuent à leurs yeux, jusqu'à parfois chercher à faire payer aux autres leur propre souffrance. Les choix que nous faisons face à nos handicaps orientent aussi notre vie (nous avons tous quelque part certains handicaps). Ce principe nous concerne donc tous, car les différences sont parfois minimes mais amplifiées par le regard de l'autre.

Au-delà du handicap visible, moteur ou mental, nous pouvons tous avoir certaines formes de « handicaps » comme la dyslexie, l'hypersensibilité, les troubles de l'attention (TDA) ou le trouble d'Asperger. Face à ces « **atypismes** », nous réagissons comme pour un handicap, en développant presque toujours des **aptitudes avancées**, jusqu'à offrir de vrais **Talents de compensation**.

Ainsi, une personne **dyslexique** verra des mots en volume plutôt qu'à plat, et cherchera naturellement à les décoder dans leur globalité. Il s'en suivra ce que nous connaissons tous : des difficultés à lire, inversions de lettres ou de mots, certaines erreurs plus fréquentes... Et si l'on cherche à mieux comprendre leur fonctionnement, ces personnes présentent aussi de vrais « avantages », de vrais **Talents**. La NASA l'a compris depuis longtemps en recrutant volontairement 50% d'ingénieurs dyslexiques dans leur département de pilotage des modules, car la faute d'orthographe n'a pas d'impact dans ces postes, par contre ils savent mieux que les autres visualiser un objet dans l'espace ou régler un problème dans sa globalité, et surtout de manière durable !

Aptitudes et Gestion des Talents

C'est donc en étudiant de près l'intégration des critères des **Atypiques** dans le processus RH innovant de « **Gestion des Talents** » que nous avons découvert que même l'étiquette Asperger est encore plus destructrice pour un recruteur car il constitue un blocage immédiat : « je ne suis pas préparé à cela et on va me reprocher de recruter un autiste à ce poste » ou encore « on ne sait pas recruter les personnes handicapées ».

En fait, la formidable précision des vrais outils de Gestion des Talents permet de surfer avec facilité sur la question des **aptitudes** (le savoir-être). Nous sommes tous habitués à parler de **Gestion des Compétences** (savoir-faire qui se transmettent par des Formations), mais nous devons tous mieux nous impliquer dans la Gestion des Talents pour prendre conscience que **le Talent dépend du savoir-être**, au-delà de la compétence, ce que nous appelons désormais l'**aptitude**. Et les aptitudes sont innées ou se développent en travaillant sur soi.

D'ailleurs beaucoup d'entreprises devraient intégrer le fait que dans beaucoup de cas les aptitudes sont des prérequis aux formations (par exemple une formation sur l'écoute est de l'argent gaspillé si elle est dispensée à des personnes qui n'ont pas d'empathie. Dans ce cas il faut d'abord s'occuper de développer l'empathie de la personne et de ne la former qu'après. Un autre exemple : l'entreprise peut investir de gros budgets en formation de sa force de vente, si les commerciaux ne sont pas extravertis, ils ne sauront pas développer naturellement leurs réseaux commerciaux et auront du mal à négocier. De ce fait le budget formation est un ure gaspillage. D'ailleurs, une étude que nous avons menée il y a 3 ans a démontré que 70% des formation ayant un lien avec le savoir-être (relation client, achat, management, services...) sont du pur gaspillage si les participants n'ont pas les aptitudes de savoir-être pré-requises.

Par ailleurs, en étudiant toutes les « aptitudes » des personnes Atypiques, nous avons mis en évidence que même si leurs « **particularités** » peuvent réduire certaines de leurs compétences, elles ont quasiment toujours développé de tels Talents, à tel point qu'elles deviennent, pour certains postes, plus performantes qu'une personne « **neurotypique** » (non atypique).

Et ça marche !

C'est ainsi que nous **avons déjà identifié de nombreux postes pour lesquels les personnes Atypiques sont bien mieux adaptées** ou bien plus doués. Par exemple recruter des commerciaux Hypersensibles permet d'assurer un très haut niveau d'empathie et donc d'améliorer la satisfaction client. Une personne dyspraxique sera bien plus attentive aux autres et va se remarquer par sa grande attention à l'autre au sein d'un Service Client. De nombreux postes sont bien plus adaptés à des personnes HPI (QI > 130) de par leurs besoins de diversité, alors que d'autres vivent l'imprévu comme un fort stress. Des personnes Autistes supportent bien mieux un travail répétitif qu'une personne neurotypique, qui s'ennuiera vite et se démotivera par l'absence de variété dans son poste, comme par exemple un travail à la chaîne. Une personne autiste peut très bien s'adapter à un poste d'emballage ou à la caisse d'un supermarché. En informatique, certaines particularités Asperger permettent d'offrir un travail plus fiable et de meilleure qualité : respect des conventions, procédures qualité, manière de structurer un programme...

Nous avons réalisé de belles expériences avec les services RH de grands groupes du CAC 40. Pour une personne Asperger, nous avons identifié plus de 10 Talents (sur un référentiel de 53), alors qu'une personne neurotypique en présente en moyenne entre 3 et 5...

Et cela coûte moins cher !

Le coût d'une personne Autiste Kanner vivant dans un centre est de l'ordre de 135 K€ / an, alors que si elle travaille, d'une part elle a des revenus, d'autre part l'entreprise est gagnante si elle a su intégrer les particularités du collaborateur atypique (et handicapé) dans sa répartition du travail. L'encadrement de cette personne ne devient alors nécessaire que du soir au matin et non plus en permanence. De ce fait, le coût pour une personne tombe à 32 K€/an, soit une réduction des 2/3 du coût ! C'est jouer gagnant-gagnant sur les trois fronts : la personne (qui devient heureuse et reconnue), l'entreprise, et l'état (nos impôts !).

Cette démarche s'étend très bien aux personnes atypiques qui se retrouvent souvent sans emploi car mal à l'aise dans leur environnement social et donc aussi au travail. Si l'on considère ensuite que l'atypisme se développe, (*voir nos autres articles, dont « Atypiques, nous les devenons tous »*), il est important de comprendre que tous les processus RH doivent prendre en compte ces particularités des personnes atypiques car cela est bénéfique pour tout le monde.

Les entreprises intelligentes démontrent ainsi leurs valeurs de cœur

C'est ainsi que les premières entreprises françaises qui ont expérimenté ce type d'opérations sont fières de les avoir réussies, et provoquent une très vive adhésion de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. Des collaborateurs ont même dit à leur dirigeant « cela donne enfin un vrai sens aux affiches placardées depuis des années sur nos murs et qui parlent de nos Valeurs ». D'autres « voilà enfin un exemple concret de ce que vous appelez la **Diversité**. Ce n'est pas tout de les employer mais reconnaître leurs Talents leur permet d'être reconnus dans leur droit à l'égalité ».

Le PDG de la Société Andros a créé 7 postes pour des personnes Autistes. Au bout de quelques années d'expérience, l'ensemble des salariés n'envisagerait en aucun cas revenir en arrière. Même le représentant syndical a remercié le dirigeant pour ce qu'il fait.

La société Avencod emploie 100% de personnes handicapées (dont une grande partie Asperger) à travers plus d'une dizaine de CDI, et se voit être félicitée par ses clients pour la qualité de ses développements. En effet, certaines fonctions d'un processus de développement informatique demandent beaucoup de rigueur et si celles-ci sont observées, **la modification ou la maintenance du logiciel est plus facile à faire, et sans cela, la qualité s'écroule et le coût explose**. Apprendre à utiliser/valoriser l'atypisme est donc rentable et donne aussi du sens à l'aventure humaine positive que l'on peut proposer à son entreprise.

Malakoff Médéric a su adapter un poste pour une personne handicapée mentale mais qui a une mémoire remarquable, et qui sait de ce fait exactement dans quel bureau se trouve qui et pour faire quoi. La Direction générale met ce collaborateur à disposition de ses cadres ou certains visiteurs pour les accompagner au sein de l'immense bâtiment de son siège social.

Le Groupe La Poste a su également, grâce à cette même méthode, reclasser avec succès un guichetier après des dizaines années de bons et loyaux services, vers un poste de développeur informatique (après formation continue). Cette personne Asperger a révélé plus de 10 Talents, alors qu'une personne neurotypique n'en présente que 3 à 5 en temps normal.

Plusieurs autres entreprises ont déjà employé des profils de personnes autistes pour relever et distribuer le courrier dans des établissements de grande taille, **alors que la personne neurotypique qui faisait ce travail avant se plaignait de la répétition et de la fatigue de son poste.**

L'emploi approprié de personnes atypiques devient alors une démarche stratégique pour l'entreprise, autant pour la qualité de sa production ou améliorer sa productivité, que par le fait de « donner du sens » à l'organisation, sur le plan humain.

Enfin, toutes les entreprises qui ont réalisé de telles démarches ont vu leur quantité de candidatures spontanées en très forte hausse, leur permettant de réduire fortement leurs coûts de recrutement.

Cela marche en fait pour tout le monde !

Ce qu'il faut comprendre c'est que la vraie « **Gestion des Talents** » permet d'accompagner tous les salariés pour le développement de leurs aptitudes (savoir-être). Ainsi, **grâce au processus de Gestion des Talents, chaque collaborateur bénéficie d'une évaluation bienveillante de ses aptitudes et peut ainsi mieux comprendre ce que l'entreprise attend de lui en matière d'aptitude et de comportement.** La psychologie positive et l'engagement de confidentialité de la part de l'employeur rassurent les collaborateurs et permet au couple employeur-salarié de se reconnaître mutuellement et d'accompagner le changement de manière positive.

Ainsi, chaque « **particularité** » de chaque collaborateur peut être identifiée et prise en compte dans un processus intégré et bienveillant, et ceci sans aucune démarche d'étiquette !

Grâce à cette démarche, l'entreprise peut faire évoluer avec beaucoup de finesse son **référentiel métiers** en intégrant la dimension des aptitudes humaines dans sa GPEC, GPEC'H ou GPHEC. Une prise en compte réelle des dimensions humaines dans les processus RH apporte également à l'entreprise une disparition progressive de ses **Risques Psychosociaux** et ses **Résistances au Changement**. Elle développe ainsi une capacité très fine d'intégration des « particularités » de chaque salarié et fait tomber le masque de beaucoup de situations de handicap non comprises aujourd'hui. Grâce à la Gestion des Talents, **cette nouvelle approche RH est devenue largement rentable pour l'entreprise !**

Ce nouveau processus est en fait une **nouvelle Culture RH** et un vrai changement de paradigme, passant de la tragique étiquette du handicap à la **valorisation de la richesse humaine et de sa diversité.**

A nous de construire notre monde humain et intelligent !

Pierre Davèze, Alorem Recherche.

** Atypique : HPI (Surdoué), Hypersensible, Asperger, Dys, ATD-H, Bipolaire, Intuitif-Inductif ou intelligence du Cœur.*

HPI : Haut Potentiel Intellectuel (QI >= 130) – Dys : Dyslexiques, dys... etc., - DTA : Troubles de Déficit de l'Attention avec ou sans Hyperactivité.

** Neurotypique désigne les personnes non concernées par l'atypisme. Certains se disent « normaux » mais... le sont-ils vraiment ?*

Pierre DAVEZE est Comportementaliste, Expert en Neurosciences comportementales et Chercheur en techniques de management et processus d'Assessment et Gestion des Talents. Depuis 2005 il défend la rentabilité du bien-être au travail et prône une nouvelle culture de la relation professionnelle en valorisant les Talents de chacun, Atypiques ou Neurotypiques.