

# Le bulletin du **GRIDE**

De la théorie à la pratique

## **Gestion de l'éducation : quand le haut potentiel intellectuel (HPI) peut mener à vivre un épisode d'épuisement professionnel**

**France Gravelle**, professeure-chercheure titulaire, Faculté des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal

**Julie Monette**, assistante de recherche, Faculté des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal

**Joelle Bérubé Daigneault**, assistante de recherche, Faculté des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal

**Louis-Philippe Lachance Demers**, assistant de recherche, Faculté des sciences de l'éducation, Université du Québec à Montréal

Peu de recherches se sont penchées spécifiquement sur les adultes à haut potentiel intellectuel (HPI) ou sur la douance en milieu de travail. Dans le cadre d'un article intitulé *Travail, Emploi et Douance*, les auteurs Jaffré, Dulon et Verbeek (2019) identifient plusieurs zones de vulnérabilité chez cette population. Comme tous les employés, le type d'environnement dans lequel ces personnes travaillent a aussi un énorme impact sur leur qualité de vie. Il est ainsi observé qu'elles ont davantage de difficulté à s'adapter aux entreprises plus formelles et organisées en fonction d'une hiérarchie stricte. De même, elles répondent moins bien à une gestion axée sur le contrôle qui limite leur autonomie ainsi qu'aux milieux qui ne reconnaissent pas la contribution de leurs employés. En raison de ces difficultés, nous nous sommes demandé si les directions d'établissement d'enseignement qui ont ce profil ne risquent pas davantage de vivre un épisode d'épuisement professionnel au cours de leur carrière.

### **Ce que nous dit la recherche**

Afin d'approfondir la relation qui existe entre la fonction de direction d'établissement d'enseignement et l'épuisement professionnel, déjà passablement documentée (Étienne et Gravelle, 2020; Gravelle, 2009, 2012, 2013, 2015, 2017, 2019), nous avons exploré la relation entre l'épuisement professionnel et le HPI auprès de sept cadres et gestionnaires en milieu scolaire (Gravelle et Lachance Demers, 2022).

Parmi les principaux résultats de notre étude, tous les participants ont mentionné l'importance d'être productifs et ressentir le besoin de réaliser plusieurs projets simultanément pour éviter de vivre de l'ennui. En effet, comme le mentionne un participant, le fait de « carburer à l'adrénaline », semble les motiver dans leur travail. Ainsi, selon ces derniers, arrêter de travailler n'est pas envisageable; diminuer leurs responsabilités non plus. Toutefois, l'arrivée dans un nouveau milieu ou un nouveau poste est anxiogène et peut diminuer le sentiment d'efficacité personnelle. À ce titre, les participants ont mentionné ressentir le besoin d'être utiles en plus d'avoir le besoin de nourrir leur curiosité intellectuelle, tout en mettant à contribution leur créativité ainsi que leur besoin d'innover. Parmi d'autres résultats, les participants ont également mentionné avoir rencontré, au cours de leur vie professionnelle, différentes difficultés. L'une d'elles concerne le sentiment de donner beaucoup à l'organisation sans recevoir de reconnaissance appropriée, ou encore, de ne pas se sentir à sa place ou de ne pas s'intégrer à l'équipe. En effet, le HPI semble être une cause de souffrance pour certains de ces gestionnaires comme en témoigne un participant : « j'ai souffert beaucoup de cela ... et je te dirais que plus on gravit les échelons dans la hiérarchie, plus cela peut être souffrant... Il commence à parler de plus en plus de la douance chez les élèves, mais les organismes et les institutions oublient que ces élèves deviendront un jour des employés ». Ce manque de reconnaissance de la part de certains employeurs quant à la particularité des gestionnaires à HPI semble accentuer les risques de vivre des difficultés d'ordre psychologique. De plus, les participants ont évoqué avoir vécu des relations sociales difficiles au travail, car ils considèrent qu'il est plus difficile pour eux d'entrer en relation avec certains collègues. Un autre résultat de notre étude montre que le cerveau va « vite » pour les personnes à HPI, notamment elles ont l'impression que tout se bouscule dans leur esprit. À cet égard, un participant a affirmé (page suivante) :



« un cerveau qui va beaucoup trop loin, beaucoup trop vite et qui fait de l'arborescence continue m'amène à toujours questionner le sens des paroles de chaque personne donc c'est tout le temps un questionnement par-dessus questionnement que je vis sans cesse et le positionnement que j'ai à faire est de savoir si je suis à la bonne place, au bon moment, avec les bonnes personnes ou pas, est-ce que je fais bien mon travail... Bref, il y a tout un remue-méninge qui se passe rapidement dans ma tête... ». De plus, elles peinent à bien se comprendre parce qu'elles ont le sentiment d'être différentes et se questionnent constamment sur la vie. Notamment, les participants ont mentionné l'hypersensibilité qui les habite et qui affecte leur identité.

En somme, il importe de souligner que les directions d'établissement d'enseignement ont souvent les caractéristiques que l'on retrouve chez des personnes à HPI, sans toutefois nécessairement avoir été diagnostiquées. La fonction exige d'être vif d'esprit et d'avoir une grande curiosité intellectuelle. Il s'agit d'une profession très stimulante et valorisante, mais aussi très exigeante pouvant mener à un épisode d'épuisement professionnel. Puisque la performance au travail et le sentiment de compétence sont essentiels selon ce que nous ont rapporté les participants, vivre un épisode d'épuisement professionnel pouvant conduire à un arrêt de travail s'avère d'autant plus difficile à accepter pour les personnes à HPI.

## Pistes de réflexion et d'action

Devant ce problème, en guise de prévention des risques d'épuisement, les participants de notre étude ont exprimé l'importance de pouvoir échanger avec une communauté de personnes à HPI, ce qui aide à accepter le diagnostic, tout en favorisant l'acceptation de sa propre diversité. Comme certains l'indiquent, pour bien prendre sa place en tant que personne à HPI en milieu de travail, tout en se respectant, il faut essayer de se comprendre et, surtout, ne pas se comparer aux collègues quant au travail à réaliser : « je n'ai pas appris à mettre de l'effort, car j'avais de bons résultats à l'école... Il y a là toute une compréhension autre de la façon de faire et d'agir entre une personne à HPI et une autre dite normale ». En somme, si vous sentez que vous êtes différents de vos collègues, que la performance au travail a toujours été une priorité pour vous, ou encore, que vous n'avez pas la même compréhension de certaines situations que vos collègues, peut-être pourriez-vous en parler à un spécialiste qui pourrait vous éclairer à savoir si vous êtes une personne à HPI afin de diminuer le risque de vivre une période d'épuisement professionnel!

Sous la direction de :

**Nicole Guionie**, candidate au doctorat, Université de Montréal

**Alice Levasseur** candidate au doctorat, Université Laval

**Michel Lacasse**, candidat au doctorat, Université Laval

**Emmanuel Poirel**, professeur, Université de Montréal

## Références

### Inspiré de l'étude

Gravelle, F. et Lachance Demers, L.-P. (2022). Employés à haut potentiel : comment éviter l'épuisement? *Revue Gestion*, 47(2). <https://www.revuegestion.ca/employes-a-haut-potentiel-comment-eviter-lepuisement>

### Autres références

Bentein, K., Guerrero, S. et Klag, M. (2012). Comment gérer les employés à haut potentiel ?. *Gestion*, 37, 58-67. <https://doi.org/10.3917/riges.373.0058>

Boisselier, N. et Soubelet, A. (2021). *La sociabilité et l'attrait pour la solitude des adultes à haut potentiel intellectuel (HPI)*. *Psychologie Française*. <https://doi.org/10.1016/j.psfr.2021.02.001>

Jaffré, Y.-G., Dulon, L. et Verbeek, S. (2019). Travail, emploi et douance. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 21(1). <https://doi.org/10.4000/pistes.6296>

