



Bourse

Stats éco

Finances perso

Immobilier

Carrière

Retraite

Enquêtes

Art de vivre

ABONNEMENT
MAGAZINES

CARRIÈRE & MANAGEMENT

Management

DOSSIERS

Publié le 08/06/2016 à 09:47 | Mis à jour le 08/06/2016 à 09:51

REBELLE ET PARCOURS HORS NORME : CES PROFILS ATYPIQUES SÉDUISSENT LES ENTREPRISES



©Getty

Les gentils clones - dociles et adaptables - ont longtemps séduit les entreprises. Mais celles-ci prennent conscience que ce modèle est dépassé et revoient leurs standards de recrutement pour privilégier les individus à l'anticonformisme affiché et aux aptitudes

En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des contenus et services adaptés à vos centres d'intérêt. Pour en savoir plus et, notamment, pour s'opposer à leur installation, nous vous invitons à consulter notre [Charte pour la protection des données personnelles](#).

Les entreprises ont changé de chouchous. La classique combinaison gagnante "HEC/costume - cravate/gentil clone" cède du terrain aux grandes gueules mal rasées, mal sapées et même non diplômées ! En effet, pour être bankable aujourd'hui, il est conseillé **d'avoir quelques *mad skills* à son arc**. Littéralement, des aptitudes «folles» ou hors norme. Le terme est déjà associé à plus de 1.000 annonces de recrutement aux Etats-Unis sur le site leader Monster. Désormais, la perle rare est un type déviant.

PLACE AUX ESPRITS NEUFS ! «A l'heure où la différence ne se fait plus sur les produits mais sur les idées, les décideurs sont en quête de profils singuliers dotés d'une forte personnalité, capables de produire des pensées perturbatrices et d'instaurer une véritable culture de l'intelligence collective», analyse Sandrine L'Herminier, auteure de *Tu seras un manager responsable, mon fils*, Editions Yves Michel/Place publique, 2015.

Les organisations sont de plus en plus conscientes que la prime à la conformité ne leur permet plus de tirer leur épingle du jeu. La création de valeur suit une nouvelle logique, qui repose sur l'intégration d'esprits neufs, que Denis Ettighoffer, spécialiste de l'impact des nouvelles technologies, nomme **«les rebelles constructifs»** dans son rapport *«Le gène rebelle, facteur clé de compétitivité»*.

> *À lire aussi : 10 techniques pour développer sa créativité*

Le diplôme et les compétences techniques se voient ainsi supplantés par des qualités plus diffuses, plus originales et plus personnelles. Aux profils lisses et classiques les boîtes préfèrent désormais **les parcours surprenants**. Un exemple caractéristique ? Cette annonce publiée sur son site Internet par le cabinet de conseil Weave : «Votre parcours contribue à notre richesse. Anciens membres de l'équipe de France de ski, de hockey et de CSO (concours de saut d'obstacles), coureurs de marathons et d'ultratrails, écrivains, musiciens et choristes, diacres sont autant de profils qui illustrent notre diversité.»

LES PLUS LUS : CARRIERE MANAGEMENT

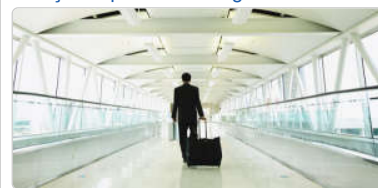
Congé parental : la nouvelle donne depuis le 1er janvier 2015



Salaires : gagnez-vous plus que le Français moyen ?



Expatriation : quelles raisons poussent les Français à partir à l'étranger ?



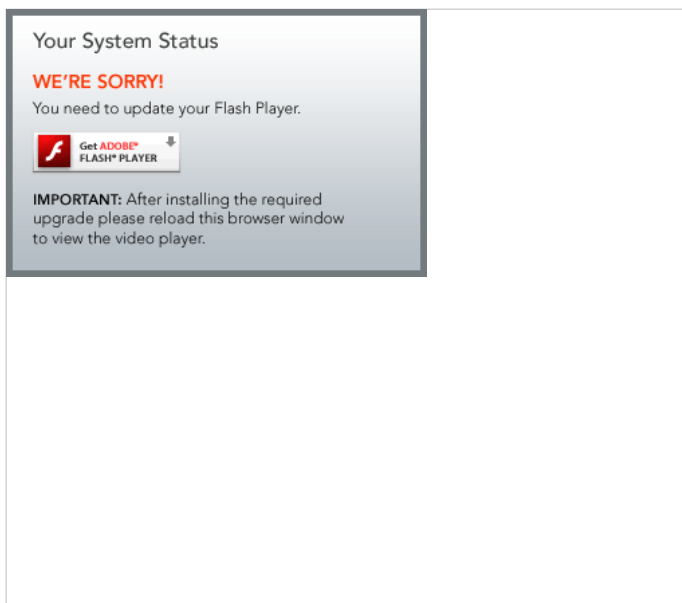
boursorama - Formation continue : trouver le diplôme adapté à son projet professionnel - La galère des jeunes sans diplôme pour trouver un job - Le diplôme reste le meilleur rempart contre le chômage - Le diplôme, un solide rempart contre le chômage - Les diplômes des Grandes écoles, un rempart efficace contre le chômage - expatriation - HEC, Essec, EMLyon... comment décrocher un bon diplôme par des voies détournées - allure coiffure - imusic school - "Les jeunes sans diplôme deviennent la priorité de l'Apec" - Piston et passe-droits : les ruses des chasseurs de privilèges - Carrière : un petit coup de pouce vaut parfois mieux qu'un diplôme - Julien Cohen, P-DG d'ATV : Zéro diplôme, dix PME au compteur - Immobilier : tous les prix à Paris, arrondissement par arrondissement -Paris IXe-Xe : jusqu'à 8 500 euros le mètre carré sur le canal Saint-Martin - Quartier par quartier. les

En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des contenus et services adaptés à vos centres d'intérêt. Pour en savoir plus et, notamment, pour s'opposer à leur installation, nous vous invitons à consulter notre **Charte pour la protection des données personnelles**.

Cet état d'esprit correspond bien à celui des start-up de la Silicon Valley, dont Pierre Mirallès a identifié les grands principes de management dans «[La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?](#)», *Management & Avenir*. Ces très jeunes entreprises recrutent des salariés «exceptionnels», sans se soucier des stéréotypes liés à la personnalité (conformité culturelle, orthodoxie, etc.), quitte à se tromper et à devoir gérer un niveau très élevé de turnover.

Comme dans la Silicon Valley, là aussi, le talent prime et le mérite se juge d'abord aux résultats. La démarche d'intégration dans l'organisation n'est pas fondée sur des processus formels, mais relève du salarié, tout comme l'apprentissage, la mise à jour des compétences et, plus généralement, la responsabilité de carrière.

> Vidéo. Déceler les "aptitudes insoupçonnées" de ses collaborateurs, une richesse pour l'entreprise :



RÉVOLUTION DIGITALE. Et c'est ce nouvel environnement qui se trouve, justement, à l'origine de l'engouement pour les *mad skills*. Longtemps, le conformisme a eu du bon. Les entreprises recrutaient des collaborateurs «neutres», les formaient à leur culture (par un processus d'acculturation) et accéléraient la carrière des «bons petits soldats», loyaux et respectueux des règles. Dans le contexte stable de la seconde révolution industrielle (faible incertitude, rythme de changement modéré, etc.), la «stratégie du clone» d'une part

En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des contenus et services adaptés à vos centres d'intérêt. Pour en savoir plus et, notamment, pour s'opposer à leur installation, nous vous invitons à consulter notre **Charte pour la protection des données personnelles**.

augmentait l'efficacité et la productivité de l'entreprise, et d'autre part réduisait le risque de conflits.

Mais les temps ont changé ! Pour les chercheuses Stone et Deadrick, les innovations techniques et technologiques ont rendu l'environnement volatil, incertain et bien plus complexe qu'auparavant Dianna Stone et Diana Deadrick, «[Challenges and opportunities affecting the future of human resource management](#)», *HRM Review*, vol. 25, n°2, p. 139-145, juin 2015..

Les chamboulements provoqués par la révolution digitale ont fait reculer d'un coup la popularité du salarié au profil orthodoxe. Des innovations, il y en a eu à chaque époque. Ce qui est nouveau avec le digital, c'est leur rythme exponentiel. Les entreprises sont contraintes à **une plus grande agilité** et doivent disposer de compétences nouvelles et dynamiques adaptées aux variations rapides de leur environnement.

Conserver le modèle de la conformité des salariés dans un tel univers revient en quelque sorte à adopter la politique de l'autruche, en cédant à un sentiment trompeur de sécurité : l'absence de débat et l'imperméabilité à la nouveauté conduisent un jour ou l'autre à la catastrophe (voir, par exemple, les destins de Kodak et de BlackBerry). Faire appel à des *mad skills*, c'est, au contraire, se prémunir contre ce danger en créant de la place pour l'innovation. Un salarié singulier ou déviant fonctionne comme un empêcheur de tourner en rond, une sorte de garde-fou qui sonne l'alarme pour éviter que la boîte ne brûle quand il y a le feu...

> Vidéo. Que signifie être un manager agile ?

Your System Status

WE'RE SORRY!

You need to update your Flash Player.

 Get ADOBE® FLASH® PLAYER

IMPORTANT: After installing the required upgrade please reload this browser window to view the video player.

En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des contenus et services adaptés à vos centres d'intérêt. Pour en savoir plus et, notamment, pour s'opposer à leur installation, nous vous invitons à consulter notre **Charte pour la protection des données personnelles**.

CV ET ENTRETEN, BASTA ! Aux grands maux les grands remèdes. Pressentant la nécessité de faire de la place à ceux qui pensent *out of the box*, certaines entreprises réactualisent leurs méthodes de recrutement. Le sacrosaint CV, jusqu'ici considéré comme le sésame du candidat, a ainsi subi quelques égratignures.

Thierry Baril, le DRH du groupe Airbus, s'est notamment fendu d'une diatribe contre lui dans un entretien accordé à *L'Usine nouvelle* en août 2015 : «**Le CV, c'est kitsch.** [...] De plus en plus, les talents s'identifient eux-mêmes, se cooptent sur les réseaux sociaux. C'est de cette manière que chacun peut mettre en avant ses véritables compétences et ses grandes réalisations. Les sites de mise en relation professionnelle apportent beaucoup plus d'informations sur une personne que la lecture d'un CV traditionnel.»

> À lire aussi : [Les nouvelles techniques de recrutement](#)

Avec le CV, c'est aussi le classique entretien de recrutement qui en prend pour son grade. Des sociétés du monde digital préfèrent organiser des hackathons pour dénicher leurs futurs cadors. Ces marathons de hackers consistent à enfermer plusieurs candidats dans un hangar avec un problème à résoudre. A la fin, l'équipe gagnante est embauchée.

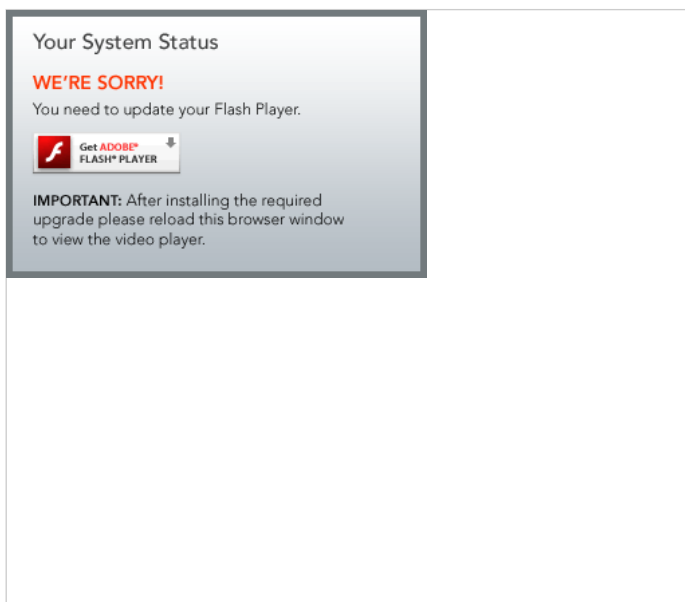


Intel a déjà organisé de telles épreuves, ainsi que Cdiscount (sous le nom de code de CodeYourJob en 2013 ou de ShopAgainstTheClock en 2014). De même, certaines écoles semblent se détacher du système

En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des contenus et services adaptés à vos centres d'intérêt. Pour en savoir plus et, notamment, pour s'opposer à leur installation, nous vous invitons à consulter notre **Charte pour la protection des données personnelles**.

traditionnel fondé sur le diplôme. Ainsi, l'école 42 de Xavier Niel a adopté une formule plus libre, gratuite et ouverte à tous. Sa finalité n'est pas de former de bons petits soldats, mais de détecter les gens qui ont un grain, les geeks, les philosophes de génie, etc. Avec une évaluation qui se fait par les pairs...

> Vidéo. Découvrez Easyrecrue, la nouvelle tendance du recrutement par la vidéo



ET SI VOTRE ASSISTANTE EN AVAIT

? Derrière l'œil vitreux d'un informaticien, derrière les lunettes de votre secrétaire... les *mad skills* sont tapies un peu partout, et pas forcément là où on les attend. Elles ne sont pas l'apanage des grands patrons et s'étendent au-delà des compétences digitales.

La Washington University de Seattle a récemment été bluffée par les résultats d'un jeu en ligne lancé en 2008. Ouvert aux citoyens du monde entier, Foldit consistait à découvrir la structure d'une protéine. En dépit des efforts de plusieurs généticiens de renom, cette structure demeurait un mystère depuis plusieurs décennies. Et qui a finalement trouvé la solution ? Celle qui a fait mordre la poussière aux profs de fac du monde entier est une Anglaise de Manchester, assistante dans une clinique de désintoxication ! La prochaine fois que l'envie vous prendra de snober le «petit personnel», ravisez-vous...

> À lire aussi : [les 30 bourdes les plus fréquentes à éviter au boulot](#)

En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des contenus et services adaptés à vos centres d'intérêt. Pour en savoir plus et, notamment, pour s'opposer à leur installation, nous vous invitons à consulter notre **Charte pour la protection des données personnelles**.

TYRANNIE DE LA MOYENNE. Mais, pour que les *mad skills* puissent produire leur petit effet innovant, elles doivent être accueillies et chouchoutées, comme c'était le cas jusqu'ici des *hot pot* (hauts potentiels). Cela implique que les entreprises acceptent l'introduction du gène rebelle dans leurs structures vieillissantes. Et, une fois le gène introduit, qu'elles l'aident à se développer...

Les professeurs français Sébastien Ronteau et Thomas Durand montrent que le recrutement d'un salarié déviant ne suffit pas pour qu'une organisation devienne agile et innovante. Sébastien Ronteau et Thomas Durand, «[Comment certaines organisations innovent dans la durée](#)», *Revue française de gestion*. L'innovation, pour avoir lieu, doit s'appuyer sur plus d'un individu et être constante.

D'où la nécessité, comme l'écrit Gary Hamel, de protéger les personnalités atypiques contre la tyrannie de la moyenne Gary Hamel, «[Leading the revolution](#)», *Harvard Business School Press*, août 2000. Cela implique de fournir un environnement favorable à leur épanouissement comme à leur créativité, et de trouver de nouvelles manières de les intégrer et de les accompagner. Dans le cas inverse, elles risqueraient de se sentir coincées et de prendre très vite la tangente.

L'environnement de travail doit donc évoluer. Nombreuses sont les pistes à explorer : déhiérarchisation, travail à distance, relations horizontales, évaluation en cogestion par l'ensemble des collaborateurs, dispositifs de cocréation, etc. Introduisez un zeste de folie dans votre management et vous aiderez les *mad skills* à s'épanouir !

> À lire aussi : [Favi, l'usine qui tourne sans chefs](#)

EN HAUSSE : LE REBELLE CONSTRUCTIF

Gonflé, indépendant et sûr de lui grâce à ses compétences pointues dans un domaine bien précis, le salarié doué de *mad skills* fait figure de dissident dans un open space. D'ailleurs, son franc-parler et son attitude un peu abrupte lui valent quelques inimitiés - certains de ses collègues le trouvant carrément insupportable !

Le salarié atypique dérange, bouscule, agace et ne fait jamais l'unanimité. Un peu corsaire sur les bords, il aime

En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des contenus et services adaptés à vos centres d'intérêt. Pour en savoir plus et, notamment, pour s'opposer à leur installation, nous vous invitons à consulter notre **Charte pour la protection des données personnelles**.

les prises de risques, l'aventure, la nouveauté et la contradiction. Bref, il n'a pas froid aux yeux. Le conflit ? Il s'y est habitué et il l'accepte, quand il n'y prend pas un certain plaisir. Il sait bien que nager à contre-courant est jugé comme le pire des crimes dans le royaume des clones. Et ce n'est pas pour lui déplaire...



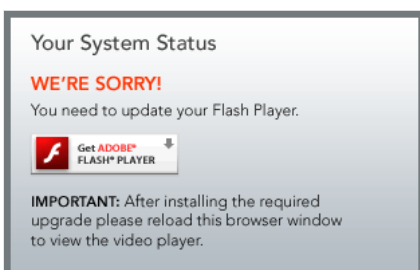
© T. Schmitt / Getty Images
Tous droits réservés

EN BAISSÉ : LE BON PETIT SOLDAT

Affable, le salarié «bon soldat» évolue dans le milieu professionnel comme un poisson dans l'eau. Il fait généralement preuve d'esprit d'équipe et d'une bonne capacité de gestion du stress. Bardé de compétences sectorielles (marketing, finance, etc.), il peut aussi se prévaloir de capacités plus transversales.

Ses patrons attendent beaucoup de lui... et lui se débrouille pour répondre à toutes leurs attentes. Il est d'ailleurs extrêmement apprécié par ses boss. Pourquoi ? Parce qu'il fait exactement ce qu'on lui demande de faire. Non seulement il est compétent, mais en plus il est obéissant ! Il remet en effet rarement en question les décisions de ses supérieurs. A terme, il dirigera certainement cette armée de clones dont il fait partie.

> Vidéo. Sept techniques pour être bien vu par son patron :



En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des contenus et services adaptés à vos centres d'intérêt. Pour en savoir plus et, notamment, pour s'opposer à leur installation, nous vous invitons à consulter notre **Charte pour la protection des données personnelles**.

Par Michel Barabel et Olivier Meier, directeurs du laboratoire Dever Research, coauteurs de *Manageor* (Dunod).

Propos recueillis par Ève Ysern

SERVICES RECOMMANDÉS PAR CAPITAL.FR

[Trouver une formation](#)

[L'analyse gratuite de votre CV](#)

LA RÉDACTION VOUS SUGGÈRE AUSSI

- [Parlez-vous la langue des start-up ?](#)
- [Michel Mondet - Oui, on peut se passer des DRH !](#)
- [Bosses à leurs côtés, ça décoiffe !](#)

🔑 MOTS CLÉS

Management

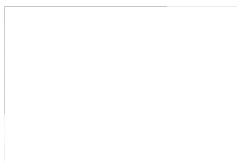
Recrutement

Carrière

L'ACTUALITÉ EN VIDÉO

L'actualité économique en vidéo : Le Bitcoin peut-il être écolo ?

<



>

Video Smart Player invented by [Digit](#)

En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des contenus et services adaptés à vos centres d'intérêt. Pour en savoir plus et, notamment, pour s'opposer à leur installation, nous vous invitons à consulter notre **Charte pour la protection des données personnelles**.

x

RÉAGISSEZ !

+ SUR LE SUJET « CARRIÈRE »



Management : sortir de la culture du chef !

Boussard & Gavaudan Inv
Dépôt d'un projet d'of
simplifiée visant les titres



En poursuivant votre navigation sur ce site, vous acceptez l'utilisation de cookies pour vous proposer des contenus et services adaptés à vos centres d'intérêt. Pour en savoir plus et, notamment, pour s'opposer à leur installation, nous vous invitons à consulter notre **Charte pour la protection des données personnelles**.