

Entre handicap invisible et ressources cachées : La difficile valorisation des compétences singulières des travailleurs dyslexiques

Aimar, Damien

Université Paris-Dauphine, Chaire Diversités,

PSL Research University

aimardamienchercheurhandicap@gmail.com

Résumé :

Si l'approche des ressources est largement dominée par une analyse centrée sur les managers dans la théorie classique « RBV », les travaux élaborés par les chercheurs sur les ressources négatives (Weppe, Warnier, Lecocq, 2013) et les ressources délaissées (Ranjatoelina-Tantely et Zaoual, 2016) ouvrent de nouvelles perspectives, particulièrement pour le handicap invisible. L'enjeu de cette recherche est de se demander, en quoi un management attentif et nuancé contribue-t-il à valoriser dans l'organisation les compétences idiosyncratiques du travailleur dyslexique malgré le caractère invisible voire cachés de ce type de ressource?

Conscients de la perception souvent négative du handicap dans les organisations, les travailleurs dyslexiques cachent le leur, ce qui rend difficile la valorisation de leurs compétences singulières. L'intégration de cette catégorie de ressources humaines, fondée sur les ressources étendues (Weppe, Warnier, Lecocq, 2013), fait apparaître d'autres dimensions clés et favorise l'identification des facteurs caractéristiques des ressources cachées de l'organisation.

La pénurie d'éléments sur les ressources cachées a imposé le choix de la théorie ancrée pour appréhender le terrain et une concentration sur la praxie préconisée par les micro-fondations (Barney et Felin, 2013). L'intérêt de cette recherche pour le management stratégique est la mise en lumière de ressources humaines cachées. Les premiers résultats révèlent l'importance du stigmatisme qui pousse les individus concernés à camoufler leur différence, favorisant un déni de leurs compétences.

Mots-clés : Ressources Négatives, Ressources cachées, Handicap invisible, Facteurs de contingence, Déni

Entre handicap invisible et ressources cachées : La difficile valorisation des compétences singulières des travailleurs dyslexiques

INTRODUCTION

Si bien des laboratoires scientifiques dans le monde et en France¹ continuent à interroger l'origine des troubles liés à la dyslexie et cherchent à développer des médicaments², pour soigner les pathologies induites ou en lien, on parle très peu, en particulier dans les entreprises, de la place, des comportements et/ou compétences des travailleurs dyslexiques. De longue date, la psychologie, comme les sciences de l'éducation, ont souligné les difficultés et troubles d'apprentissage que créent, selon les cognitivistes, les différents « déficits instrumentaux ».

Certes, les questionnements sur le handicap au travail sont de plus en plus nombreux, commençant même à évoquer tant l'idée d'opportunité que de contrainte mais peu d'éléments existent quant à la dyslexie.

De longue date (1964), la dyslexie est définie par des « *troubles rencontrés dans l'apprentissage de la lecture en l'absence de déficit sensoriel et intellectuel et de retard scolaire, caractérisés par la confusion de certaines lettres, l'inversion de syllabes et des substitutions de mots entraînant des troubles de l'écriture et des troubles dans l'apprentissage de l'orthographe.* » Les mêmes auteurs (Mucchielli, Bourcier, 1964) précisait « *la dyslexie est la manifestation d'une perturbation dans la Relation du Moi et de l'Univers, perturbation qui a envahi sélectivement les domaines de l'expression et de la communication* »³. Ailleurs⁴, il est aussi indiqué que la dyslexie est « *une perturbation de la capacité de lire, en raison d'une lésion du système nerveux central* ».

¹ Cf Rennes annonce Télématin (Fr2) du 5 décembre

² Tels que la Ritaline : <http://museum.agropolis.fr/pages/savoirs/ritaline/complements.htm>

³ R. Mucchielli, A. Bourcier, *La Dyslexie, maladie du siècle*, Paris, éd. soc. fr., p. 88

⁴ Méd. Biol. t. 1 1970

Au regard de l'autisme, les progrès des connaissances neuro-biologiques et génétiques ont souligné l'intérêt que pouvaient présenter, pour des organisations, certaines ressources « cachées », des dons insoupçonnés, parce que relevant d'un handicap pouvant être invisible. Dès lors, on peut s'interroger sur certains effets négatifs des normalisations organisationnelles scolaire, puis managériale : ne conduisent-elle pas à négliger des ressources singulières et/ou à inciter ceux qui les détiennent à les cacher ou au moins à les négliger, pour apparaître ou rester un acteur « ordinaire » dans le système ?

Selon Barney (1991), dans une organisation, les ressources sont en priorité homogènes pour être compétitives et durables. Cette conception est limitative de la caractérisation et de l'articulation des différentes ressources. Lorsque, dix ans plus tard, ce même auteur (Barney, 2001) intègre les ressources humaines stratégiques, il ne prend, pour autant pas, en considération, la diversité des ressources humaines.

Lorsqu'en 1996, Stone et Collela identifient les différentes catégories de travailleurs handicapés, ils évoquent les aménagements leur permettant d'être performants. Presque deux décennies plus tard, Santuzzi (2014) définit le handicap invisible comme une catégorie spécifique du handicap, intégrant la dyslexie.

A peu près à la même époque, des organisations spécifiques identifient des compétences distinctives des salariés dyslexiques : le Quartier général des communications du gouvernement du Royaume-Uni (GCHQ) a, par exemple, en dépit des faiblesses induites par leur handicap⁵, embauché des dyslexiques pour leurs compétences « 3D » et systémiques.

Cette démarche rejoint, en partie, l'analyse de Logan (2009) et Miller (2015), concernant la mise en œuvre de compétences compensatoires, observées chez les entrepreneurs dyslexiques. Elle souligne l'intérêt, pour une organisation, d'investiguer en vue de repérer et valoriser les travailleurs dyslexiques, qui y sont présents. Le but est de les encourager à travailler le côté positif de leurs perceptions, induites par le handicap, plutôt que de s'épuiser à tenter de le cacher. Le premier sous-objectif est de développer l'estime de soi, le second, de veiller à mettre au service de l'intérêt général et, en premier lieu, de la performance globale de l'organisation, des ressources qui, par leur singularité, peuvent apparaître, à terme, comme de véritables actifs spécifiques, voire différenciant.

La prise en compte de la dyslexie, en tant que handicap invisible (Santuzzi 2014, 2016), vise à enrichir le champ d'étude des *ressources négatives* (Weppe, Warnier, Lecocq, 2013) et

⁵ <https://www.gchq.gov.uk/news-article/dyslexia-and-me>

délaissées (Ranjatoelina-Tantely, Zaoual, 2016) et à insister sur les aspects multiples de la dimension humaine de ces ressources. Dès lors, la présente question de recherche porte – à partir d’entretiens menés avec des travailleurs dyslexiques - sur la difficulté de valoriser, pour l’organisation et pour le travailleur, d’éventuelles ressources non repérées, non identifiées, donc ignorées, au motif que les acteurs porteurs du handicap, cherchent à tout moment à le gommer pour se fondre dans le système. Ce cas unique nous permet de traiter notre question de recherche :

En quoi un management attentif et nuancé contribue-t-il à valoriser dans l’organisation les compétences idiosyncratiques du travailleur dyslexique malgré le caractère invisible voir caché de ce type de ressources?

Cet article se présente en trois parties :

- 1) Caractérisation de la dyslexie en tant que ressource cachée de l’organisation
- 2) Spécificité et complexité de la méthode de recherche à mettre en œuvre pour identifier les ressources
- 3) Premiers résultats et discussion

Ce contexte de recherche original prend l’approche des ressources et des compétences à l’inverse des thèses classiques intégrant la compétence comme un outil de performance.

Cette contribution est structurée en quatre parties. Après avoir fait une caractérisation d’une ressource cachée et d’avoir mis en lumière les différents niveaux d’analyse des ressources, nous montrerons une articulation entre les ressources et les compétences idiosyncratiques des dyslexiques par les micro-fondations. Nous présenterons le contexte de la recherche qui à guider notre méthodologie, et enfin les premiers résultats empiriques.

1. CARACTÉRISATION DE LA DYSLEXIE EN TANT QUE RESSOURCE CACHÉE DE L’ORGANISATION

Pour affirmer que les compétences singulières des travailleurs dyslexiques constituent, dans l’organisation qui les emploie, une ressource cachée, il est nécessaire d’approcher de manière fine différentes analyses des ressources. Constatant les limites de l’analyse classique, cette démarche conduit à croiser plusieurs théories afin de mettre en lumière les compétences idiosyncratiques du travailleur dyslexique.

1.1 LIMITES DE L'ANALYSE CLASSIQUE DES RESSOURCES

Deux niveaux d'analyse sont pris en compte dans la performance de l'entreprise : le niveau macro environnemental et organisationnel et le niveau micro pour les entrepreneurs, managers et stratèges. Pour identifier la performance de l'organisation, on considère essentiellement le niveau stratégique.

En lien avec la RBV, Barney (1991) affirme qu'une organisation possède une ressource « stratégique » dès lors qu'elle s'avère valorisable, rare, inimitable, non substituable. A cette même période, les travaux de Porter (1991) identifient différentes activités qui participent à la performance de l'entreprise sans donner plus d'indications sur les modalités d'élaboration de la performance.

Lorsque Teece (2012) se réfère à ses observations du terrain pour la formulation des compétences idiosyncratiques, il n'évoque, en aucun cas, la dyslexie de Steve Jobs⁶ variable sur laquelle il eut peut-être été intéressant de s'interroger pour évoquer les compétences des entrepreneurs. Il souligne cependant: « *The study of individual corporate histories is an avenue for research and, in particular, for understanding the origins of capabilities and for assessing evidence on whether higher-level dynamic capabilities can usefully be thought of as being rooted in routines. Apple is a case in point* ». Il précise, plus loin: « *Jobs' description succinctly illustrates the theory advanced here* » (Teece, 2012, 1399).

Reprenant, sous forme de tableau, les caractéristiques des dyslexiques repérées par Danny Miller (2011) et en les rapprochant des compétences idiosyncratiques relevées par Teece (2012), des convergences apparaissent : la créativité, la pensée systémique en relation avec la capacité pour un manager de maintenir un écosystème, le développement d'une pensée stratégique, d'un esprit critique et d'une capacité communicative importante.

Une décennie plus tard, Wright et Dunford et Snell (2001) défendent l'idée que les ressources humaines stratégiques sont partie intégrante de la RBV. Au même moment, Barney et Wright et Ketchen (2001) mobilisent une analyse micro de la performance, où seuls les managers et les stratèges ont des compétences supérieures à l'ensemble des collaborateurs pour coordonner intellectuellement ces ressources (Sanchez & Heene, 1997). Hamel et Prahalad (1990) se réfèrent aussi aux compétences clés détenues ou identifiées par les managers. Il semblerait que la capacité de produire de la performance soit attribuée seulement au manager

⁶ <https://www.theguardian.com/commentisfree/2013/jun/24/dyslexia-not-a-disability-gift>
Montpellier, 6-8 juin 2018

(Barney et Peteraf, 2003). On rejoint les travaux de Teece (1997, 2012) vis-à-vis des capacités dynamiques des managers, en lien avec les routines, ainsi que les observations de Barney et Wright et Ketchen (2001).

Tableau 1 : Convergence des compétences et capacités de TEECE et MILLER			
Les compétences	Teece (2012)	Miller (2011)	Positionnement des compétences idiosyncratiques des dyslexiques
Histoire individuelle	X	X	X
Créativité	X	X	X
Pensée en diagramme (Miller) / Maintenir l'écosystème que l'entreprise (Teece)	X	X	X
Pensée stratégique	X	X	X
Scepticisme/critique	X	X	X
Qualité communicative	X	X	X
Performatif	X		X
Capacité managérial/entrepreneuriale	X	X	X

Source : Aimar D.

1.2 DÉFINITION DE LA COMPÉTENCE IDIOSYNCRATIQUE

L'analyse comparative de Teece (2012) et de Miller (2011), présentée dans le tableau 1, permet d'élaborer une définition de la compétence idiosyncratique du travailleur dyslexique. Celle-ci se présente comme une compétence individuelle caractérisée par l'action et un comportement neuro-réflexif. Les recherches de Brock et Fernet (2011) démontrent que les capacités des dyslexiques sont liées à leur développement cérébral singulier. La recherche en neurologie permet de trouver une explication aux compétences distinctives des dyslexiques. Elle prend un sens dans un environnement organisationnel où elle aide à discerner certaines des routines individuelles (Teece, 2007, 2012 ; Haas, 2016). Dès lors la compétence idiosyncratique peut devenir une des compétences positives (Durand, 2006). Elle peut être définie comme protéiforme et complémentaire. Elle s'associe à plusieurs combinaisons possibles de compétences prépondérantes dites « mères ». Ces dernières concernent les capacités de communication, de relation, de créativité, d'entreprise et de

management. La pensée en diagramme souvent présente chez les dyslexiques, relative aux compétences des stratèges, fait également partie des compétences « mères ».

L'approche sensible de l'étude s'interdit toute généralisation à l'ensemble des personnes dyslexiques. L'intérêt de l'investigation empirique est de faire découvrir les variables possibles des modalités d'expressions en différents contextes individuels et managériaux. La définition ci-dessus de la compétence idiosyncratique devra s'enrichir de futures recherches pour que la dyslexie soit considérée en organisation comme une ressource qui s'opérationnalise en présence des compétences « mères ».

1.3 RENOUVEAU DE LA PERSPECTIVE DE LA DYNAMIQUE DES RESSOURCES

La recherche empirique de Ranjatoelina-Tantely et Zaoual (2016) met en perspective le rôle indéniable de la perception négative d'individus confrontés à une situation personnelle de handicap sur laquelle se superpose le handicap social. Cette *dimension* individuelle « *oubliée* » (Chanlat, 1990) des ressources humaines incite à revisiter le dynamisme du cycle des ressources étendues. On peut mettre en perspective une autre façon de percevoir ces individus pouvant être considérés comme une ressource stratégique pour l'organisation, participant au titre de leur propre spécificité à la performance globale.

Le cas du travailleur handicapé se différencie des ressources ordinaires car les managers les perçoivent comme contre-performantes (Santuzzi, 2014 ; Collela, 2001 ; Jones, 1997) et donc négatives au sens de Weppe, Warnier, Lecocq (2013). Les ressources négatives sont reconnues par les entreprises comme destructrices de valeur, car non adaptées en termes de qualification (Warnier, Weppe, Lecocq, 2013). Reprenant Weppe et al. (2013), Ranjatoelina-Tantely, Zaoual (2016) incluent le statut des ressources délaissées dans les ressources négatives, et le justifient par une productivité attendue inférieure au coût d'acquisition.

Les doutes suscités se confirment à la lecture d'autres auteurs : peut-on « *considérer le manager ou le stratège, aussi brillant soit-il, comme un demiurge, capable de créer des compétences exceptionnelles* » (Warnier, Weppe, Lecocq, 2013 b, 77).

Newbert (2007) avait rappelé les critères à respecter dans une recherche basée sur une approche méthodologique de la « Resources Based View » (RBV), ses recommandations auraient sans doute pu être prises en compte...

Une nouvelle typologie de ressources prend en compte la perception subjective des managers (Warnier et Weppe, Lecocq, 2013). Les travaux de ces chercheurs ont permis de distinguer trois types de ressources évolutives : stratégiques, négatives et ordinaires. Ranjatoelina Tantely et Zaoual (2016) montrent que ces ressources respectent un processus « *d'évaluation, d'acquisition et d'actualisation* ». Ce schéma dynamique permet d'apprécier le mécanisme d'évolution de perception d'une ressource selon son contexte. Weppe, Warnier, Lecocq. (2013) et Warnier et Weppe, Lecocq (2013a) constatent que la firme ne considère pas les ressources ordinaires comme un avantage compétitif. Ces mêmes auteurs estiment que les ressources ordinaires se mobilisent avec peu de coûts de transaction.

Sirmon, Hitt, Arregle et Tochman Campbell (2010) rappellent qu'une ressource hétérogène intrinsèque à l'organisation représente autant une faiblesse qu'une force. Warnier, Weppe, Lecocq (2013a) établissent un rapport dyadique entre une orchestration singulière des ressources et l'organisation. Leur analyse sur les employés montre un lien entre les Autistes Asperger et la performance de l'organisation. Ainsi, selon une vision circulaire, des ressources de travailleurs handicapés, perçues initialement de manière négative, peuvent basculer dans des ressources stratégiques. La circularité des ressources perçues dépend du système organisationnel (Simon, 1947 ; Lemoine, 2012,) dans lequel elles sont orchestrées (Sirmon, 2011). Dès lors, on peut considérer que certaines ressources négatives ou délaissées (Warnier, Weppe, Lecocq, 2013a ; Ranjatoelina-Tantely, Zaoual, 2016) sont dépendantes de leur orchestration. Cela signifierait qu'il existe une possibilité de basculement de la catégorie des ressources selon la perception des managers et des salariés. Le caractère positif ou négatif au regard de la performance, dépendrait de cette perception.

1.4 RÔLE ESSENTIEL DU MANAGEMENT

Tout processus d'orchestration des ressources (Sirmon 2007, 2010, 2011 ; Trahm, Ndofor, Sirmon, 2013) est influencé par des facteurs de contingence internes et externes. Celui, spécifiquement étudié, par Ranjatoelina-Tantely et Zaoual (2016) intègre plusieurs facteurs internes de contingence en relation avec les ressources délaissées. Dans la recherche menée par ces auteurs, les ressources humaines délaissées peuvent devenir stratégiques, dès lors qu'intervient un processus d'accompagnement personnalisé des chômeurs. Leur valorisation passe par une gestion individualisée (Arnaud, Frimousse, Perretti, 2009).

L'adaptation des ressources humaines intégrées dans l'organisation contribue, selon Prévot, Brulhart, Guieu (2010, 89) à ce que « *les deux types de ressources (matérielles et humaines) combinées créent ainsi, par interaction, des opportunités productives uniques, subjectives et spécifiques à chaque firme* ». Hamel et Prahalad (1995, 177) avaient insisté sur l'importance de fusionner les « *différents types de ressources en vue d'augmenter la valeur de chacune d'elles* ». Une gestion individualisée, donc accompagnées, des ressources humaines porteuses d'un handicap (Pozzebon, Champagne, 2009) se positionne dans un prolongement semblable des ressources humaines délaissées (Ranjatoelina-Tantely et Zaoual, 2016). Les facteurs de contingences internes participent à l'orchestration de ces ressources par les aménagements (Stone, Collela, 1996) et par la perception des superviseurs (Collela et Varma, 2001).

L'étude publiée par Sirmon et Hitt (2009, 1389), dans le *Strategic Management Journal*, sur le secteur bancaire, indique: « *Specifically, we advance knowledge of management's role in utilizing resources by focusing on key contingencies involved in asset orchestration: resource investment and deployment decision* ». Il existe un rapport de réciprocité entre le management des ressources et leur orchestration. Le mode de management est un facteur interne de contingence essentiel dans l'orchestration des ressources. Ce postulat est rappelé à deux reprises par Warnier, Weppe et Lecocq (2013a) et par Ranjatoelina-Tantely et Zaoual (2016). Le mode de management concourt à l'articulation des ressources délaissées.

L'approche du management équitable de Kim et Mauborgne (2005) renforce l'intégration des ressources délaissées et le processus d'orchestration au sens de Sirmon (2007, 2011) et de Trahm, Ndofor, Sirmon (2013). Le management équitable responsabilise les salariés sur les conséquences des nouvelles règles et ceux-ci connaissent leurs critères d'évaluation. Kim et Mauborgne (2005) intègrent une approche du management par le point de bascule. La conséquence cette approche est de valoriser des ressources peu exploitées : des individus, des actions et des activités et qui engendre une forte influence sur les résultats.

Dans un contexte favorable, lorsque des liens de confiance ont été construits, on peut supposer que le travailleur handicapé dyslexique peut exprimer ses compétences idiosyncratiques. De plus, les travaux de Angeloni (2013) montrent que le management adapté au handicap est un facteur de contingence qui participe à une inclusion du handicap, et permet une performance supérieure de la firme. Le mode de management préconisé par

Angéloni est caractérisé par une orchestration des ressources du handicap réalisée de façon indifférenciée (Sirmon, 2011).

Dans le cas présenté par Ranjatoelina-Tantely et Zaoual (2016), le partenariat avec d'autres « *parties prenantes* » (Freeman, 1984) facilite le processus d'orchestration des ressources délaissées. L'introduction de ces ressources se réalise par une coopération complémentaire (Dameron, 1992 ; Ranjatoelina-Tantely et Zaoual, 2016). Cette approche partenariale (Trahm, Ndofor, Sirmon, 2013) permet de fusionner et d'enrichir les ressources et les compétences de chacun des partenaires. Cette situation idiosyncratique (Ahuja et Katila, 2004) contribue à montrer l'impact externe des facteurs de contingence dans ce processus de d'orchestration.

L'étude sur l'alchimie de la compétence de Durand (2006, 269) confirme que « *la contingence fait à nos yeux partie intégrante de cette question de la compétence, au même titre que l'intention stratégique.* ». Sa réflexion rejoint, en partie, la manière dont l'étude de la compétence est influencée par différentes variables évoquées dans les micro-fondations (Barney et Felin, 2013).

1.5 LES « MICRO-FONDATIONS », UNE RÉFÉRENCE INTÉRESSANTE

Barney et Felin (2013) réintroduisent dans l'analyse des ressources les micro-fondations. Ce niveau d'analyse exclut les rôles de la structure et des institutions. Reconnaissant que l'analyse des théories en stratégie soit généralement centrée sur un seul acteur -l'entrepreneur-, ils souhaitent réconcilier l'approche de la performance d'une organisation avec le lien entre le micro-macro et l'agrégat social de l'organisation. Durand (2006) envisage les ressources et compétences individuelles comme autant de vecteurs de l'agrégat de la compétence organisationnelle. Ce positionnement analytique approfondit les concepts fondamentaux de la compétence (Brulhart, Guieu et Maltese, 2010). Barney et Felin (2013) fondent partiellement leur théorie des micro-fondations sur les ressources humaines, la psychologie sociale, les comportements micro-organisationnels. Les micro-fondations se définissent par une prise en compte des individus à l'échelle micro et en interaction avec l'organisation (Felin, Foss, Heimerik et Madsen, 2012 ; Barney et Felin, 2013).

Cela permet d'expliquer les comportements stratégiques à différents niveaux concernant l'approche du capital humain. Ce niveau d'analyse constitue un atout facilitant une meilleure compréhension du rapport de l'individualité à la performance, et par conséquent, un rapport

plus étroit à la compétence. Durkeim (1930, 254) constatait la capacité d'adaptation d'une personne handicapée : « *si son cerveau est débile il devra, sans doute, renoncer à affronter la grande concurrence intellectuelle ; mais la société a des alvéoles secondaires de sa ruche, des places assez petites, qui l'empêchent d'être éliminé* ».

Barney et Filin (2013) citant Kim (1993) montrent que l'approche individuelle, étudiée par la neurologie, permet de comprendre comment les individus agissent dans l'organisation. Comprendre les ressources idiosyncratiques des travailleurs dyslexiques, c'est prendre en compte leurs prédispositions neurologiques. Leur handicap d'origine génétique (Ramus, 2005) influe sur le développement de leur cerveau (Habib, 2014). Les neurologues Brock et Fernet (2012) ont réalisé des IRM comparatives des différentes sphères du cerveau, faisant apparaître des parties plus développées chez les dyslexiques. Elles permettraient une vue spatiale talentueuse et une capacité à générer des idées générales multidimensionnelles. Le cerveau droit, plus développé, présente des aptitudes relationnelles et de connexions créatives. Ces neurologues ont souligné des capacités de mémoire en trois dimensions qui demandent une mobilisation complexe, globale, interconnectée.

Les références des différents travaux cités ci-dessus proviennent du résultat d'un état de l'art en science de gestion très pauvre voir inexistant. L'approche constructiviste permet de mettre en relation ces théories et rend pertinente leur mobilisation tant au niveau du contenu que de la méthodologie de recherche.

2. SPÉCIFICITÉ ET COMPLEXITÉ DE LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

La spécificité de cette recherche provient de l'absence d'écrit en sciences de gestion sur le travailleur dyslexique par le fait qu'aucun travail n'ait été à ce jour réalisé. La littérature en gestion est quasi inexistante. Le travail de recherche dans ce domaine est compliqué par l'absence d'étude donnant le nombre exact de dyslexiques en France justifiée par le principe de non-discrimination. Le terrain n'a pas été simple à trouver. Ces difficultés ont incité le chercheur à mobiliser la théorie ancrée de Glaser & Strauss (2017).

2.1 DES DONNÉES INCERTAINES ET QUASI INEXISTANTES

Selon Ramus (2005), en France la dyslexie concerne cinq pour cent de chaque génération. Si on applique ce pourcentage au nombre de naissances de l'année 2016, trente-neuf mille deux cent cinquante enfants seraient nés dyslexiques. Aucune institution ne fournissant d'éléments statistiques, dans ce domaine, on ne dispose pas plus de données, concernant les actifs dyslexiques. Le caractère quasi-inexistant de ces informations limite réellement la perception de l'influence du phénomène « dyslexie » dans les organisations.

Par ailleurs, les médecins du travail, soumis au secret professionnel, ne sont d'aucun secours pour le chercheur : les rendez-vous obtenus ont été décevants, ces professionnels restants campés sur le secret médical. De plus, les prises de contact avec les « référents handicap » dans les organisations se sont révélées à peine plus fructueuses : lorsqu'ils avaient permis l'embauche de personnes dyslexiques, s'agissant d'un handicap limité, invisible et que la personne elle-même refuse le plus souvent de révéler, ils en ont rapidement perdu la trace...

Outre cette difficulté, le temps restreint alloué à cette étude a contraint le chercheur à ne pas s'éparpiller et à limiter les critères de choix de types d'organisations.

Des rencontres avec les associations, connues pour représenter les personnes porteuses de dyslexie, sont apparues plus à même de renseigner sur les travailleurs dyslexiques. Les contacts avec l'Association des Dyslexiques de France et la Fédération française des Dys ont permis d'avancer. Cette deuxième organisation regroupe les associations des troubles des apprentissages. La dyslexie et la dysorthographe englobent les troubles liés à des difficultés spécifiques de l'acquisition du langage écrit. La dysphasie entraîne un retard de développement du langage oral. La dyspraxie concerne des troubles spécifiques moteurs des fonctions visio-spatiales. Les troubles spécifiques relatifs aux activités numériques sont symptomatiques de la dyscalculie. La Fédération est composée au total de 5563 adhérents.

L'association des Dyslexiques de France regroupe douze associations locales. Son objectif premier est de défendre la cause de la « dyslexie ». À l'origine, ce regroupement d'associations était intégré à la Fédération des « Dys ». Une scission est apparue suite aux négociations sur les aménagements des examens avec le ministère de l'Éducation nationale. Les discussions ont semblé beaucoup trop axées sur les dyspraxies et dysphasies, au détriment de la dyslexie. De là, la création d'une association spécifique pour cette dernière.

La recherche a été menée principalement en région P.A.C.A., mobilisant les réseaux de ces deux associations, dont l'impact régional s'est avéré important. Il s'agit de la Fédération des Dys des Bouches du Rhône et l'antenne P.A.C.A de l'association des

dyslexiques de France. Les contacts avec les deux présidentes de ces organisations locales ont permis, outre les entretiens avec ces personnes elles-mêmes, d'atteindre vingt et une personnes interviewées.

L'inventaire des recherches empiriques, dans le domaine, montre que rien n'a été écrit à propos des travailleurs dyslexiques. Julie Logan (2009) a proposé, dans *Dyslexia*, un article sur les entrepreneurs dyslexiques mais cette revue n'est pas référencée chez les chercheurs en gestion. Le peu d'éléments publiés ne renseignant pas sur la réalité sociale concernée, le chercheur s'est référé aux travaux de la théorie ancrée de Strauss et Corbin (1990). Les recherches sont présentées suivant la méthodologie de la théorisation enracinée de Luckerhoff et Guillemette (2012). Il s'agit de comprendre comment un manager peut décrypter les ressources cachées des travailleurs dyslexiques par la praxie évoquée dans les micro-fondations (Barney, Felin, 2013). L'analyse inter-site (Miles et Huberman, 2003) semble convenir à la réalité sociale du phénomène étudié.

2.2 DESIGN DE RECHERCHE : L'ÉCHANTILLONNAGE THÉORIQUE UNE DIMENSION SENSIBLE

L'échantillonnage théorique présenté s'inscrit dans une perspective écartant l'échantillonnage statistique qui a pour spécificité de prendre en compte un critère de représentativité de la population. Le choix d'un échantillonnage de données théorisables (Guillemette et Luckerhoff, 2009) afin de mieux comprendre le phénomène étudié (Paillé, 1994).

Le tabou sociétal autour de la dyslexie des travailleurs concernés est une contrainte forte pour la recherche. Le chercheur a rencontré d'importantes difficultés pour trouver des personnes souhaitant témoigner de leur expérience de travailleurs dyslexiques. Cette situation révèle une des variables sensibles de la présente recherche comme l'énonce Hennequin (2012) : « travailler sur la base d'un échantillon représentatif lorsqu'il s'agit de sujet sensible est souvent impossible, car difficile de catégoriser la population ». Il a été nécessaire de mobiliser le réseau des associations. Le terrain est donc constitué de personnes appartenant à des organisations diverses (privée, publique, associative) et de tailles différentes en nombre de salariés, et occupant des postes de niveaux hiérarchiques différents. Ce processus d'échantillonnage en recherche qualitative est limité par le temps et les moyens du chercheur (Glaser & Strauss, 2017 ; Miles & Huberman, 2003). Dans cette étude, la particularité de

l'échantillonnage s'est construite au fur et à mesure des rencontres avec les personnes repérées par l'interviewer (Luckerdoff et Guillemette, 2012). La variété des interviewés – salariés, entrepreneurs, contractuels, fonctionnaires - et des organisations où ils travaillent, a contribué à affiner la réflexion sur les éventuelles spécificités et à la représentativité et la qualité de l'analyse.

Trois critères ont été mis en place pour les variations du phénomène vécu (Kamano et Benimmas, 2017). Ils répondent au besoin scientifique de cohérence de l'échantillonnage. Les critères de sélection des participants sont :

- Personnes diagnostiquées dyslexiques par un médecin généraliste, un psychologue scolaire, un neurologue ou un orthophoniste : un interviewé qui s'était auto-diagnostiqué dyslexique n'a pas été retenu.
- Expérience professionnelle supérieure à un an
- Contacts pris par les participants par mail, à la suite de recommandation de personnes interviewées ou émanant du tissu associatif et/ou professionnel.

Ces rencontres de terrain ont créé un espace de parole (Plouffe et Guillemette, 2012) permettant d'offrir un contexte de confiance apprécié par le travailleur dyslexique. L'*intuitu personae* (Dameron et Joffre, 2007) favorise l'obtention d'une interview de qualité permettant de consolider la théorie du chercheur. L'écoute et la mise en confiance sont des dispositions fondamentales dans l'étude du handicap invisible pour comprendre un terrain de recherche sensible (Hennequin, 2012). La vigilance est doublement nécessaire. Cette investigation sur le parcours de vie des travailleurs dyslexiques active un processus de reviviscence de blessures traumatiques (Wielhorski, 2012) pouvant faire écho au propre vécu du chercheur et ainsi le mettre dans une situation inconfortable (Rossi, 2012).

2.3 DU GUIDE D'ENTRETIEN AUX TRIANGULATIONS SUCCESSIVES :

La triangulation du guide d'entretien a été réalisée en plusieurs étapes comme le préconise Wacheux (1996). Ce processus a été progressif.

Tout d'abord, le chercheur a été contraint de réaliser une introspection sur son parcours personnel et professionnel, puisque lui-même est concerné par ce handicap invisible. Différents moments importants de son parcours ont été identifiés. Ensuite, le guide d'entretien

a été préparé à partir des pré-témoignages d'autres dyslexiques de son entourage au moyen d'entretiens exploratoires informels (Guillemette et Lapointe, 2012). Cette approche évoque le concept d'« épiphanies », développé par Richards (2008), qui correspond à des moments communs vécus par les personnes qui discutent. C'est une des caractéristiques de la recherche auto-ethnographique.

Ce premier guide d'entretien a été élaboré avec des questions ouvertes et des thématiques suggérées afin de permettre des rebonds au cours de la discussion. Cette phase de travail a bénéficié des connaissances du chercheur (Guillemette et Luckerdoff, 2012) sur l'organisation mentale des dyslexiques. S'appuyant sur les principes des sciences de gestion, il a intégré, dès la rédaction du guide d'entretien, des questions concernant des qualités intrinsèques, telles la matrice Vrin (Barney 1991, 2001) mais au niveau individuel. Cette méthode d'écriture a initié le questionnement par un "comment" en relation avec le vécu des personnes (Becker, 2002) et avec leur parcours de vie (Bertaux, 1997).

La seconde étape a consisté dans la vérification de l'opérationnalité, pour la recherche, du guide d'entretien. Différentes discussions informelles avec les présidentes des associations et la rencontre par visioconférence d'une facilitatrice⁷ belge de la méthode Davis⁸, Chantal Wyseur, ont permis d'ajuster encore les questionnements.

La validation du guide d'entretien avec le Directeur de thèse a constitué la troisième phase, autorisant le démarrage des entretiens. Après discussion, il a été convenu de proposer des questions plus ouvertes, incitant l'interviewé à évoquer librement son auto-perception et le comportement des collaborateurs plutôt que d'appliquer une matrice VRIN individuelle. Les interviewés n'ont souvent pas conscience de leurs capacités : par manque d'estime de soi, ils ne s'autorisent pas une réflexion pour prendre conscience de l'idiosyncrasie de leurs compétences personnelles.

Comme souvent dans une recherche qualitative, le guide d'entretien a évolué au fur et à mesure des rencontres et échanges, certains thèmes se trouvant progressivement éliminés ou réduits, d'autres s'ajoutant ou se développant. Cette dernière étape a permis au chercheur de dégager les thèmes centraux propres au parcours de vie (Bertaux 1997) des travailleurs dyslexiques. Le guide d'entretien est ainsi adapté au contexte de chacun des interviewés. Paillé (1994, 153) développe dans l'approche de la MTE que « *contrairement à ce*

⁷ Les facilitateurs Davis sont des coachs de personnes dyslexiques leur permettant d'exprimer leur potentialité.

⁸ <https://www.dyslexie-tda-dyscalculie.eu/devenir-facilitant-formation/>
Montpellier, 6-8 juin 2018

qu'exigerait une recherche à caractère plus positiviste, le fait de ne pas poser les mêmes questions d'une entrevue à l'autre pourra être un signe du progrès de la recherche plutôt qu'un défaut ».

Les questions proposées ont été progressivement plus directives afin d'éviter la déperdition d'informations et de pallier la méconnaissance, voire le déni des compétences invisibles. Les premiers entretiens se sont déroulés pendant les mois de novembre et de décembre 2016, généralement après la journée de travail des personnes interviewées. La durée des entrevues oscillait entre 45 minutes et 1h30. Le lieu de rencontre n'était pas imposé : le chercheur proposait au départ, lors de la prise de rendez-vous, de rencontrer les personnes, au sein de leur organisation, mais sans insister. Les interviewés choisissaient le lieu de rendez-vous.

La seconde série d'entretiens a été réalisée de janvier à juin 2016, les personnes interviewées ont été rencontrées soit dans leur organisation, soit à leur domicile, soit en tout autre lieu, le plus souvent, bar ou brasserie.

3. ANALYSE DES DONNÉES, PREMIERS RESULTATS ET DISCUSSION

Dans le cadre d'une méthodologie par la théorie enracinée, le format de l'article ne permet pas « *d'évoquer avec précision les résultats qui ont émergé à chaque étape de la démarche* » (Luckerhoff et Guillemette, 2012, 42). En prenant exemple sur leur travail, les résultats sont présentés sous forme de comptes rendus descriptifs des procédures, intégrant des parties empiriques qui mettent en évidence le processus de théorisation. Glaser et Strauss (2017, 357) affirment que la validité de la théorie proposée repose sur le fait que « *pendant plusieurs mois, il (le chercheur) a vécu avec des analyses partielles, [...] les a testées à chaque étape de l'enquête jusqu'au moment où il a construit sa théorie. [...] s'il a partagé la vie de la population étudiée, il aura vécu avec ses analyses et les aura testées non seulement par ses observations et ses interviews, mais aussi à travers son expérience quotidienne* ».

La richesse du vécu permet au chercheur de développer des intuitions (Wacheux, 1996 ; Glaser & Strauss, 2017) qui affinent les analyses. Les citations illustratives, tirées des entretiens, visent à conforter les catégories et les thèmes. (Luckerhoff et Guillemette, 2012). Les interprétations préliminaires sont présentées dans une visée compréhensive (Dumez,

2016). Le cadre d'analyse prend en considération l'approche « méso » des ressources par l'orchestration (Sirmon, 2011) et celle des micro-fondations de Barney et Felin (2013).

Le processus d'analyse a été en partie opérationnalisé par l'utilisation du logiciel Nvivo. L'utilisation de ce logiciel accentue la rigueur et la traçabilité (Bandeira-De-Mello & Garreau, 2011) des extraits thématiques d'entretiens évoqués plus bas. L'utilisation de requêtes textuelles par le logiciel Nvivo s'est avéré un procédé approprié pour la recherche.

Le décryptage porte sur la praxie, du fait de la difficulté des managers pour cibler des ressources qui se cachent et pour détecter certains signaux « faibles ». Les extraits présentés sont les plus révélateurs des observations, analyses et concepts mobilisés.

Chaque entretien avec les travailleurs interviewés commence par un rappel de leur parcours de vie (Bertaux, 1997), y compris leur parcours scolaire. Cela permet de faire connaissance et, pour le chercheur, d'identifier les stigmates (Goffman, 1975). Ce temps de mise en confiance autorise ensuite à leur demander s'ils ont révélé leur dyslexie à leur entourage de travail. L'analyse des résultats fait apparaître une récurrence sur la non divulgation du handicap et démontre la diversité des manières de le dissimuler. Les stratégies d'acteurs varient avec la perception du handicap par la personne concernée.

Afin de diminuer le risque de « circularité »⁹ potentiellement causé par les intuitions du chercheur (Dumez, 2013), une triangulation des résultats sera réalisée selon les préconisations sur les récits de vie de Bertaux (1997). À cela s'ajoute la nécessaire confrontation interdisciplinaire des résultats avec un ou deux neurologues, des grands témoins tels que les présidentes d'associations, ainsi que des référents handicap. Des interviews seront réalisées dans une grande entreprise du domaine de l'énergie avec les managers qui ont récemment suivi une sensibilisation sur les troubles dys. Cette phase constituera le retour d'expérience de la triangulation contribuant à affiner l'analyse des résultats et confirmant la qualité de la recherche développée.

⁹ La circularité correspond aux risques de se focaliser sur les seuls faits qui ont pour but de confirmer les théories mobilisées (Dumez 2013).

3.1 PARADOXE DU CAMOUFLAGE ET DE L'AUTO-PERCEPTION

Des contradictions et des hésitations apparaissent à propos de la révélation du handicap. « *Et ben personne ne sait. Moi j'ai passé ma vie, ça me per... Je ne l'ai pas caché. Moi je ne cache rien* ». Plus loin, dans le témoignage, on observe, dans la petite enfance, une méconnaissance de la possession du handicap, puis une prise de conscience suivie d'un déni : « *Donc je ne l'ai pas dit parce qu'à aucun moment, moi je n'ai pas pensé voilà. Ce qui a... est-ce que je l'ai occulté, est-ce que je l'ai oublié ou est-ce que j'ai plus pensé. Donc hormis cette année de CE2 que j'ai... où j'ai redoublé, où j'ai découvert ce truc, après j'ai fait ma vie sans penser à ma dyslexie. Personne ne m'en a parlé, je n'ai pas été soignée, je n'ai pas été traitée, il n'y avait pas de... il n'y avait rien à l'époque.* ».

Pour un autre interviewé, la dyslexie est perçue comme un handicap à cacher par pudeur et honte : « *Non. Non, non pas du tout. Non, je ne l'ai jamais dit, enfin après on n'a jamais eu l'occasion... Je ne suis pas un mec qui aime dire voilà, ça ne m'a jamais eu... enfin ce n'est pas dans le sens euh... je n'ai pas envie de dire aux gens que je suis dyslexique, parce que pour moi voilà, c'est... certes, c'est un handicap, mais ce n'est pas pour ça que voilà, les gens, ils doivent me voir : ah, certes, il est dyslexique, donc du coup, on doit lui faire des fleurs... non, non. Je veux me faire considérer comme les autres* ». On ne recherche surtout pas un traitement de faveur : il faut se fondre parmi les gens ordinaires.

L'aveu, lorsqu'il intervient, est sélectif, prudent, lié à la qualité du relationnel avec les collègues : « *Jusqu'à maintenant, je n'en ai jamais parlé. J'en ai parlé depuis un ou 2 ans, mais bon ben, à des collègues de travail pas mes chefs* ». Le témoignage d'une autre employée révèle la gestion, voire la maîtrise du phénomène : « *Du moment que je gérais et que ça ne se voyait pas, je ne vois pas pourquoi ben il aurait fallu que j'expose mes problèmes personnels à la hiérarchie.* ».

Ces propos sont révélateurs de la réalité selon laquelle les individus dyslexiques veulent être intégrés dans la norme, appréciés pour ce qu'ils sont et font et ne pas être discrédités (Goffman, 1975) par leur handicap. Ces attitudes sont révélatrices de la perception du handicap dans la société. Leur auto-perception de la différence leur permet de mettre en place un régulateur interne. Conscients et méfiants à l'égard de la perception que d'autres, dans ou

représentant l'organisation pourraient de cette différence, ils choisissent l'auto-surveillance et la discrétion.

La maîtrise et l'art du camouflage, chez certains, sont si perfectionnés qu'ils arrivent à tromper leur entourage, en créant une situation paradoxale à partir de leur dyslexie. Le travail sur eux-mêmes conduit à une sorte de sublimation, de transfiguration de leur handicap, qui se situe à l'opposé de ce qu'il était initialement. Ainsi, une personne interviewée confie, à propos de ses difficultés orthographiques : « *On me dit : la prof de Français vient me corriger ! voilà. Parce qu'en fait j'ai... j'ai tellement bataillé, je me suis tellement fait de la guerre à moi-même pour écrire correctement, pour ne pas que ça se voie.* ». Le travail sur elle-même a été si intense qu'elle en est devenue correctrice pour les autres

Un employé, formateur en informatique, illustre l'art du camouflage : « *mon chef qui avant que je parte, pour qu'on se retrouve, il me demandait si je pouvais relire son mail. Et je lui ai dit : je n'ai pas le temps, ce soir. Donc j'ai cette image dans ma société et je, donc, en fin de compte, je... Mon patron m'avait dit au moment où il m'a engagé : on a besoin de gens comme toi qui font attention à l'orthographe.* ». Pour éviter d'être « catalogué » comme « nul en orthographe », cette personne, férue de technologie, a conservé le secret de sa dyslexie en s'aidant d'un correcteur orthographique « Antidote » peu connu du grand public, subterfuge renforcé par la divulgation du métier de son père, à savoir instituteur.

Certains sont soit dans le déni, soit dans l'imitation résignée des comportements des non dyslexiques : ils adoptent des comportements similaires à ceux qui les discriminent : « *Tu vois, c'est une première sélection quoi. Tu reçois une lettre de motivation, où il y a des fautes, elle est en dessous de la pile, quoi.* ». Cette acceptation montre le besoin d'appartenance à la catégorie des personnes dites « normales », celles qui jugent et décident, y compris quelques fois, très rapidement.

Lorsqu'ils évoquent la manière dont ils ont mentionné leur différence à un supérieur, on sent encore la réserve, le souci de discrétion : « *Oui, oui, je lui ai dit. Enfin en cours d'une conversation, quoi* ». D'une façon générale, les dyslexiques essayent de minimiser leur singularité. Ils n'insistent pas sur leurs difficultés, pensant qu'ils sont capables d'en gérer seuls les conséquences. Lorsqu'ils franchissent le cap de la révélation, ils se contraignent du même coup à accepter en tant que tel leur handicap. Le processus transitoire est assez lent : ils appréhendent, au travers du regard des autres, d'être considérés comme des ressources négatives (Weppe, Leqoc, Warnier, 2013). L'estime de soi, chez les travailleurs dyslexiques,

se trouve fragilisée par le stigmate qu'ils portent en eux depuis leur première expérience dans le système scolaire. La dissimulation de la singularité apparaît comme une auto-protection, dans le but de ne pas revivre la même expérience dans leur vie professionnelle.

3.2 LA COMPÉTENCE EN TROIS DIMENSIONS (3D) : UNE VARIABLE DE LA COMPÉTENCE IDIOSYNCRATIQUES STRATÉGIQUE DES TRAVAILLEURS DYSLEXIQUES.

Pour analyser, chez le travailleur dyslexique, l'émergence de la compétence en trois dimensions, l'observation de la praxie (Barney et Felin, 2013) est préconisée dans l'environnement de travail. Cette compétence s'observe au travers d'une action structurée comme, par exemple, lors de l'appropriation de son poste et en situation de création.

La plupart des interviewés n'ont pas conscience de cette faculté innée. L'objectif de l'étude est de décoder et caractériser cette compétence intrinsèque des dyslexiques. Elle s'active au travail, à condition que la finalité de la mission donnée, soit visualisée.

Lorsque le chercheur évoque la méthode mobilisée dans le cadre du travail, il assiste à la mise œuvre d'une histoire, d'un scénario ... c'est le cas d'un designer de mode : *« Ben l'univers, c'est un univers, c'est une histoire en fait que tu crées autour de tes vêtements. Ne pas avoir une idée de base. [...] On travaille sur des produits de ski et bon ben voilà je prends l'univers de la montagne et des animaux de la montagne... enfin les animaux, voilà, qu'on trouve qu'en hiver. Donc, ben à voir, voilà toutes sortes d'animaux et ben, je vais m'inspirer, pourquoi pas, de la couleur de la bête ou je ne sais pas, de la montagne, des formes et ces formes-là ou... ou un ou l'autre animal va me permettre de... de créer des... du graphisme. C'est une inspiration graphique, etc., etc., etc. Tu crées ton histoire, et puis chaque... chaque début de collection, tu... tu la crées. Par exemple, cette année la collection c'est sur le thème plus ou moins, on va dire biker. Donc, on s'est inspiré des... des lignes, des courbes, des codes biker pour pouvoir faire notre nouvelle collection. Et quand je vais présenter ma collection au mois de janvier, c'est ce que je vais expliquer aux représentants par les mots, par des images qu'ils puissent bien comprendre pourquoi j'ai choisi cette ligne et pas une autre. »* Dans cet entretien, la personne essaie d'expliquer une des caractéristiques de la compétence 3D. Cet extrait aide à comprendre que les dyslexiques sont des kinesthésiques, qui appréhendent leur univers de travail en trois dimensions. Lorsqu'un dyslexique, dans le cadre de son travail, reçoit une mission, sa sensibilité lui permet de créer un contexte imaginaire pour se la

représenter et s'aider à la réaliser. En formalisant ce contexte, il réalise successivement deux phases d'action, qui lui permettent de matérialiser la mission. Cette compétence en trois dimensions est aussi kinésique, ainsi que le montre l'extrait qui suit. L'action se matérialise par un mouvement du corps qui est, dans ce cas, la réalisation d'un dessin : « *Dans ma tête, je vais me projeter [...], je me fais même un petit croquis, un petit dessin pack, une petite ébauche. Ah ! Ouais, même sur ordinateur, je vais arriver à faire mon plan, en fait. Et c'est vrai que je vais avoir peut-être une facilité que d'autres personnes n'ont pas à me visualiser ces choses-là et du coup, ben ça aide le client, ça va même le soulager, de dire : « Ah ! Ouais, je n'ai pas pensé à ça. »*. La compétence en trois dimensions des travailleurs dyslexiques s'articule autour de trois piliers fondamentaux : la visualisation, l'imaginaire et la création actionnable. Rapprochée de la définition de Pierre Cossette sur les cartes cognitives, la compétence en trois dimensions des dyslexiques en fait ressortir les similitudes : elles sont un moyen de communication lorsque les individus ne sentent pas à l'aise dans un contexte social (Cossette, 2008).

Deux autres points propres aux travailleurs dyslexiques, convergent avec les cartes cognitives : le modèle mental de pensée et la structure cognitive (Cossette, 2008). Danny Miller (2011) a également observé la compétence 3D mais la nomme « *pensée en diagramme* ». Hamel et Prahalad (1990, 177) définissent la compétence stratégique comme « *le concours de plusieurs compétences : l'intégration technologique, la coordination fonctionnelle et l'imaginaire en matière de nouveau produit* ». Ces éléments correspondent à la compétence 3D sus-évoquée. Les propos des deux travailleurs dyslexiques recueillis, mettent en œuvre la compétence stratégique, intrinsèque à leur individualité, mise en œuvre tant pour l'appropriation que pour la mise en œuvre au quotidien de leur métier.

3.3 IMPORTANCE DU MODE DE MANAGEMENT POUR L'EXPRESSION DE LA COMPÉTENCE.

On sait que la qualité du management est essentielle à l'expression de la compétence des travailleurs. Dans le cas des travailleurs dyslexiques, le rôle du management est particulièrement souligné : « *Ben on a des règles de conduite, on a des objectifs à atteindre. Et après, on nous laisse libres de... libres de mener notre travail, comme on veut quoi. Je veux dire... après on a des dates butoirs, je suis dans la comptabilité donc forcément ...* » Une autre personne relève : « *Alors, j'ai plusieurs chefs au-dessus de moi, euh... ça dépend*

lesquels. On va dire j'ai... en tout, c'est compliqué hein, mais en gros, j'ai à peu près 4 chefs au-dessus de moi. J'ai le, on va dire le grand patron, après j'ai la gérante de société, j'ai le chef du stock et le chef du personnel [...]. Je m'entends très bien avec la gérante de société, c'est la... sûrement avec laquelle je m'entends le mieux. Après comme je te dis euh, cette gérante de société, c'est parce que je ramène un bon chiffre, on va dire. Si demain, je ne lui ramène pas un bon chiffre, je ne pourrai pas te dire, c'est... peut-être que la relation changerait ». La responsabilisation du salarié et son autonomie servent la performance, offrant, au travailleur dyslexique, la possibilité d'exprimer librement ses compétences et de les adapter aux ressources de l'organisation. Un management équitable (Kim et Maignogne, 2005) autorise les salariés dyslexiques à visualiser, à leur façon, le résultat qu'ils doivent atteindre, sans subir et souffrir d'une standardisation excessive de la gestion.

3.4 CARACTÉRISTIQUE DES RESSOURCES CACHÉES DANS L'APPROCHE DU CONTINUUM DES RESSOURCES

Tableau. 2 : Prolongement des ressources étendues : les caractéristiques des ressources cachées					
	Productivité	Performance perçue	Potentiel perçu	Niveau individuel de la perception ses compétences	Sensibilité au mode management dans l'expression de leur compétence
Ressources cachées	\geq coût d'acquisition	\geq	Source de rentes / Parité concurrentielle	Auto-perception personnelle négative induite par le stigmatisme	++

Source : Aymar D. à partir de Weppe, Warnier, Lecocq (2013)

Reprenant certaines caractéristiques de la typologie des ressources de Weppe, Warnier et Lecocq (2013), telles que la productivité, la performance et le potentiel perçus, qui caractérisent les ressources étendues, la recherche revisite et complète la définition des ressources étendues. Elle précise la caractérisation des ressources cachées (voir tableau.2).

Le caractère des ressources cachées est la résultante de deux phénomènes : premièrement, une partie des compétences inhérentes à la dyslexie n'est pas assumée par l'individu, car celui-ci n'en a pas connaissance du fait un manque d'estime de soi. De plus, l'acteur peut auto-dissimuler volontairement sa dyslexie par éviter la crainte d'une stigmatisation et d'une atteinte à sa carrière. Deuxièmement, l'orchestration managériale et systémique, privilégiant

la performance et la rapidité, encourage la dissimulation et diminue la qualité du service rendu à l'organisation au sens de Penrose (1959).

Concernant la productivité d'une ressource, la stratégie de l'auto-dissimulation réduit la vision des managers et de l'organisation qui considèrent les collaborateurs dyslexiques à un niveau de productivité égale ou supérieure au coût d'acquisition.

La performance est globalement perçue par le manager comme égale ou supérieure en lien avec leur attente.

Dans ce cas le potentiel de rentabilité perçu de la ressource cachée n'est véritablement positif que lorsque l'individu se trouve au bon poste.

Un management nuancé et de prévention reposant sur la confiance permet à la personne dyslexique d'évoquer simplement sa dyslexie et d'en exprimer les difficultés ou d'aller plus loin et de présenter ses autres potentialités. Dans le but de valoriser cette ressource, le manager peut suivre des formations et se documenter sur les diversités du handicap.

En effet les managers perçoivent négativement le travailleur handicapé (Collela, 2001 ; Jones, 1997), cette analyse est corroborée par Warnier, Weppe et Lecoq (2013). Danny Miller (2011) a montré la façon dont les étudiants dyslexiques sont exclus des métiers de la recherche en gestion, lors de la sélection au GMAT (équivalent du « TAGE MAGE », en France) pour accéder à une formation doctorale. Le procédé d'évaluation accentue l'auto-perception négative des compétences personnelles au sujet de la gestion de temps et de la compréhension des énoncés. Ce test, basé sur des exercices de logique, fausse l'évaluation de la capacité de recherche du dyslexique.

De manière générale, les tests permettant d'accéder au marché du travail ne sont nullement concernés par les capacités des dyslexiques. Ceci peut expliquer pourquoi ces travailleurs sont des ressources délaissées du marché du travail : la perception de leurs potentialités dépend des « *processus d'évaluation, d'acquisition et d'actualisation des ressources (qui) sont déterminés par les représentations mentales collectives présentes sur les secteurs* » (Ranjatoelina-Tantely et Zaoual, 2016, 123).

Certains d'entre eux intègrent les organisations et, réussissant à camoufler leur incapacité, biaisent le processus d'évaluation de l'entrepreneur (Frery, F. et Lecocq X et V. Warnier, 2015 ; Ranjatoelina Tantely et Zaoual, 2016). Les dyslexiques, porteurs d'un handicap invisible, mettent en avant leurs forces plutôt que leurs faiblesses. Ils adoptent, le plus souvent, une attitude proche de la norme afin d'être « *discréditable* » au sens de Goffman

(1975). L'élément caractérisant les ressources cachées sont une auto-perception individuelle négative due au stigmatisme (Goffman 1975) et une sensibilité particulière au management pour l'expression de leur compétence.

CONCLUSION/DISCUSSION

La problématique étudiée dans cet article s'intéresse à un domaine peu pris en considération par la littérature de gestion. Les organisations acquièrent des ressources qu'elles considèrent tantôt stratégiques, tantôt ordinaires mais se trouvent souvent confrontées à des asymétries d'information (Miller, 2003). L'urgence et les contraintes quotidiennes leur permettent rarement de prendre conscience et d'inventorier leurs ressources cachées. L'intégration de travailleurs dyslexiques est quasi invisible, du fait même des stratégies de camouflage mises en œuvre par ces acteurs. Ces différents éléments rendent l'observation et la valorisation de certains signaux faibles, telles que des compétences idiosyncratiques ou au moins singulières de travailleurs dyslexiques, particulièrement difficiles.

Un croisement de différents niveaux et types d'analyses des ressources est nécessaire pour comprendre comment les managers peuvent identifier et valoriser les ressources cachées, au sein de leurs équipes. Le cas mal connu des travailleurs dyslexiques est intéressant et souligne les implications managériales et sociétales possibles de recherches sur les ressources cachées. Elles concernent des catégories de handicap différentes et singulières : le cas des aveugles, qui développent un sens aigu de l'ouïe, est connu ; certaines personnes déficientes auditives présentent une plus forte capacité d'observation et de concentration...

Dans le but de mieux valoriser les ressources humaines, présentes dans les organisations, la formation complexe des managers, qui devrait intégrer, tant la culture du handicap que celle du vieillissement, pourrait tenir compte des connaissances existantes, au regard des handicaps invisibles, voire cachés.

Par ailleurs ce travail sur la ressource dyslexie permet d'envisager plus largement une caractérisation segmentée de la diversité des ressources handicaps. La connaissance fine du handicap dans les recherches en gestion fait partie d'un pré-requis essentiel afin de ne pas aggraver les dissonances cognitives présentes dans toutes organisations. Austin et Pisano (2017) et Richards et Sang (2016) ne distinguent pas les caractéristiques des dyslexiques et des autistes aspergers dans leurs recherches. Cette assimilation est imprudente et témoigne

d'une méconnaissance du problème : les dyslexiques et les asperges présentent des dispositions opposées telles que la communication et l'analyse du détail. Le but de ces auteurs est de conceptualiser la neurodiversité en entreprise. Mais ils peuvent favoriser la formation des stéréotypes mettant en péril une valorisation bénéfique de ces ressources.

D'autres recherches sur le thème des ressources cachées peuvent être envisagées à un niveau organisationnel, élargissant le prisme de cette recherche sur les motivations de dissimuler ce qui peut être une ressource procurant un avantage concurrentiel.

Prendre conscience des ressources cachées peut aussi constituer un objectif à propos des nouveaux comportements concurrentiels des firmes contraintes à dissimuler, par un environnement de plus en plus réactif, les innovations de peur d'être imitées ou d'attirer de potentiels acquéreurs.

L'auteur tient à remercier son directeur de thèse Jean François Chanlat pour sa confiance et son aide précieuse. L'auteur souhaite aussi exprimer sa reconnaissance envers Anne Charlotte Taillandier pour son soutien indéfectible. Il tient à remercier également la Chaire Management, Diversités et Cohésion Sociale et la Fondation de Paris Dauphine. Ses remerciements vont également aux deux évaluateurs anonymes du comité scientifique pour lui avoir permis de communiquer sur le sujet et d'enrichir ses pistes de recherche.

Références

- Angeloni, S (2013), Integrated Disability Management: An Interdisciplinary and Holistic Approach », *SAGE Open*.1-15.
- Autin,R.S et G.P Pisano (2017), Feature Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*. 96 May/Juin 97-103
- Barney, G. G et L. S. Anselm (2017), *la découverte de la théorie ancrée stratégie de recherche qualitative*, Paris, Armand Colin
- Bandeira de Mello, R. et L. Garreau (2011), L'utilisation d'Atlas.ti pour améliorer les recherches dans le cadre de la Méthode de la Théorisation Enracinée (MTE) : panacée ou mirage ? *Recherches qualitative*, 30 :2, 175-202.
- Barney, J (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage ». *Journal of Management*, 17, 99-120.

- Barney, J. et M. A Peteraf (2014), Comment on hashai and buckley : transactions costs, capabilities, and corporate advantage considerations in theories of the multinational enterprise, *Global Strategy Journal*, 4: 70-73.
- Barney, J. et Wright M. et D. J Ketchen (2001), The resource-based view of the firm: ten years after 1991, *Journal of Management*, 27,625-641.
- Barney, J et T. Felin (2013), What are the micro-foundations? *The Academy of Management Perspectives*, 27,138-155.
- Becker, H (2002), *Les ficelles du métier édition*, Paris, La découverte.
- Bernaud, J.L. et C. Lemoine (2012), *Traité de psychologie du travail et des organisations*, Paris, Dunod
- Brock, E.L et E. F Fernette (2011), *The Dyslexic advantage*. British Library. Viking.
- Brulhart, F et Guieu G. et Maltese L (2010), Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités, *Revue française de gestion*, 5 : 204, p. 83-86.
- Chanlat, J.-F. (dir) (1990), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Laval, Presses de l'Université Laval, Éditions Eska
- Colella, A. (2001), Coworker Distributive Fairness Judgments of the Workplace Accommodation of Employees with Disabilities, *Academy of Management Review*, 26, 100-1160.
- Colella, A. et A. Varma (2001), The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationship, *Academy of Management Journal*, 44:2, 304-315.
- Cossette, P (2008), La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste : mise à l'épreuve d'une nouvelle approche, *M@n@gement* 3 : 11, 259-281.
- Dameron, D (2000), *Thèse Génération de la coopération dans l'organisation. Le cas d'équipe projet*.
- Dameron, S. et O. Joffre (2007), The good and the bad: the impact of diversity management on co-operative relationships, *The International Journal of Human Resource Management*, 18 :11, 2037- 2056.
- Dumez, H (2013), Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation, *Annales des Mines – Gérer et comprendre*. 2 : 112, 29-42.
- Dumez, H (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris, Vuibert
- Durand, T (2006), *L'alchimie de la compétence*, *Revue Française de Gestion*, 269-295.
- Durkheim, E (1930), *De la division du travail social*, Paris, Edition P.U.F/Quadrige

Felin, T. et Foss N. J. Heimeriks K. H. et T.L Madsen (2012), Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure, *Journal of Management Studies*, 49,1352-1374.

Freeman, R (1984), *Strategic Management: A Stakeholders Approach*, Edition Pitman New York

Frery, F. et Lecocq X et V.Warnier (2015), Competiting with ordinary resource, *MIT Sloan Management Review*; Cambridge . 56, 3: 69-77.

Goffman, E (1975), *Stigmate : Les usages sociaux des handicaps*, Paris, Les éditions de Minuit

Guillemette, F. et Lapointe J.R. (2012), Illustration d'un effort pour demeurer fidèle à la spécificité de la méthodologie de la théorisation enracinée (Grounded theory), in Guillemette F. et Luckerdoff J., *Méthodologie de la théorisation enracinée*. Presse de l'université du Québec, 11-31.

Guillemette, F. et J. Luckerdhoff (2009), L'induction en méthodologie de la théorisation enracinée (MTE), *Recherches qualitatives*, 28 : 2, 4-21.

Haas A. (2016), « Capacités dynamiques et approches pratiques ». *Théorie des organisations : Nouveaux tournants*, Eds. FX de Vaujany,A, JF Chanlat, Paris. Economica

Habib, M. (2014), *La constellation dys*, Paris : Edition Deboeck supérieur,

Hamel, G. et Pahalad C. K (1995), *La conquête du futur. Construire l'avenir de son entreprise plutôt que le subir*, Paris, Dunod.

Hennequin, E. (2012), La question de la sensibilité en recherche, in Hennequin *La Recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en Sciences Sociales*, Paris : L'Harmattan p29-57.

Jones, E.G (1997), Advancement opportunity issues for persons with disabilities, *Human Resource Review*, 7, 55-76.

Kamano, L. et A. Benimmas (2017), Recours à la MTE pour une étude du vécu professionnel du personnel enseignant en lien avec la diversité ethnoculturelle à l'école francophone en milieu minoritaire. *Approches inductives*, 41 : 174-198.

Logan, J (2009), Dyslexic Entrepreneurs: The Incidence; Their Coping Strategies and Their Business Skills. *Dyslexia* 15: 328–346.

Luckerhoff, J. et Guillemette F. (2012), Conflit entre les exigences de la méthodologie de la théorisation enracinée (MTE) et les exigences institutionnelles en matière de recherche

scientifique, *in* Guillemette. F. et Luckerdoff. J. Méthodologie de la théorisation enracinée. Presse de l'université du Québec, 37-57.

Miles, B.M et A. M. Huberman (2003), Analyse des données qualitatives. Bruxelles Deboeck

Miller, D (2015), A Downside to the Entrepreneurial Personality? Entrepreneurship Theory and Practice.1- 8.

Miller, D (2011), The dyslexic researcher: A call to broaden our portals, Academy of Management Learning and Education, 10: 2, 340-350.

Miller, D (2003), An asymmetry-based view of advantage: Towards an attainable sustainability, Strategic Management Journal, 24:10, 961-976.

Paillé, P (1994), L'analyse par théorisation ancrée. Cahiers de recherche sociologique, 23 : 147-181.

Penrose, E (1959) The theory of the growth of the firm, Cambridge, MA.

Prévoit, F. et Brulhart F. et G. Guieu (2010), Perspectives fondées sur les ressources. Proposition de synthèse, Revue Française de Gestion. 5 : 204,87-103.

Plouffe, M.J. et Guillemette F. (2012), La MTE en tant qu'apport au développement de la recherche en arts, *in* Guillemette F. et Luckerdoff J. Méthodologie de la théorisation enracinée. Presse de l'université du Québec, 87-109.

Porter, M. R (1991), Towards A Dynamic Theory of Strategy. Strategic Management Journal 12, 95-117.

Pozzebon, S. et M. Champagne (2009), L'intégration professionnelle des personnes handicapées : que font les organisations ? Gestion ; 34, 3 : 103-11.

Ramu, F (2005), De l'origine biologique de la dyslexie, Psychologie & Education, 81-96

Ranjatoelina Tantely, J. et Zaoual A.R (2016), Inclure des ressources délaissées, Revue Française de Gestion, 255 : 122-136.

Richards, J et K, Sang (2016), Trade unions as employment facilitators for disabled employees, The International Journal of Human Resource Management.27 :14,1642-1661.

Richards, R (2008), Writing the Othered Self: Autoethnography and the Problem of objectification in writing about Illness and Disability, Qualitative Health Research, 1717-1728.

Rossi, I. (2012), Le savoir anthropologique dans le miroir de sa pratique : recherches en santé et dispositifs hospitaliers, *in* Hennequin, E. La Recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en Sciences Sociales, Paris : L'Harmattan p59-83

- Romelaer, P. (2005) L'entretien de recherche, *in* Roussel P. et Wacheux F. (dir.) Management des ressources humaines, Bruxelles , De Boeck Supérieur,101-137.
- Sanchez, R. et A. Heene (1997), Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition, *European Management Journal*. 15 : 3, 303-317.
- Santuzzi, A. M., P. R. Waltz et L. M. Finkelstein et D. R. Rupp (2014), Invisible Disabilities: Unique Challenges for Employees and Organizations, *Industrial and Organizational Psychology*, 7, 204-219.
- Santuzzi, A. M. et P. R. Waltz (2016), Disability In The Workplace: A Unique And Variable Identity, *Journal of Management*, 20, 1-25.
- Simon, H.A. (1947), *Administrative Behavior*, New York, Macmillan Publishing Company
- Sirmon, D.G., Hitt M.A. et Ireland R.D. (2007), Managing Firm Resources In Dynamic Environments To Create Value: Looking Inside The Black Box, *Academy of Management Review*, 32: 1, 273-292.
- Sirmon, D.G. et M. A. Hitt (2009), Contingencies Within Dynamic Managerial Capabilities: Interdependent Effects Of Resource Investment And Deployment On Firm Performance, *Strategic Management Journal*, 30 : 13, 1375-1394.
- Sirmon, D.G. et M.A Hitt et J. L. Arregle et J. Tochan Campbell (2010), The Dynamic Interplay of Capability Strengths and Weaknesses: Investigating the Bases of Temporary Competitive Advantage *Journal of Management*, 39: 5, 1277-1307.
- Sirmon, D.G, Hitt M.A., Ireland R.D. et B. A. Gilbert (2011), Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects, *Journal of Management*, 37: 5, 1390-1412.
- Teece, D.J (2007), Explicating Dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Stratégique Management Journal*, 28 : 1319–1350
- Teece, D.J (2012), Dynamic Capabilities: Routines Versus Entrepreneurial Action, *Journal of Management studies*, 48, 1396-1401.
- Teece, D.J et G. Pisano et A. Shuen (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management , *Strategic Management Journal*, 18 : 7, 509-533.
- Trahm, C. A et H. A. Ndofo et D.G. Sirmon (2013), Organizational Decline And Turnaround: A Review And Agenda For Future, *Research Journal of Management*, 39 : 5, 1277-1307.

- Warnier, V. et X. Weppe et X. Lecocq (2013) a, Extending Resource-Based Theory: Considering strategic, ordinary and junk resources, *Management Decision*, 51:7, 1359- 1379.
- Warnier, V. et X. Weppe X. et X. Lecocq (2013), b, Réponse à la critique – Des ressources à la performance : le rôle du business model, *Revue Française de Gestion*, 39 : 234, 73-81.
- Weppe, X. et Warnier V. et X. Lecocq (2013), Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources », *Revue Française de Gestion*, 39 : 234, 43-63.
- Wielhorski, N A. (2012), l'ombre du contre-don : les réponses tangibles et intangibles du chercheur face aux attentes explicites et implicites des enquêtés, *in* Hennequin, E. *La Recherche à l'épreuve des terrains sensibles : approches en Sciences Sociales*, Paris : L'Harmattan, 85-106.
- Wright P. M et B. B Dunford B.B., S. A. Snell (2001), Human resources and the resource-based view of the firm, *Journal of Management* 27: 701-721.