

**Le Conference
Board du Canada**

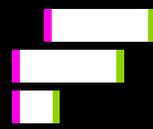
En partenariat avec le

 Centre des
Compétences futures



Créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent

Exposé des enjeux | 10 novembre 2022



Centre des **Compétences futures**

Le Centre des Compétences futures (FSC-CCF) est un centre de recherche et de collaboration d'avant-garde qui se consacre à préparer les Canadiens à réussir sur le marché du travail. Nous pensons que les Canadiens devraient avoir confiance dans leurs compétences pour réussir sur un marché en constante évolution. La communauté pancanadienne que nous formons collabore afin de repérer, d'éprouver et de mesurer rigoureusement des approches novatrices en matière d'évaluation et d'acquisition des compétences dont les Canadiens ont besoin pour réussir dans les jours et les années à venir, pour ensuite partager ces approches.

Le Centre des Compétences futures a été fondé par un consortium dont les membres sont l'Université Métropolitaine de Toronto, Blueprint ADE et le Conference Board du Canada.

Si vous souhaitez en savoir plus sur ce rapport et sur d'autres études sur les compétences réalisées par le FSC-CCF, allez à fsc-ccf.ca ou contactez-nous à info@fsc-ccf.ca.

fsc-ccf.ca

En partenariat
avec :



**Le Conference
Board du Canada**

Blueprint

Financé par le programme
des Compétences futures du
gouvernement du Canada.

Canada 

Table des matières

4

Principales conclusions

5

Introduction

6

Qu'est-ce que la neurodiversité?

7

**Il est essentiel d'améliorer l'accessibilité
pour les employés neuroatypiques**

11

Conclusion et prochaines étapes

12

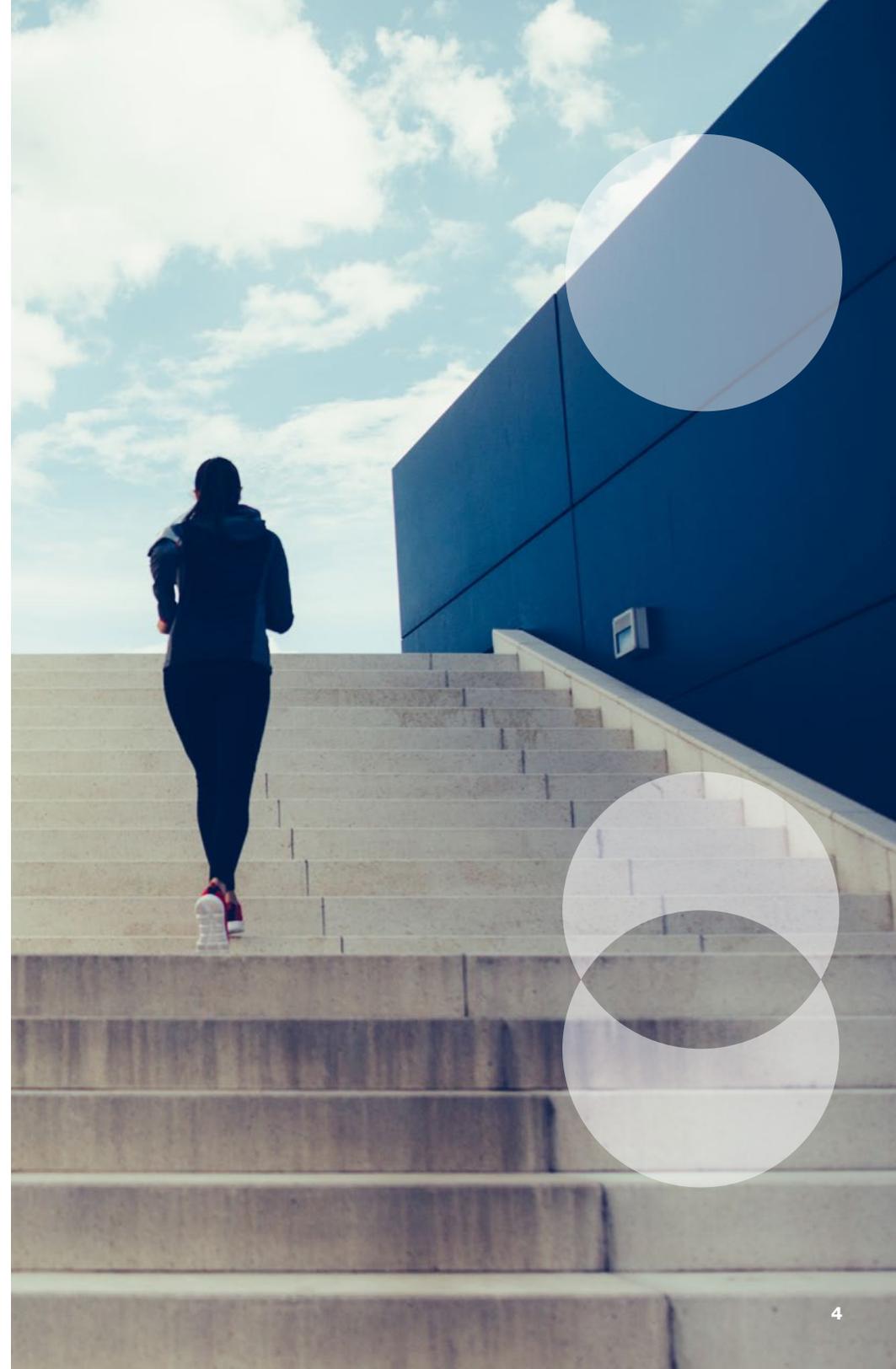
Annexe A
Méthodologie

13

Annexe B
Bibliographie

Principales conclusions

- Les travailleurs et les gestionnaires neuroatypiques sont favorables à la neurodiversité en milieu de travail. Cependant, les gestionnaires neuroatypiques, en particulier, auraient avantage à mieux comprendre les obstacles auxquels sont confrontés les employés neuroatypiques.
- La moitié des employés neuroatypiques interrogés estiment que le fait d'informer leur employeur de leur profil neuroatypique pourrait nuire à leur avancement professionnel ou entraîner d'autres conséquences négatives.
- Nous avons cerné trois mesures à mettre de l'avant en priorité afin d'améliorer l'expérience en milieu de travail des Canadiens neuroatypiques :
 1. Accroître la transparence à l'égard des mesures d'adaptation offertes.
 2. Mettre en place une formation de sensibilisation à la neurodiversité à l'échelle de l'entreprise.
 3. Offrir des conditions de travail plus flexibles.



Introduction

La neurodiversité dans les milieux de travail au Canada profite à tous.

Des études révèlent que les personnes neuroatypiques peuvent être des employés très engagés et productifs¹. Cependant, des obstacles à l'embauche persistent. Selon la dernière enquête canadienne sur l'incapacité, à peine 33 % des adultes ayant reçu un diagnostic du trouble du spectre de l'autisme ont déclaré exercer un emploi en 2017². En outre, même ceux qui ont un emploi gagnent généralement moins que le salaire horaire minimum national, subissent de longues périodes de chômage et changent fréquemment de poste³.

Les personnes neuroatypiques font face à des obstacles en matière d'accès à l'emploi et ne bénéficient souvent pas des mesures d'aide et d'adaptation susceptibles de faciliter leur avancement professionnel et l'accès aux postes de direction. Ces obstacles découlent d'une sous-évaluation des forces des travailleurs

neuroatypiques en milieu de travail, ainsi que de préjugés quant à la manière dont les personnes neuroatypiques se présentent et communiquent pendant les entretiens d'embauche et au travail.

Le chômage et le sous-emploi chez les Canadiens neuroatypiques peuvent avoir des répercussions négatives non seulement pour ces personnes, mais aussi pour l'économie canadienne. Par exemple, le Centre de sensibilisation au TDAH Canada estime que le chômage et le sous-emploi, de même que la plus faible productivité au travail qui touchent de manière disproportionnée les employés souffrant de troubles de l'attention avec hyperactivité (TDAH) coûtent entre 6 et 11 milliards de dollars par an à l'économie canadienne⁴. Un soutien accru à la neurodiversité en milieu de travail profite à tous.



1 Dujay, « "Autism Advantage" to Neurodiverse Employees »; Moeller, Ott et Russo, « Neurodiversity Can Be a Workplace Strength »; Twaronite, « How Neurodiversity Is Driving Innovation ».

2 Agence de la santé publique du Canada, « Trouble du spectre de l'autisme ».

3 Ibid.

4 Centre de sensibilisation au TDAH Canada, *Paying Attention to the Cost of ADHD*.

Qu'est-ce que la neurodiversité?

Inventé en 1998 par la sociologue Judy Singer⁵, le terme neurodiversité signifie que les gens diffèrent naturellement dans leur façon de penser, de comprendre l'information, d'interagir et de communiquer avec les autres.

La neurodiversité englobe de nombreux types de personnes, notamment celles qui s'identifient au spectre de l'autisme, au TDAH, à la dyslexie, à la dyscalculie, à la dyspraxie et au syndrome de la Tourette, ainsi qu'à certains troubles mentaux tels que l'anxiété, la dépression et les troubles obsessionnels-compulsifs (TOC).

Source : Autism Awareness Australia, « In Conversation With Judy Singer ».

⁵ Autism Awareness Australia, « In Conversation With Judy Singer ».

Créer des milieux de travail adaptés aux employés neuroatypiques

Nous avons recensé les approches et les pratiques exemplaires permettant de réduire les coûts économiques et sociaux associés au faible taux d'engagement, d'emploi et de rendement des employés neuroatypiques au Canada. À l'aide d'une enquête exhaustive, nous avons recueilli les points de vue de 171 employés canadiens neuroatypiques et de 139 gestionnaires (dont 54 se sont également identifiés comme neuroatypiques).

Nous avons cerné trois principaux axes d'intervention auxquels doivent prêter attention les employeurs afin d'améliorer l'expérience des Canadiens neuroatypiques en milieu de travail :

1. Accroître la transparence en ce qui concerne les mesures d'adaptation disponibles et les processus s'y rapportant.
2. Mettre en œuvre un programme de formation à l'échelle de l'organisation sur la sensibilisation à la neurodiversité.
3. Offrir plus de souplesse en termes d'horaire et de lieu de travail.

Il est essentiel d'améliorer l'accessibilité pour les employés neuroatypiques

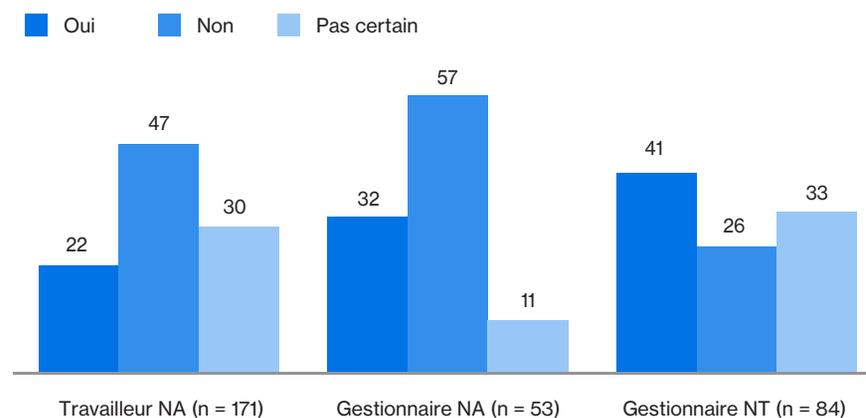
La majorité des participants au sondage affichent une attitude positive à l'égard de la neurodiversité en milieu de travail. Par exemple, la vaste majorité des employés et des gestionnaires, quel que soit leur profil sur le plan de la neurodiversité, sont d'avis que la neurodiversité apporte une contribution positive au milieu de travail, et plus de 90 % de tous les répondants sont d'accord pour dire que les employés neuroatypiques devraient bénéficier de mesures d'adaptation adéquates⁶. Ces attitudes positives constituent une base solide à partir de laquelle il est possible d'élaborer des mesures de soutien plus concrètes à l'intention des employés neuroatypiques. Cependant, il y a encore des progrès à faire.

Bien que la plupart des répondants conviennent que les employés neuroatypiques doivent bénéficier d'un soutien en milieu de travail, peu d'organisations en offrent actuellement. Parmi les répondants, seulement 22 % des employés neuroatypiques, 32 % des gestionnaires neuroatypiques et 40 % des gestionnaires neurotypiques ont déclaré que les employés neuroatypiques au sein de leur organisation disposaient d'outils, de formation et de soutien dans le cadre de leurs activités professionnelles quotidiennes ou de leurs communications avec leur gestionnaire et leurs collègues (voir le graphique 1). Ces résultats suggèrent que de nombreuses organisations ont la possibilité de créer ou d'améliorer leurs pratiques et leurs politiques en matière d'adaptation afin de mieux soutenir les travailleurs neuroatypiques.

Graphique 1

Les employés neuroatypiques (NA) au sein de votre organisation bénéficient-ils d'outils, de formation ou de mesures de soutien pour les aider dans leurs activités professionnelles quotidiennes et dans leurs communications avec leurs collègues et leur gestionnaire?

(%)



Remarque : Tous les chiffres sont arrondis au nombre entier le plus près.

Source : Le Conference Board du Canada

⁶ Par exemple, 85 % des employés neuroatypiques, 93 % des gestionnaires neuroatypiques et 75 % des gestionnaires neurotypiques sont d'accord ou tout à fait d'accord avec l'affirmation selon laquelle « la neurodiversité est bénéfique en milieu de travail ». En outre, 94 % des employés neuroatypiques, 94 % des gestionnaires neuroatypiques et 93 % des gestionnaires neurotypiques sont d'accord avec l'énoncé selon lequel « les employés neuroatypiques doivent bénéficier de mesures d'adaptations pour les aider dans leurs activités professionnelles quotidiennes et dans le cadre de leur communication avec leur gestionnaire et leurs collègues ».

Il est important de souligner que les mesures d'adaptation requises varient d'une personne à l'autre, car chaque personne neuroatypique a ses propres besoins. Cependant, même lorsque des mesures d'adaptation sont disponibles, de nombreux employés neuroatypiques ont du mal à s'y retrouver, ne sachant pas toujours à qui s'adresser et quelles mesures de soutien sont disponibles. Les employeurs ont tout intérêt à adopter une approche de communication qui vise à faire connaître les mesures d'adaptation disponibles et la manière dont les employés neuroatypiques peuvent y accéder.

Enfin, comme la neurodiversité en milieu de travail est une notion mal comprise, certaines personnes neuroatypiques sont parfois réticentes à demander des mesures d'adaptation par crainte de répercussions négatives. Par exemple, la moitié des employés neuroatypiques interrogés ont indiqué qu'ils avaient choisi de ne pas révéler leur profil neuroatypique à leur employeur, estimant que cela limiterait leurs possibilités d'avancement professionnel. Le fait d'instaurer une culture axée sur la sensibilisation et la compréhension qui permette aux employés neuroatypiques de se sentir plus à l'aise de demander des mesures d'adaptation est aussi important que le fait d'offrir de telles mesures.

Favoriser l'inclusion par une meilleure connaissance de la neurodiversité

Les mesures en appui à la neurodiversité en milieu de travail ont parfois une efficacité limitée en raison d'une méconnaissance générale de la neurodiversité et des obstacles auxquels les employés neuroatypiques sont confrontés. Plus de la moitié des personnes interrogées ont entendu le terme neurodiversité pour la première fois au cours des cinq dernières années. Nous avons constaté que les gestionnaires neurotypiques, en particulier, n'ont pas une compréhension globale des obstacles que rencontrent les employés neuroatypiques⁷. Il est difficile de mettre en place les mesures de soutien appropriées sans bien comprendre les nombreuses facettes de la neurodiversité. Ces résultats démontrent qu'il faut renforcer la formation de sensibilisation, notamment auprès des gestionnaires.

Plus de 90 % de tous les répondants sont d'avis que les gestionnaires devraient disposer d'outils, de formation et de mesures de soutien afin les appuyer dans leur gestion quotidienne des employés neuroatypiques et dans leurs communications avec eux (voir le graphique 2). Toutefois, plus de 80 % des répondants ne croient pas ou ne sont pas certains que les gestionnaires au sein de leur organisation disposent actuellement d'outils, de formation ou de mesures de soutien (voir le graphique 3). À défaut de disposer des connaissances et des compétences nécessaires, les gestionnaires sont parfois mal outillés pour démontrer aux employés neuroatypiques qu'ils les comprennent et leur offrir le soutien nécessaire à leur réussite en milieu de travail.

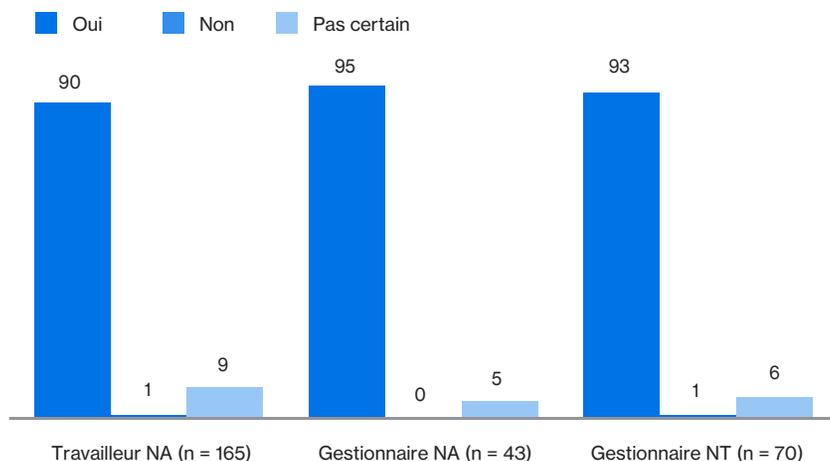
La mise sur pied d'une formation de sensibilisation à l'échelle de l'organisation contribuera à favoriser une culture inclusive qui permettra aux employés neuroatypiques de se sentir plus à l'aise pour discuter avec leur gestionnaire de l'aide dont ils ont besoin.

⁷ Par exemple, seulement 75 % des gestionnaires neurotypiques étaient d'accord avec l'affirmation selon laquelle les employés neuroatypiques doivent relever des défis en milieu de travail, contre plus de 90 % des employés et gestionnaires neuroatypiques.

Graphique 2

Pensez-vous que les gestionnaires d'employés neuroatypiques (NA) au sein de votre organisation bénéficieraient d'outils, de formation et de mesures de soutien pour les aider dans leur gestion quotidienne des employés neuroatypiques et pour communiquer avec eux?

(%)



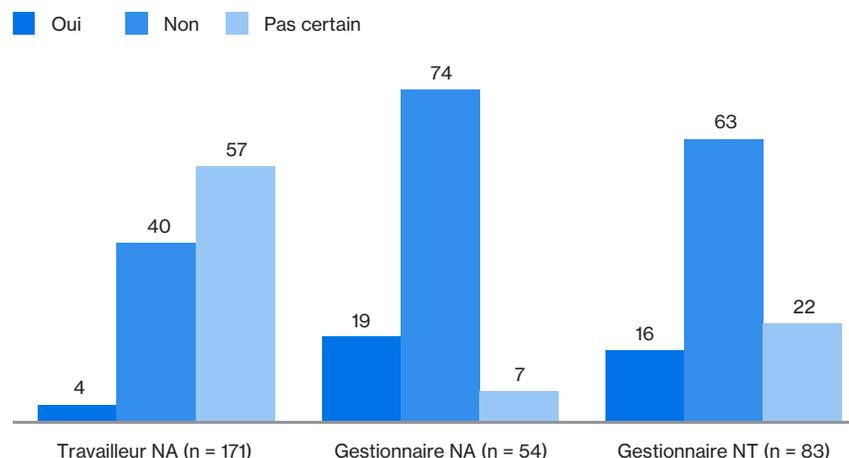
Remarque : Tous les chiffres sont arrondis au nombre entier le plus près.

Source : Le Conference Board du Canada

Graphique 3

Les gestionnaires d'employés neuroatypiques (NA) au sein de votre organisation disposent-ils d'outils, de formation et de mesures de soutien afin de les aider dans leur gestion quotidienne des employés neuroatypiques et dans leurs communications avec eux?

(%)



Remarque : Tous les chiffres sont arrondis au nombre entier le plus près.

Source : Le Conference Board du Canada

« Au lieu d'essayer de faire en sorte que les personnes neuroatypiques s'adaptent à un milieu neurotypique, il faut faire en sorte que le milieu neurotypique s'adapte davantage aux besoins des personnes neuroatypiques. »

Un répondant anonyme à l'enquête

Faire preuve de souplesse pour créer des milieux de travail de travail inclusifs

Interrogés sur les types de mesures de soutien en milieu de travail susceptibles d'être utiles, de nombreux employés et gestionnaires neuroatypiques ont souligné l'importance d'offrir une certaine flexibilité quant au lieu et aux horaires de travail. Si ce type de flexibilité profite aux employés en général, elle est particulièrement avantageuse pour les personnes neuroatypiques, pour qui les distractions au bureau, comme le bruit et les interactions sociales, entraînent parfois une surstimulation sensorielle qui freine leur productivité.



Pendant la pandémie de COVID-19, nous avons assisté à une transition rapide vers le télétravail, et de nombreux employés, neuroatypiques ou non, ne souhaitent pas retourner au bureau à temps plein. Une étude réalisée en 2021 révèle que 59 % des travailleurs du savoir ne travailleraient pas pour une organisation qui les obligerait à se rendre sur un lieu de travail cinq jours par semaine. Les employés veulent l'autonomie et la flexibilité associées au travail hybride⁸. Une autre étude démontre que plus de la moitié des employés démissionneraient ou quitteraient leur emploi si des modalités de travail flexibles ne leur étaient plus offertes après la levée des mesures sanitaires liées à la pandémie. En outre, 54 % souhaitent bénéficier d'horaires de travail flexibles et 40 % tiennent au télétravail⁹. Face à ces demandes très répandues, les dirigeants doivent envisager d'offrir des modalités de travail flexibles.

Les organisations qui mettent en place le travail hybride peuvent compter sur une main-d'œuvre flexible, motivée et plus productive, mais seulement si elles fournissent la formation et les outils adéquats pour soutenir leurs employés. En communiquant efficacement aux employés leurs attentes, notamment en matière de responsabilités des employés, les dirigeants pourront maintenir une saine culture d'entreprise tout en permettant à leur organisation de recruter, d'attirer et de maintenir en poste les meilleurs employés. Les employés neuroatypiques et neurotypiques ont des besoins uniques, certains préférant un espace de travail calme avec un minimum de distractions, d'autres valorisant les échanges avec les collègues de travail dans un environnement de bureau ouvert. En donnant aux employés le choix de travailler quand et où ils se sentent le plus productifs, les organisations créent des environnements de travail inclusifs et adaptés pour tous les employés, en particulier pour les personnes neuroatypiques.

⁸ Reisinger et Fetterer, « Forget Flexibility ».

⁹ Ernst & Young Global Ltd., « More Than Half of Employees Globally Would Quit ».

Conclusion et prochaines étapes

Pour les employeurs, les premières mesures importantes à adopter pour améliorer l'expérience des employés neuroatypiques en milieu de travail sont les suivantes :

- communiquer plus efficacement de quelle façon les employés peuvent profiter des mesures d'adaptation appropriées
- mettre en place une formation de sensibilisation à l'échelle de l'organisation
- offrir une plus grande flexibilité dans les horaires et le lieu de travail

Élaborer des politiques favorisant l'inclusion qui permettent aux personnes neuroatypiques d'occuper un emploi valorisant – les organisations peuvent mettre à profit ce bassin largement inexploité de candidats talentueux.

La prochaine phase de cette étude s'appuiera sur ces constats et analysera le contenu des entretiens menés auprès d'employés neuroatypiques et d'employeurs qui ont l'expérience de la gestion et de l'embauche de personnes neuroatypiques au Canada. Ces conversations approfondies permettront de mettre en contexte les résultats de notre enquête et d'en arriver à une compréhension plus nuancée des défis et des occasions auxquels font face les employés neuroatypiques et leur gestionnaire, ainsi que de la formation et du soutien dont ils ont besoin pour réussir. Notre analyse, qui s'appuiera sur les perspectives plus poussées de personnes ayant une expérience de la neurodiversité en milieu de travail, s'ajoutera aux conclusions de notre enquête et nous permettra d'offrir aux employeurs canadiens des pistes d'action concrètes qui les rendront plus inclusifs envers les personnes neuroatypiques.

Annexe A

Méthodologie

Échantillon

Ce projet vise à mieux comprendre l'expérience des Canadiens neuroatypiques en milieu de travail et à cerner des mesures de soutien que les employeurs peuvent mettre de l'avant. Dans un premier temps, nous avons mené un sondage exhaustif auprès de 171 employés et chercheurs d'emploi s'identifiant comme neuroatypiques et auprès de 139 gestionnaires (dont 54 se sont également identifiés comme neuroatypiques). Sur les 306 personnes interrogées qui ont indiqué leur sexe, 229 se sont identifiées comme femme, 62 comme homme, et 13 comme personne au genre fluide, non-binaire, bispirituelle ou autre. Sur les 296 répondants qui ont indiqué leur race, 247 se sont identifiés comme Blanc, 15 comme Asiatique, 12 comme Sud-Asiatique, 10 comme Multiracial, cinq comme Autochtone, trois comme Noir, trois comme Latino et un comme Arabe.

Enquête

Cette enquête vise à mieux comprendre les perspectives, les attitudes et les idées en matière de soutien à la neurodiversité. Elle comporte cinq sections :

1. Connaissances et sensibilisation à la neurodiversité
2. Attitudes et perceptions face à la neurodiversité en milieu de travail
3. Mesures organisationnelles en matière d'inclusion et de neurodiversité
4. Outils, formations et mesures de soutien en matière de neurodiversité en milieu de travail
5. Questions démographiques

Analyse

Les données ont été épurées et analysées à l'aide du logiciel SPSS. Pour les données quantitatives, nous avons calculé la fréquence des différents choix de réponse et nous avons effectué des comparaisons entre les trois groupes suivants : employés neuroatypiques, gestionnaires neuroatypiques et gestionnaires neurotypiques. Pour les réponses aux questions ouvertes de nature qualitative, nous avons extrait les thèmes principaux selon la fréquence à laquelle ils ont été mentionnés par les répondants.

Annexe B

Bibliographie

Agence de la santé publique du Canada. « Trouble du spectre de l'autisme : Faits saillants de l'enquête canadienne sur l'incapacité », Gouvernement du Canada, mars 2020, <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/publications/maladies-et-affections/infographie-trouble-spectre-autisme-faits-saillants-enquete-canadienne-incapacite.html>.

Autism Awareness Australia. « In Conversation With Judy Singer... » Autism Awareness Australia, 10 mars 2020, <https://www.autismawareness.com.au/aupdate/in-conversation-with-judy-singer>.

Centre de sensibilisation au TDAH Canada. *Paying Attention to the Cost of ADHD: The Price Paid by Canadian Families, Governments and Society*. Centre de sensibilisation au TDAH Canada, 14 octobre 2013, <https://caddac.ca/wp-content/uploads/Paying-attention-to-the-cost-of-ADHD-EN.pdf>.

Dujay, John. « 'Autism Advantage' to Neurodiverse Employees », *Canadian HR Reporter*, 13 septembre 2021, <https://www.hrreporter.com/focus-areas/diversity/autism-advantage-to-neurodiverse-employees/359756>.

Ernst & Young Global Ltd. « More than Half of Employees Globally Would Quit Their Jobs If Not Provided Post-pandemic Flexibility, EY Survey Finds », communiqué, 12 mai 2021, https://www.ey.com/en_gl/news/2021/05/more-than-half-of-employees-globally-would-quit-their-jobs-if-not-provided-post-pandemic-flexibility-ey-survey-finds.

Moeller, Miriam, Dana L. Ott et Emily Russo. « La neurodiversité peut être une force en milieu de travail, si nous lui faisons de la place », *The Conversation*, 8 septembre 2021, <https://theconversation.com/neurodiversity-can-be-a-workplace-strength-if-we-make-room-for-it-164859>.

Reisinger, Holger et Dane Fetterer. « Forget Flexibility. Your Employees Want Autonomy », *Harvard Business Review*, 29 octobre 2021, <https://hbr.org/2021/10/forget-flexibility-your-employees-want-autonomy>.

Twaronite, Karyn. « How Neurodiversity Is Driving Innovation From Unexpected Places », Ernst & Young Global Ltd., 10 mai 2019, https://www.ey.com/en_us/diversity-inclusiveness/how-neurodiversity-is-driving-innovation-from-unexpected-places.

Remerciements

Ce rapport a été préparé grâce au soutien financier du Centre des Compétences futures. Le Conference Board du Canada est fier d'être un partenaire de recherche au sein du consortium du Centre des Compétences futures. Pour de plus amples renseignements sur le Centre, veuillez consulter son site Web à <https://fsc-ccf.ca/>.

Les membres suivants de l'équipe du Conference Board ont contribué à cette recherche : Erin Mills, Elaine Lam, Maureen Hickey, Michael Burt et Susan Black.

Nous remercions les nombreuses personnes qui ont pris le temps de participer à cette recherche à titre de participants à l'enquête.

Nous tenons également à remercier les membres suivants du conseil consultatif de recherche qui ont apporté leur soutien à cette recherche :

- Leanna Falkiner, cofondatrice, NeuroInclusion Works
- Dre Margaret Gibson, chercheuse principale au projet de recherche Neurodiversity Matters à l'Université de Waterloo
- Radha MacCulloch, V.-P et responsable pour le Canada, Specialisterne North America
- David Moloney, Fonds communs de placement, Banque CIBC, membre du conseil d'administration d'Autisme Ontario
- Meenu Sikland, directrice générale de l'inclusion et de la diversité à l'hôpital Holland Bloorview, et directrice générale de Accessibility for All

Nous souhaitons également remercier les personnes suivantes qui ont révisé une version préliminaire de ce rapport : Radha MacCulloch, David Moloney, Leanna Falkiner et Marlene Puffer (cofondatrice de NeuroInclusion Works).

Créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent

Jane Hutchison et Beth Robertson

Pour citer cette note de recherche : Hutchison, Jane, et Beth Robertson. *Créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2022.

©2022 Le Conference Board du Canada*

Publié au Canada | Tous droits réservés | Entente n° 40063028 |

*Constitué sous la raison sociale d'AERIC Inc.

Ce document est disponible sur demande dans un format accessible aux personnes ayant une déficience visuelle. Agent d'accessibilité, Le Conference Board du Canada
Tél. : 613-526-3280 ou 1-866-711-2262
Courriel : accessibility@conferenceboard.ca

®Le Conference Board du Canada est une marque déposée du Conference Board, Inc. Nos prévisions et travaux de recherche reposent souvent sur de nombreuses hypothèses et sources de données et présentent ainsi des risques et incertitudes. Ces renseignements ne doivent donc pas être perçus comme une source de conseils spécifiques en matière de placement, de comptabilité, de droit ou de fiscalité. Le Conference Board du Canada assume l'entière responsabilité des résultats et conclusions de cette recherche.



Des idées
qui résonnent...



**Le Conference
Board du Canada**

**Publication 11879
Prix : gratuit**

conferenceboard.ca