



# Faire tomber les barrières

Améliorer l'expérience au travail des personnes neuroatypiques  
au Canada





## 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](http://fsc-ccf.ca) ou contactez-nous à [info@fsc-ccf.ca](mailto:info@fsc-ccf.ca).

[fsc-ccf.ca](http://fsc-ccf.ca)

En partenariat  
avec :



Le Conference  
Board du Canada **Blueprint**

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



# Table des matières

4

**Principales conclusions**

5

**Introduction**

7

**Obstacles à l'emploi et à l'avancement professionnel**

11

**Favoriser l'adoption de la neurodiversité en milieu de travail**

15

**Le point de vue des employeurs : les avantages d'un milieu de travail ouvert sur la neurodiversité**

17

**Conclusion et recommandations**

18

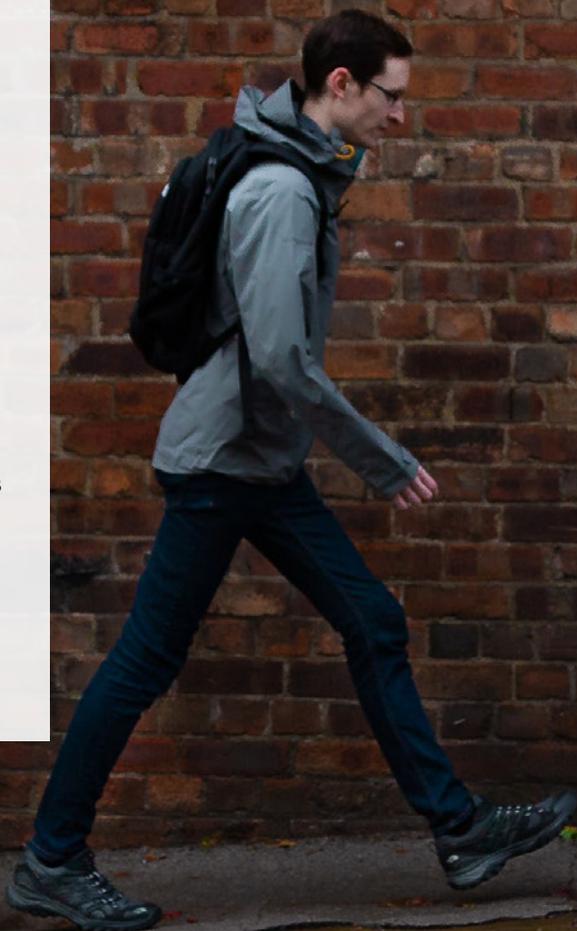
**Annexe A**  
Méthodologie

19

**Annexe B**  
Bibliographie

## Principales conclusions

- Les travailleurs neuroatypiques sont confrontés à de nombreux obstacles en matière d'accès à l'emploi et d'avancement professionnel. Parmi ces obstacles, les deux principaux sont le manque de sensibilisation à l'égard de la neurodiversité et une méconnaissance de cette réalité, ainsi que la stigmatisation et les préjugés qui y sont associés. Pour la majorité des travailleurs neuroatypiques et des employeurs interrogés, le manque de sensibilisation constitue le défi auquel les employés neuroatypiques sont le plus souvent confrontés en milieu de travail.
- Parmi les autres obstacles courants, citons les difficultés à obtenir les mesures d'adaptation nécessaires, le manque de clarté ou l'ambiguïté des messages communiqués par les gestionnaires et les collègues, la nécessité de camoufler certains comportements pour se conformer aux normes sociales et le fait de ne pas être à l'aise ou d'être tout bonnement incapable de dévoiler son profil neuroatypique.
- Pour réduire ces obstacles et créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent, les employeurs ont tout intérêt à mettre en place une formation de sensibilisation à la neurodiversité à l'échelle de l'organisation, des mécanismes d'embauche alternatifs et des processus d'adaptation améliorés en plus d'adopter un style de gestion axé sur les personnes et de favoriser un sentiment d'appartenance chez les travailleurs neuroatypiques.
- Les employeurs qui ont déjà mis en œuvre des initiatives favorisant l'inclusion des personnes neuroatypiques rapportent une amélioration de la culture organisationnelle et du moral au sein des équipes, l'expression d'une plus grande diversité de points de vue, une hausse du maintien en poste et un milieu de travail où s'épanouissent de meilleurs gestionnaires et des travailleurs aux compétences plus variées.
- Il est possible de mettre en place des mesures de soutien à la neurodiversité en milieu de travail de façon simple, peu coûteuse et bénéfique pour l'ensemble du personnel, et pas seulement pour les personnes neuroatypiques.



# Introduction

Les entreprises canadiennes ont beaucoup à gagner en adoptant la neurodiversité en milieu de travail. Pourtant, les Canadiens neuroatypiques continuent de se heurter à des obstacles à l'emploi et à l'avancement professionnel.



Les employés neuroatypiques ont beaucoup à offrir aux organisations<sup>1</sup>. Les employeurs qui ont adopté la neurodiversité rapportent peu d'inconvénients et un grand nombre d'avantages, notamment une amélioration de la communication, de l'innovation et du moral au sein de l'organisation<sup>2</sup>. Dans les équipes diversifiées, les membres peuvent mettre à profit les différents points de vue et forces de chacun en vue d'atteindre plus efficacement leurs objectifs<sup>3</sup>. Les personnes neuroatypiques contribuent à cette diversité et rendent les équipes plus fortes. Il est assurément avantageux de créer un milieu de travail où chacun, peu importe son degré de neurodiversité, se sent à l'aise de participer et d'être soi-même.

Malgré les nombreux avantages associés à un milieu de travail où règne la neurodiversité, les personnes neuroatypiques se heurtent à des obstacles à l'emploi et en matière d'avancement professionnel. Par exemple, seuls 33 % des adultes ayant un trouble du spectre de l'autisme avaient un emploi en 2017, contre 79 % des adultes sans incapacité<sup>4</sup>.

Le chômage et le sous-emploi des Canadiens neuroatypiques sont peut-être partiellement dus à une sous-évaluation de leurs forces, ainsi qu'à des préjugés négatifs à l'égard de la façon dont les personnes neuroatypiques se présentent ou communiquent avec les autres durant les entrevues d'embauche ou dans le milieu de travail.

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

2 Ibid.

3 Hewlett, Marshall et Sherbin, « How Diversity Can Drive Innovation »; Levine et Thought Leaders, « Diversity Confirmed to Boost Innovation ».

4 Agence de la santé publique du Canada, « Infographie : Trouble du spectre autistique ».

Ces préjugés découlent probablement d'un manque de sensibilisation à ce qu'est la neurodiversité et à la façon dont elle se manifeste en milieu de travail. Dans un contexte où de nombreuses entreprises canadiennes connaissent d'importantes pénuries de main-d'œuvre<sup>5</sup>, les employeurs qui mettent en œuvre des pratiques et des politiques visant à accroître la diversité de la main-d'œuvre en tireront des avantages. Pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre, il sera essentiel d'élargir la portée du recrutement et le maintien en poste des employés afin d'inclure davantage de personnes historiquement sans emploi ou en situation de sous-emploi, telles que les personnes neuroatypiques.

Bien que de nombreuses entreprises soulignent l'importance de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'accessibilité (IDEA), les participants à nos entretiens ont indiqué que ces efforts incluent rarement les personnes neuroatypiques. Étant donné que la « neurodiversité » est un concept relativement nouveau (ce qui n'est évidemment pas le cas des personnes neuroatypiques et de leurs modes de pensée), les connaissances de cette réalité et le soutien apporté aux employés neuroatypiques en milieu de travail sont parfois insuffisants<sup>6</sup>.

De nombreux employeurs ne savent pas trop par où commencer et comment créer des milieux de travail inclusifs en matière de neurodiversité.

À l'aide d'un sondage en ligne et d'une série de 40 entretiens individuels (menés auprès de 25 travailleurs neuroatypiques et de 15 employeurs qui comptent des travailleurs neuroatypiques au sein de leur organisation; voir l'annexe A pour des précisions sur la méthodologie), ce rapport présente les pratiques exemplaires en vue de bâtir et soutenir un effectif diversifié sur le plan de la neurodiversité. Nous visons à approfondir notre compréhension des tenants et aboutissants de la neurodiversité en milieu de travail, en plus de fournir aux employeurs une occasion d'évaluer dans quelle mesure les politiques et pratiques IDEA actuellement en place au sein de leur organisation répondent aux besoins et points de vue des employés neuroatypiques. Cette recherche permet également aux organisations d'envisager une approche du développement de la main-d'œuvre fondée sur les forces – une approche qui reconnaît et valorise les différents modes de fonctionnement du cerveau humain et les différentes façons d'interpréter le monde tout en examinant les structures et systèmes existants sous l'angle des obstacles à l'inclusion et à l'accessibilité.

5 Par exemple, C.D. Howe Institute, « Canada Faces a Serious Shortage in Digital and STEM Skills »; Statistique Canada, « Enquête auprès des employeurs sur les compétences des travailleurs, 2021 »; Saba, « Canada's Economy Lost Nearly \$13B ».

6 Entretiens avec des participants.



## Qu'est-ce que la neurodiversité?

Inventé en 1998 par la sociologue Judy Singer, 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)<sup>7</sup>. Étant donné que la neurodiversité englobe de nombreux types de manifestations, toutes les personnes neuroatypiques ne se présenteront pas de la même manière ou n'auront pas les mêmes besoins en matière de soutien.

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



# Obstacles à l'emploi et à l'avancement professionnel

## Manque de sensibilisation et méconnaissance

La vaste majorité des travailleurs neuroatypiques et des employeurs interrogés rapportent que le manque de sensibilisation et la méconnaissance de la réalité des employés neuroatypiques constituent les défis les plus importants auxquels sont confrontés les employés neuroatypiques en milieu de travail.

Cette sensibilisation et cette compréhension limitées constituent une barrière importante pour les employés neuroatypiques, car elles ne permettent pas de s'opposer aux préjugés sans fondement à l'égard de la neurodiversité. Par exemple, de nombreuses personnes neuroatypiques préfèrent éviter d'établir un contact visuel avec leurs interlocuteurs. Lors d'un entretien d'embauche, un employeur ayant une compréhension limitée de la neurodiversité peut supposer que l'absence de contact visuel est la manifestation d'une attitude « non professionnelle » et décider de ne pas retenir un candidat par ailleurs hautement qualifié. Autre exemple, un employé neuroatypique dont le style de communication est direct ou qui préfère ne pas socialiser avec ses collègues peut être perçu comme « impoli » ou « peu sociable », ce qui pourrait faire dérailler ses chances d'obtenir une promotion ou toute autre possibilité professionnelle malgré ses compétences et son expérience. Les préjugés liés à la façon dont les travailleurs neuroatypiques se présentent ou communiquent en milieu de travail restreignent les

possibilités d'emploi et d'avancement qui s'offrent à eux, en plus de faire perdre aux organisations des occasions de tirer parti de travailleurs qualifiés et compétents.

Ce manque généralisé de sensibilisation et cette méconnaissance expliquent sans doute en partie les nombreux autres obstacles auxquels se heurtent les employés neuroatypiques en milieu de travail, notamment le manque de soutien et de mesures d'adaptation, les difficultés de communication avec les gestionnaires et les collègues, la nécessité de camoufler certains comportements pour répondre aux normes et aux attentes sociales, et la peur de se révéler tel qu'on est. Sans une sensibilisation accrue et une meilleure compréhension de la neurodiversité en milieu de travail, les employés neuroatypiques continueront de se sentir stigmatisés, sous valorisés, seuls et limités dans leurs possibilités d'emploi et d'avancement.

---

« Je pense que les gens ne comprennent pas bien ce qu'est la neurodiversité. Ils se font alors de fausses idées et peuvent exclure d'emblée les personnes neuroatypiques d'une initiative plutôt que de réfléchir aux changements qui leur permettraient de tirer parti de ce qu'elles ont à apporter. »

**Travailleur neuroatypique**

## Bénéficiaire de mesures d'adaptation pertinentes

De nombreux participants aux entretiens ont souligné que le manque de soutien et un processus intimidant ou rigide en matière de mesures d'adaptation constituaient des obstacles importants pour les personnes neuroatypiques en milieu de travail. Cette conclusion est étayée par les données de notre enquête, qui révèlent qu'à peine 22 % des employés neuroatypiques estiment que leur organisation leur fournit des outils, de la formation ou du soutien dans leurs activités professionnelles au quotidien ou dans leurs communications avec les gestionnaires et les collègues<sup>8</sup>.

Les participants aux entretiens soulignent que les mesures d'adaptation en milieu de travail sont généralement destinées aux travailleurs qui présentent des incapacités physiques et que, pour les employés dont les incapacités sont moins apparentes et qui relèvent généralement de la neurodiversité, les processus officiels de demande de soutien se font plus rares. Par exemple, certains employeurs exigent une preuve de diagnostic médical avant d'autoriser la mise en place de mesures d'adaptation. Cela constitue un obstacle majeur pour les travailleurs neuroatypiques, car il est extrêmement difficile au Canada d'obtenir un diagnostic lié à un fonctionnement neuroatypique. Par exemple, dans de nombreuses régions au Canada, le temps d'attente pour obtenir un diagnostic de TDAH chez l'adulte dépasse un an et peut entraîner de nombreuses dépenses personnelles<sup>9</sup>. De nombreux Canadiens atteints d'un TDAH et d'autres troubles liés à un fonctionnement neuroatypique n'ont pas le temps ou les ressources financières nécessaires pour franchir les étapes du processus d'obtention d'un diagnostic officiel, ce qui limite leur accès à des mesures d'adaptation. Même en l'absence d'un diagnostic officiel, de nombreux employés qui s'identifient comme neuroatypiques profitent de mesures de soutien en milieu de travail.



Les mesures d'adaptation et de soutien requises dépendent des besoins uniques de chaque personne neuroatypique. Les participants aux entretiens estiment que les organisations doivent fournir plus d'occasions pour les travailleurs neuroatypiques d'exprimer leurs besoins particuliers et leurs processus liés aux mesures d'adaptation doivent être plus accessibles et plus souples, afin de mieux répondre à ces besoins. Les mesures d'adaptation qui permettent aux travailleurs neuroatypiques de donner le meilleur d'eux-mêmes profitent non seulement aux personnes, mais aussi à l'employeur<sup>10</sup>.

---

« Lorsqu'une incapacité n'est pas visible, il est beaucoup plus difficile d'obtenir des mesures d'adaptation ou de faire comprendre de quelles mesures d'adaptation vous avez besoin. »

**Travailleur neuroatypique**

8 Hutchison et Robertson, *Créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent*.

9 Centre de sensibilisation au TDAH Canada, *ADHD : A Significant Health Risk*; Drolet, « Adults Have ADHD ».

10 Solovieva, Dowler et Walls, « Employer Benefits from Making Workplace Accommodations ».

## Les défis liés à la communication

De nombreux travailleurs neuroatypiques et employeurs de travailleurs neuroatypiques interrogés ont indiqué qu'une meilleure communication en milieu de travail profite aux travailleurs neuroatypiques. Les participants aux entretiens jugent que la communication en milieu de travail doit être claire, directe et exempte d'ambiguïté, de sarcasme et d'expressions familières. Lorsque les gestionnaires donnent des informations vagues ou incohérentes et ne communiquent pas clairement leurs attentes, les travailleurs neuroatypiques ont beaucoup de mal à déterminer ce qu'on attend d'eux.

Les modes de communication des travailleurs neuroatypiques diffèrent parfois de ceux de leurs collègues neurotypiques, ce qui peut générer des malentendus au travail. Par exemple, de nombreuses personnes neuroatypiques prennent les choses au pied de la lettre, ce qui les empêche parfois de bien comprendre les intentions des autres. Selon nos interlocuteurs, certaines expressions courantes en milieu de travail sont à éviter, par exemple, prendre *le taureau par les cornes*, *prendre les choses au pied de la lettre*, *avoir les mains liées* et *apprendre les ficelles du métier*. Les participants aux entretiens recommandent aux gestionnaires et aux collègues des travailleurs neuroatypiques de communiquer aussi simplement que possible leurs pensées.

Si l'honnêteté est un trait de personnalité valorisé en milieu de travail, de nombreuses personnes neuroatypiques manifestent cette honnêteté de façon directe et sans détour. Leurs commentaires sont parfois perçus comme négatifs, impolis ou blessants pour les autres. Bien sûr, il n'est pas question de recommander aux travailleurs neuroatypiques d'être moins sincères, mais plutôt de faire en sorte que les travailleurs et les gestionnaires neurotypiques comprennent mieux ces styles de communication différents et la contribution positive qu'ils peuvent apporter à l'équipe. Par exemple, une communication plus directe et plus honnête en milieu de travail peut aider les équipes à éviter les malentendus et à mener à bien les projets plus efficacement.



« Le premier mot qui vient à l'esprit est communication, mauvaise communication, malentendu sur des points de référence différents. Le défi consiste à s'exprimer en adoptant un point de vue différent. »

**Travailleur neuroatypique**

## Normes sociales et camouflage

Les participants aux entretiens estiment que la culture et les systèmes organisationnels n'ont pas été conçus de façon à tenir compte des besoins des personnes neuroatypiques. Par conséquent, de nombreuses personnes neuroatypiques ont l'impression de ne pas pouvoir être véritablement elles-mêmes au travail<sup>11</sup>. Certains participants aux entretiens rapportent que le fait de devoir se cacher derrière un masque afin de répondre à des normes sociales constitue un obstacle important auquel les travailleurs neuroatypiques sont confrontés au sein des milieux de travail habituels.

Cette forme de dissimulation se produit lorsqu'une personne neuroatypique sent qu'elle doit réprimer ses comportements et penchants naturels pour se conformer à ce qui est attendu d'elle en milieu de travail<sup>12</sup>. Par exemple, alors que des qualités telles que l'organisation et la productivité sont très valorisées en milieu de travail, certaines personnes neuroatypiques, en particulier celles aux prises avec un TDAH, peuvent avoir du mal à rester concentrées sur leur

<sup>11</sup> Entretiens avec des participants.

<sup>12</sup> Sivayoganathan, « The Reality of Masking ».

tâche et à accomplir leur travail sans un soutien adéquat. Ces personnes devront peut-être déployer des efforts supplémentaires et passer de nombreuses heures en coulisses pour donner l'impression qu'elles sont en contrôle. Le temps consacré à cette dissimulation et les coûts émotionnels qui y sont associés peuvent s'avérer exceptionnellement dommageables pour la productivité et le bien-être d'une personne au travail<sup>13</sup>. Étant donné le degré limité de compréhension et d'acceptation en ce qui concerne la neurodiversité en milieu de travail, il arrive que les personnes neuroatypiques optent pour la dissimulation, plutôt que de communiquer franchement leur besoin de soutien à leur employeur, par crainte de répercussions négatives<sup>14</sup>.

---

« Je crois que les organisations accordent d'emblée de la valeur à certains types précis d'interactions et de relations, ce qui force les personnes neuroatypiques à souffrir en silence, à s'adapter et à dissimuler qui elles sont vraiment, ce qui peut être incroyablement épuisant pour beaucoup de gens. »

**Travailleur neuroatypique**

## La peur de se révéler

Quelques participants aux entretiens ont souligné que la peur de révéler qui ils sont vraiment constituait un obstacle important en milieu de travail. En outre, la moitié des employés neuroatypiques interrogés croient que le fait d'informer leur employeur de leur profil neuroatypique est susceptible de freiner leur avancement professionnel ou d'entraîner d'autres conséquences négatives, comme le fait d'être perçu différemment en milieu de travail<sup>15</sup>. Ensemble, ces résultats laissent penser que de nombreux employés neuroatypiques ne se sentent pas à l'aise de divulguer, en milieu de travail, le fait qu'ils sont neuroatypiques. Les participants aux entretiens sont d'avis que, bien que cette divulgation soit une décision personnelle, les travailleurs neuroatypiques ont droit à un environnement de travail au sein duquel ils se sentent à l'aise, quel que soit leur choix.

---

« Les travailleurs neuroatypiques ne veulent pas se dévoiler, parce que cela les met dans une position vulnérable. Et je parle d'expérience, puisque le fait de divulguer cette réalité s'est retourné contre moi, et on a tenté de me priver d'occasions dont jouissaient d'autres personnes au sein de l'organisation. »

**Travailleur neuroatypique**

<sup>13</sup> Entretiens avec des participants.

<sup>14</sup> Hutchison et Robertson, *Créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent*.

<sup>15</sup> Ibid.



# Favoriser l'adoption de la neurodiversité en milieu de travail

## Commencer par une formation de sensibilisation

Les participants aux entretiens à qui nous avons demandé comment améliorer l'expérience des employés neuroatypiques en milieu de travail se sont prononcés majoritairement en faveur d'une formation de sensibilisation en milieu de travail. L'attention accordée au concept de « neurodiversité » en milieu de travail est récente, et le terme est encore relativement nouveau pour bien des gens. Plus de la moitié des travailleurs et des employeurs (tant neuroatypiques que neurotypiques) interrogés n'avaient pris connaissance de ce terme qu'au cours des cinq dernières années<sup>16</sup>. Les employeurs peuvent faire un premier pas vers une meilleure intégration des travailleurs neuroatypiques en offrant davantage de formations de sensibilisation en milieu de travail.

Les travailleurs neuroatypiques, ainsi que les employeurs ayant l'expérience dans l'embauche et la gestion de ces travailleurs, précisent que ce type de formation de sensibilisation devrait être dispensé à l'échelle de l'organisation et de manière continue. Ils suggèrent aussi que la formation de sensibilisation à la neurodiversité soit offerte aux cadres et aux collègues afin qu'ils explorent le concept de neurodiversité, qu'ils comprennent les avantages associés à des milieux de travail où règne la neurodiversité et les obstacles auxquels

les travailleurs neuroatypiques sont confrontés, et pour permettre l'élaboration de stratégies visant à mieux intégrer les employés neuroatypiques.

Il est important de noter que les personnes interrogées ont suggéré que la formation de sensibilisation à la neurodiversité soit dispensée par des personnes neuroatypiques ou qui ont une expérience se rapportant à la neurodiversité en milieu de travail. Par exemple, au moment de lancer leurs initiatives en matière de neurodiversité, de nombreux employeurs interrogés avaient établi des partenariats avec des organisations externes, telles que Specialisterne Canada et Orbital Learning, qui possèdent une expertise dans l'emploi de travailleurs neuroatypiques. Ces types d'organisations proposent souvent une formation de sensibilisation à l'échelle de l'entreprise ainsi que de l'aide à l'embauche et à l'accompagnement professionnel.

S'associer à des experts pour mieux faire connaître et comprendre la neurodiversité en milieu de travail est une première étape essentielle pour faire tomber les nombreuses barrières auxquelles sont confrontés les travailleurs neuroatypiques.

<sup>16</sup> Ibid.

## Trouver des solutions de rechange aux processus d'embauche traditionnels

Les processus et systèmes d'embauche existants n'ont pas été conçus de façon à tenir compte des personnes neuroatypiques<sup>17</sup>. Bien souvent, le processus d'embauche habituel ne permet pas aux personnes neurodivergentes de mettre en valeur leurs compétences et de démontrer que leur candidature convient au poste<sup>18</sup>. En raison des préjugés liés à la façon dont les travailleurs neuroatypiques se présentent ou communiquent lors des entretiens d'embauche, il arrive que les organisations négligent de prendre en considération certains candidats neuroatypiques<sup>19</sup>. Pour ces raisons, de nombreux travailleurs neuroatypiques et employeurs de travailleurs neuroatypiques que nous avons interrogés ont souligné l'importance d'offrir des solutions de rechange au processus d'embauche traditionnel.

Les employeurs peuvent rendre leur processus d'embauche plus ouvert aux candidats neuroatypiques, notamment en faisant ce qui suit :

- communiquer les questions d'entrevue à l'avance;
- offrir plusieurs modalités de participation aux entretiens d'embauche lorsque c'est possible (p. ex., en personne, en ligne, par téléphone, par courriel);
- éviter les questions abstraites ou axées sur des comportements hypothétiques (p. ex., « Si tu étais un arbre, quel genre d'arbre serais-tu? »);
- mettre l'accent sur la satisfaction des exigences en matière de compétences plutôt que sur l'adéquation de la personnalité;
- fournir aux demandeurs d'emploi des manières concrètes de démontrer leurs compétences;
- rédiger des offres d'emploi claires et axées sur les compétences, en évitant les termes ambigus tels que « bonne compatibilité avec la culture d'entreprise ».

Presque tous les employeurs interrogés et qui ont de l'expérience dans l'embauche ou la gestion des employés neuroatypiques ont amorcé avec un succès remarquable la mise en œuvre de ce type de changements dans leurs processus d'embauche. En procédant ainsi, les employeurs démontrent aux candidats que leur organisation est inclusive et ils peuvent ainsi attirer plus de candidats, y compris des travailleurs neuroatypiques.

## Élaborer et adopter des processus d'adaptation souples

La majorité des participants aux entretiens ont indiqué que les travailleurs neuroatypiques bénéficieraient de processus d'adaptation plus ouverts et plus souples. Étant donné les nombreux obstacles en matière d'accès à un diagnostic de profil neuroatypique au Canada<sup>20</sup>, les employeurs ont intérêt à permettre aux travailleurs qui s'identifient comme neuroatypiques mais qui n'ont pas reçu de diagnostic officiel de demander des mesures d'adaptation lorsqu'ils en ont besoin. Les participants aux entretiens sont d'avis que les employeurs peuvent rendre le processus d'adaptation plus accessible aux employés neuroatypiques en éliminant la responsabilité qui incombe aux personnes de fournir une preuve de diagnostic et en précisant clairement quelles sont les mesures de soutien disponibles et la manière d'y accéder.

Les employeurs qui ont lancé des initiatives en matière d'inclusion de la neurodiversité ont tous créé un processus d'adaptation simple, accessible à tous les employés, sans égard à leur profil en matière de neurodiversité. Par exemple, une pratique répandue parmi ces entreprises consiste à fournir à tous les nouveaux employés une liste des mesures de soutien dont ils peuvent se prévaloir. Cela permet aux travailleurs neuroatypiques et neurotypiques de cerner instantanément les mesures de soutien dont ils ont besoin et d'en bénéficier sans devoir passer par un processus d'adaptation complexe ou onéreux.

17 Entretiens avec des participants.

18 Ibid.

19 Ibid.

20 Drolet, « Adults Have ADHD ».

Souvent, les mesures d'adaptation ne requièrent que de modestes changements informels dans la façon dont l'employé effectue son travail. En outre, bon nombre des mesures de soutien dont bénéficient les travailleurs neuroatypiques sont peu coûteuses et faciles à mettre en œuvre. Par exemple, selon les travailleurs neuroatypiques et leurs employeurs, les mesures d'adaptation les plus fréquemment demandées sont les suivantes :

- des modalités flexibles quant au lieu et aux horaires de travail;
- l'accès à un bureau fermé pour réduire au minimum les distractions, si l'employé doit travailler sur place;
- un casque antibruit pour réduire au minimum les distractions;
- des technologies d'assistance;
- un éclairage tamisé;
- des méthodes de communication autres (p. ex., courriels, messages directs), au besoin.

Les besoins uniques de chaque personne concernée déterminent les mesures d'adaptation précises qui feront l'objet d'une demande. En faisant preuve de flexibilité et d'ouverture pour mieux comprendre les besoins des travailleurs neuroatypiques, les employeurs favorisent la création d'un environnement au sein duquel tous les travailleurs peuvent s'épanouir, quel que soit leur profil en matière de neurodiversité.



## Instaurer la confiance : la gestion axée sur les personnes

Pour une grande partie des participants aux entretiens, les gestionnaires qui font preuve de gentillesse et d'empathie et qui accordent la priorité aux personnes sont un facteur facilitant. La peur de subir des répercussions négatives est un obstacle majeur à la divulgation du profil de neurodiversité<sup>21</sup>. En établissant une relation de confiance entre l'employé et le gestionnaire, les travailleurs neuroatypiques se sentent généralement plus à l'aise de parler ouvertement de leur profil avec leur gestionnaire et de demander les mesures de soutien dont ils ont besoin.

Un gestionnaire soucieux des personnes donne la priorité au bien-être général de ses employés, et pas seulement à leur productivité<sup>22</sup>. Non seulement ce type de gestion est bénéfique pour les travailleurs neuroatypiques, mais il génère des retombées positives pour toute l'équipe. En général, les employés qui se sentent valorisés par leurs gestionnaires sont plus heureux, plus performants au travail, et plus susceptibles de rester dans leur organisation actuelle<sup>23</sup>.

21 Hutchison et Robertson, *Créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent*.

22 Hougaard, « The Power of Putting People First »; « Rogers, Do Your Employees Feel Respected? »

23 Ibid.

Voici quelques mesures qui permettent aux gestionnaires d'accorder la priorité aux personnes et d'améliorer l'expérience des employés neuroatypiques et neurotypiques en milieu de travail :

- prendre le pouls des employés périodiquement pour leur permettre d'exprimer leurs pensées, leurs préoccupations et leur besoin de soutien;
- faire preuve de souplesse et permettre aux employés de travailler à domicile (le cas échéant) ou de prendre des congés lorsque cela est nécessaire;
- célébrer les réussites telles que les promotions ou le bon rendement au travail;
- fournir une charge de travail raisonnable et veiller activement à ce que les employés ne s'épuisent pas<sup>24</sup>;
- défendre les intérêts de leurs employés en matière d'accès aux mesures de soutien, aux promotions et aux autres possibilités en milieu de travail.

En adoptant un style de leadership axé sur les personnes et en établissant des relations de confiance avec les employés, les gestionnaires créent un environnement favorable à l'épanouissement des employés neuroatypiques (et neurotypiques).



## Favoriser l'épanouissement de la communauté par la mise sur pied d'un groupe d'entraide à l'intention des employés neuroatypiques

Certains participants neuroatypiques rapportent que les travailleurs neuroatypiques en milieu de travail ressentent parfois la solitude et qu'il leur serait utile de faire partie d'un groupe avec lequel ils pourraient partager ouvertement leurs difficultés et chercher des conseils et du soutien. L'une des façons pour les employeurs de créer un sentiment de communauté plus fort parmi les travailleurs neuroatypiques est de mettre en place un groupe de ressources pour les employés (GRE) consacré à l'expérience des travailleurs neuroatypiques en milieu de travail.

Les GRE sont un élément essentiel de toute initiative IDEA, car ils offrent un espace sécuritaire où les membres des groupes en quête d'équité peuvent partager leurs réflexions et leurs préoccupations<sup>25</sup>. Les GRE permettent aux employés de défendre leurs intérêts et de se sentir plus confiants et engagés dans leur travail<sup>26</sup>. La création d'un GRE pour les travailleurs neuroatypiques permet d'accroître la sensibilisation à la neurodiversité en plus d'aider les travailleurs neuroatypiques à se sentir plus engagés et soutenus en milieu de travail.

24 Selon l'Organisation mondiale de la santé, l'épuisement professionnel est décrit comme « un syndrome résultant d'un stress chronique au travail qui n'a pas été géré avec succès. » Il se caractérise par un « sentiment d'épuisement, « du cynisme ou des sentiments négativistes liés à son travail » et « une efficacité professionnelle réduite »: Organisation mondiale de la santé, « Burn-Out an 'Occupational Phenomenon' ».

25 Janes, « Back to Basics on Employee Resource Groups ».

26 Ibid.



## Le point de vue des employeurs : les avantages d'un milieu de travail ouvert sur la neurodiversité

Les employeurs sont très favorables à la neurodiversité en milieu de travail.

Les employeurs ayant adopté des initiatives d'inclusion de la neurodiversité rapportent un grand nombre d'avantages, et ce, à faible coût. Selon les personnes interrogées, les employeurs qui adoptent la neurodiversité en milieu de travail constatent une amélioration du moral des équipes et de la culture organisationnelle, l'expression d'une plus grande diversité de points de vue, une hausse du maintien en poste des employés, un milieu où s'épanouissent de meilleurs gestionnaires et des travailleurs dotés de compétences supérieures à la moyenne. Des études antérieures sur la neurodiversité en milieu de travail font état de nombre de ces avantages<sup>27</sup>. La multiplication des mesures en soutien à la neurodiversité en milieu de travail est bénéfique non seulement pour les employés neuroatypiques, mais pour l'ensemble de l'organisation.

### Améliorer la culture organisationnelle et le moral des équipes

La majorité des employeurs interrogés qui ont accru le soutien aux travailleurs neuroatypiques en milieu de travail disent avoir observé une amélioration de la culture organisationnelle et du moral des équipes.

Le fait d'offrir davantage de formation de sensibilisation à la neurodiversité en milieu de travail favorise une meilleure acception des types de personnalité, formes de communication et méthodes de travail différentes de la part des collègues et des gestionnaires, qui finissent par se rendre compte des avantages qui découlent de ces différences. La création d'une culture axée sur l'inclusion permet à tous les employés d'être authentiques, de se sentir plus engagés dans leur travail et d'en tirer une plus grande satisfaction<sup>28</sup>.

27 Austin et Pisano, « Neurodiversity as a Competitive Advantage »; Dujay, « 'Autism Advantage' to Neurodiverse Employees »; Moeller, Ott, et Russo, « Neurodiversity Can Be a Workplace Strength »; Twaronite, « How Neurodiversity Is Driving Innovation From Unexpected Places ».

28 Brimhall et coll., « Workgroup Inclusion Is Key for Improving Job Satisfaction »; Wronski, « CNBC|SurveyMonkey Workforce Happiness Index ».

« Nous avons constaté que les employés neuroatypiques favorisent la cohésion au sein des équipes, notamment parce que les membres de ces équipes ont une conscience et une compréhension accrues des différences de même qu'un sentiment d'empathie, mais aussi parce que les gestionnaires, les dirigeants et les équipes communiquent de manière plus claire lorsqu'une personne neuroatypique se joint à leur équipe. »

**Employeur de travailleurs neuroatypiques**

## Apporter une diversité de points de vue au sein des équipes

Pour certains employeurs interrogés, la neurodiversité est bénéfique car les travailleurs neuroatypiques apportent de nouvelles perspectives et de nouvelles façons de penser dans les équipes. La diversité des points de vue est essentielle à l'innovation et à la croissance<sup>29</sup>. Les équipes diversifiées peuvent s'appuyer sur les expériences et les points de vue uniques de leurs membres pour trouver des solutions créatives à des problèmes complexes.

« Les travailleurs neuroatypiques ont une façon unique de réfléchir aux problèmes et ils apportent de nouvelles perspectives qui, en fin de compte, font émerger de nouvelles idées et stimulent l'innovation. »

**Employeur de travailleurs neuroatypiques**



29 Hewlett, Marshall et Sherbin, « How Diversity Can Drive Innovation »; Levine et Thought Leaders, « Diversity Confirmed to Boost Innovation ».

30 Hougaard, « The Power of Putting People First »; Rogers, « Do Your Employees Feel Respected? »

31 C.D. Howe Institute, « Canada Faces a Serious Shortage in Digital and STEM Skills »; Statistique Canada, « Enquête auprès des employeurs sur les compétences du personnel, 2021 »; Saba, « Canada's Economy Lost Nearly \$13B ».

## Favoriser le maintien en poste

Une grande partie des employeurs que nous avons interrogés sont d'avis que la création d'une culture axée sur l'inclusion et les mesures de soutien sont bénéfiques au maintien en poste des employés. Lorsque les employés se sentent valorisés et soutenus par leur employeur, ils sont plus susceptibles de demeurer au sein de cette organisation<sup>30</sup>. Au moment où les pénuries de main-d'œuvre sont plus prononcées que jamais et où les entreprises canadiennes s'efforcent de recruter et de maintenir en poste des travailleurs qualifiés<sup>31</sup>, la mise en œuvre de politiques visant à recruter et à soutenir les personnes neuroatypiques aidera à pallier les lacunes en matière de compétences ou à les éviter.

« Le maintien en poste des travailleurs, sans contredit, est un avantage que procure la neurodiversité en milieu de travail. Ce sont de très bons employés qui savent que vous les soutenez et que vous ferez tout ce qui est nécessaire pour les aider. Et les employés nous offrent en retour cette même loyauté et ce même soutien. Je dirais que le maintien en poste est probablement l'élément clé. »

**Employeur de travailleurs neuroatypiques**

## Améliorer les relations entre gestionnaires et employés

Certains employeurs ont fait remarquer que la formation à la neurodiversité auprès des dirigeants améliore la relation gestionnaire-employé au profit de tous les employés, quel que soit leur profil en matière de neurodiversité. Les gestionnaires qui suivent une formation axée sur la sensibilisation à la neurodiversité et sa gestion sont plus empathiques et compréhensifs à l'égard des besoins des employés, deux qualités qui s'étendent généralement aux travailleurs neuroatypiques.

« Les recherches démontrent que les mesures qui favorisent l'inclusion des personnes neuroatypiques se traduisent par l'inclusion de tous les employés. Nous avons constaté que les initiatives de sensibilisation et les occasions d'apprentissage à l'intention des dirigeants en font de meilleurs leaders non seulement auprès des personnes susceptibles d'être neuroatypiques, mais également auprès de tous les employés en général. En somme, c'est à mon avis un des éléments les plus importants. »

**Employeur de travailleurs neuroatypiques**

## Tirer parti des travailleurs aux aptitudes et aux compétences supérieures à la moyenne

La majorité des employeurs que nous avons interrogés estiment que l'inclusion des travailleurs neuroatypiques est bénéfique en raison des compétences supérieures à la moyenne qu'ils mettent à profit au sein des organisations. Bien que chaque personne neuroatypique ait ses propres forces, les participants aux entretiens et les recherches antérieures ont montré que de nombreuses personnes neuroatypiques excellent dans des domaines tels que la créativité, la résilience, la reconnaissance des formes, la mémoire et les mathématiques<sup>32</sup>. Ces compétences favorisent la réussite professionnelle dans de nombreux secteurs d'activité. Historiquement, les personnes neuroatypiques ont été cataloguées dans des postes liés aux sciences, à la technologie, à l'ingénierie et aux mathématiques (STIM). Cependant, les personnes neuroatypiques ont les compétences nécessaires pour réussir dans de nombreux autres domaines, et les initiatives en matière d'inclusion de la neurodiversité doivent s'étendre au-delà des domaines liés aux STIM.

« Nous embauchons des travailleurs que nous écartions inconsciemment auparavant au lieu de leur faire une place..... Nous dénichons des travailleurs au talent exceptionnel. »

**Employeur de travailleurs neuroatypiques**



## Conclusion et recommandations

Selon les employeurs qui ont participé à cette recherche, adopter des mesures de soutien visant à créer un milieu de travail plus inclusif en matière de neurodiversité est facile, peu coûteux et bénéfique pour l'ensemble de l'organisation. Bien que les employés neuroatypiques au Canada aient beaucoup à apporter au monde du travail, ils continuent de se heurter à de nombreux obstacles à l'emploi et à l'avancement professionnel. Les employeurs jouent un rôle essentiel dans l'élimination de ces obstacles et la création d'un environnement où les travailleurs neuroatypiques peuvent s'épanouir. Pour améliorer l'expérience des travailleurs neuroatypiques au sein des organisations au Canada, les employeurs peuvent prendre une foule de mesures concrètes, par exemple :

- mettre en place une formation de sensibilisation à l'échelle de l'entreprise sur ce qu'est la neurodiversité et ses avantages en milieu de travail;
- fournir des solutions de rechange au processus d'embauche traditionnel;
- améliorer le processus d'adaptation et l'accès aux mesures de soutien disponibles;
- adopter un style de gestion axé sur les personnes;
- créer un sentiment de communauté pour les personnes neuroatypiques.

<sup>32</sup> Austin et Pisano, « Neurodiversity as a Competitive Advantage »; Dujay, « 'Autism Advantage' to Neurodiverse Employees »; Moeller, Ott et Russo, « Neurodiversity Can Be a Workplace Strength »; Twaronite, « How Neurodiversity Is Driving Innovation ».

## Annexe A

# Méthodologie

### Contexte

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. La recherche a été menée en deux étapes. 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). L'enquête a été conçue de façon à mieux comprendre les perspectives, les attitudes et les idées visant à soutenir la neurodiversité en milieu de travail. Les principales conclusions de cette enquête, ainsi que la méthodologie retenue, ont été présentées dans un récent exposé des enjeux<sup>1</sup>. Ensuite, pour approfondir les résultats du sondage, nous avons mené 40 entretiens auprès de travailleurs canadiens neuroatypiques (n = 25) et d'employeurs ayant de l'expérience dans l'embauche et la gestion de travailleurs neuroatypiques (n = 15). Ce rapport présente les résultats de ces entretiens et vise à fournir aux employeurs canadiens une série de mesures concrètes pour favoriser une plus grande neurodiversité en milieu de travail.

La conception et les protocoles de la recherche ont été examinés et approuvés par Verita, une organisation tierce d'évaluation en matière d'éthique.

### Questions de recherche

1. Quels sont les obstacles auxquels les employés neuroatypiques sont confrontés?
2. Quelles mesures de soutien et quelles opportunités sont actuellement offertes aux employés neuroatypiques?
3. Quelles mesures les employeurs peuvent-ils prendre pour mieux soutenir les employés neuroatypiques en milieu de travail?

### Échantillon pour les entretiens

Vingt-cinq heures et demie d'entretiens ont été enregistrées et transcrites, produisant un total de 402 pages de texte (232 565 mots). Un participant a choisi de ne pas être enregistré; ses réponses ont été notées manuellement et incluses dans l'analyse. Sur les 25 travailleurs neuroatypiques avec lesquels

nous avons discuté, dix ont déclaré être atteints d'un TDAH, trois de TSA, quatre de TDAH et de TSA, un de dyslexie, un de TDAH et de dyslexie, et six de troubles de l'humeur tels que la dépression, l'anxiété, un TOC ou un trouble de la personnalité limite. Sur les 19 participants qui se sont identifiés comme atteints d'un TDAH, d'un TSA ou de dyslexie, six se sont également identifiés comme souffrant de troubles de l'humeur.

Les 15 employeurs avec lesquels nous nous sommes entretenus représentent des organisations qui ont déjà mis en œuvre des initiatives d'inclusion de la neurodiversité au sein de divers secteurs :

- services professionnels (5)
- services bancaires (2)
- technologies de l'information (2)
- organisations sans but lucratif (2)
- matériel médical
- administration municipale
- assurances
- vente au détail de produits alimentaires

### Méthodologie et analyse des entretiens

Les entretiens individuels ont duré entre 20 minutes et 1 heure et demie et ont été réalisés en ligne sur la plateforme Microsoft Teams. Les entretiens étaient semi-structurés et organisés selon sept thèmes différents :

1. Compréhension générale et sensibilisation à la neurodiversité
2. Fonctionnement de l'organisation et connaissance des initiatives d'inclusion de la neurodiversité
3. Processus de recherche d'emploi
4. Avantages liés à la neurodiversité en milieu de travail
5. Défis liés à la neurodiversité en milieu de travail
6. Outils, formation et mesures de soutien à la neurodiversité en milieu de travail
7. Efficacité globale du soutien organisationnel à la neurodiversité et aspects à améliorer

<sup>1</sup> Hutchison et Robertson, *Créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent*.

Afin de garantir que les entretiens soient accessibles aux personnes neuroatypiques, tous les participants ont eu la possibilité de recevoir les questions de l'entretien à l'avance et ont eu la possibilité de faire des pauses ou de terminer l'entretien plus tôt s'ils le souhaitaient.

Les participants aux entretiens ont été recrutés à l'aide de publicité en ligne (site Web du CBdC; site Web d'Autisme Canada; site Web du Centre de sensibilisation au TDAH Canada; Twitter; LinkedIn; Facebook) et par une invitation à participer à un entretien à la fin du sondage en ligne. Nous avons communiqué directement avec des employeurs ayant une expérience de l'embauche et de la gestion des travailleurs neuroatypiques pour leur demander s'ils souhaitaient participer à cette recherche.

Tous les entretiens sauf un ont été transcrits et enregistrés. Les transcriptions ont été anonymisées et analysées dans NVivo. Nous avons défini des catégories de codage à partir des questions de recherche et de l'analyse documentaire, ainsi qu'à partir d'un examen préliminaire des transcriptions des entretiens. Un chercheur a été mandaté pour coder les transcriptions, et les thèmes ont été analysés en fonction de la fréquence à laquelle ils ont été notés.

#### Exemples de questions d'entrevue

1. Quels sont les défis ou les obstacles auxquels les travailleurs neuroatypiques sont confrontés?
2. Selon vous, quels types d'outils, de formation ou de mesures de soutien permettraient d'améliorer l'expérience des employés neuroatypiques en milieu de travail?
3. Selon vous, quels types d'outils, de formation ou de mesures de soutien seraient utiles aux gestionnaires d'employés neuroatypiques?
4. Comment votre organisation a-t-elle bénéficié de l'embauche de travailleurs neuroatypiques? (uniquement pour les employeurs)
5. Quels sont les défis auxquels votre organisation a été confrontée dans le cadre de l'embauche et du soutien apporté aux travailleurs neuroatypiques? (uniquement pour les employeurs)
6. Comment améliorer l'inclusion de la neurodiversité au sein de votre organisation?

## Annexe B

# Bibliographie

Agence de la santé publique du Canada. « Infographie : 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>.

Austin, Robert D. et Gary P. Pisano. « Neurodiversity as a Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, mai-juin 2017, <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>.

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>.

Brimhall, Kim C., Rachade L. Williams, Brooke M. Malloy, Laura R. Piekunka et Austin Fannin. « Workgroup Inclusion Is Key for Improving Job Satisfaction and Commitment Among Human Service Employees of Color », *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance* 46, n° 5 (juin 2022) : 347–69, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23303131.2022.2085642>.

C.D. Howe Institute. « Canada Faces a Serious Shortage in Digital and STEM Skills », communiqué, 23 août 2022, <https://www.cdhowe.org/media-release/canada-faces-serious-shortage-digital-and-stem-skills>.

Centre de sensibilisation au TDAH Canada. ADHD: A Significant Health Risk. Centre de sensibilisation au TDAH Canada, s.d., [https://caddac.ca/wp-content/uploads/policy-paper\\_seriousness-of-ADHD-final-english.pdf](https://caddac.ca/wp-content/uploads/policy-paper_seriousness-of-ADHD-final-english.pdf).

Drolet, Gabrielle. « Adults Have ADHD. We Should Have Accessible Care, Too », *The Globe and Mail*, 15 janvier 2022, <https://www.theglobeandmail.com/opinion/article-adults-have-adhd-we-should-have-accessible-care-too/>.

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>.

Hewlett, Sylvia Ann, Melinda Marshall et Laura Sherbin. « How Diversity Can Drive Innovation », *Harvard Business Review*, décembre 2013, <https://hbr.org/2013/12/how-diversity-can-drive-innovation>.

Hougaard, Rasmus. « The Power of Putting People First », *Forbes*, 5 mars 2019, <https://www.forbes.com/sites/rasmushougaard/2019/03/05/the-power-of-putting-people-first/?sh=30a1f940aff8>.

Hutchison, Jane et Beth Robertson. *Créer des milieux de travail où les travailleurs neuroatypiques s'épanouissent*, Ottawa : Le Conference Board du Canada, 10 novembre 2022, [https://www.conferenceboard.ca/wp-content/uploads/2022/10/11879\\_expose-des-enjeux\\_la-neurodiversite-au-travail\\_nov2022.pdf](https://www.conferenceboard.ca/wp-content/uploads/2022/10/11879_expose-des-enjeux_la-neurodiversite-au-travail_nov2022.pdf).

Janes, Sadie. « Back to Basics on Employee Resource Groups », *Benefits Canada*, 24 juin 2022, <https://www.benefitscanada.com/archives/benefits-canada-archiver/back-to-basics-on-employee-resource-groups/>.

Levine, Stuart R. et leaders d'opinion. « Diversity Confirmed to Boost Innovation and Financial Results », *Forbes*, 15 janvier 2020, <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2020/01/15/diversity-confirmed-to-boost-innovation-and-financial-results/?sh=31742048c4a6>.

Moeller, Miriam, Dana L. Ott et Emily Russo. « Neurodiversity Can Be a Workplace Strength, If We Make Room for It », *The Conversation*, 8 septembre 2021, <https://theconversation.com/neurodiversity-can-be-a-workplace-strength-if-we-make-room-for-it-164859>.

Organisation mondiale de la santé. « Burn-Out an 'Occupational Phenomenon': International Classification of Diseases », Organisation mondiale de la santé, 28 mai 2019, <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>.

Rogers, Kristie. « Do Your Employees Feel Respected? », *Harvard Business Review*, juillet-août 2018, <https://hbr.org/2018/07/do-your-employees-feel-respected>.

Saba, Rosa. « Canada's Economy Lost Nearly \$13B Due to Labour Shortage, New Report Shows », *Global News*, 25 octobre 2022, <https://globalnews.ca/news/9224124/canada-labour-shortage-economy-loss/>.

Sivayoganathan, Sinduya. « The Reality of Masking: Understanding the Neurodivergent Perspective », *Lunaria*, s.d., <https://lunariasolutions.com/blog-post/the-reality-of-masking-understanding-the-neurodivergent-perspective/>.

Solovieva, Tatiana I., Denetta L. Dowler et Richard T. Walls. « Employer Benefits From Making Workplace Accommodations », *Disability Health Journal* 4, no 1 (2011) : 39–45, <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21168806/>.

Statistique Canada. « Enquête auprès des employeurs sur les compétences du personnel, 2021 », *Le Quotidien*. Statistique Canada, 3 octobre 2022, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/221003/dq221003d-fra.htm>.

Twaronite, Karyn. « How Neurodiversity Is Driving Innovation From Unexpected Places », Ernst & Young Global Limited, 10 mai 2019, [https://www.ey.com/en\\_us/diversity-inclusiveness/how-neurodiversity-is-driving-innovation-from-unexpected-place](https://www.ey.com/en_us/diversity-inclusiveness/how-neurodiversity-is-driving-innovation-from-unexpected-place).

Wronski, Laura. « CNBC|SurveyMonkey Workforce Happiness Index: April 2021 », Survey Monkey, s.d., <https://www.surveymonkey.com/curiosity/cnbc-workforce-survey-april-2021/>.

## 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 [fsc-ccf.ca](http://fsc-ccf.ca).

Les membres suivants de l'équipe du Conference Board ont contribué à cette recherche : Lindsay Coffin, Erin Mills, Beth A. Roberston, Maureen Hickey, Michael Burt et Susan Black.

Nous remercions les nombreuses personnes qui ont pris le temps de participer à cette recherche comme personnes interrogées ou participants au sondage.

Nous remercions les membres du comité consultatif de recherche qui ont soutenu cette recherche :

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

Nous remercions également les membres suivants de notre conseil consultatif de recherche qui ont révisé une version préliminaire de ce rapport :

David Moloney et Radha MacCulloch.

## Faire tomber les barrières : Améliorer l'expérience au travail des personnes neuroatypiques au Canada

Jane Hutchison

Pour citer ce rapport : Hutchison, Jane. *Faire tomber les barrières: Améliorer l'expérience au travail des personnes neuroatypiques au Canada*, Ottawa, Le Conference Board du Canada, 2023.

©2023 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](mailto: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 ...