



Vitalité

Bulletin à l'intention des professionnels* des ressources humaines et de la santé au travail, des administrateurs du programme d'aide, des superviseurs et du personnel clé.



Intégration de mentalités différentes : comment la neurodiversité renforce les milieux de travail

Imaginez que vous commenciez un nouvel emploi, que vous soyez enthousiaste à l'idée d'apporter vos compétences et vos idées uniques, mais que vous découvriez rapidement que l'environnement de travail n'a pas été conçu en fonction de vos besoins. Pour une personne neuroatypique, c'est-à-dire qui présente des variations dans sa façon de penser, d'apprendre et d'interagir, cela crée un sentiment d'accablement. Par exemple, il pourrait être très difficile de travailler dans un espace de travail à aire ouverte. Ces personnes peuvent trouver difficile d'établir des horaires rigides, ce qui les empêche de réaliser leur plein potentiel. Au cours de l'entrevue, le ou la gestionnaire recruteur-euse-peut se rappeler de certaines discussions passionnantes et décider que ce ou cette candidat-e correspond parfaitement au poste à pourvoir. Cependant, la plupart des entrevues se déroulent dans des salles de réunion ou des espaces spécifiques au sein des ressources humaines ou en dehors de l'espace de travail des employé-e-s, ce qui fait qu'il est difficile pour une personne ayant une pensée neuroatypique d'envisager la disposition physique et de poser des questions. En outre, la neurodiversité peut ne pas avoir été évoquée dans la conversation ou révélée au cours de l'entrevue. Il s'agit d'un sujet où la désinformation est omniprésente, et les collègues et gestionnaires neurotypiques peuvent avoir besoin d'aide pour comprendre les types de difficultés qu'une personne peut rencontrer malgré ses bonnes intentions.

En réalité, les politiques en milieu de travail ne sont pas toujours harmonisées avec les forces d'une personne neuroatypique, malgré les avantages importants pour les équipes et les organisations. Lorsque les milieux de travail intègrent la neurodiversité, ils créent des environnements inclusifs et adaptables où tout le monde peut réussir. Cet article examine comment les personnes neuroatypiques, y compris celles atteintes d'un trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité (TDAH), d'autisme et de dyslexie, peuvent améliorer leur créativité, leur productivité et l'innovation en milieu de travail. Du point de vue de l'employeur-euse, les entreprises peuvent créer des environnements qui permettent aux employé-e-s neuroatypiques de s'épanouir en leur offrant des horaires de travail flexibles et en leur proposant des mesures d'adaptation personnalisées. Des mesures concrètes peuvent faire de l'inclusion un élément de la culture de toute équipe. Nous offrirons des conseils sur l'élaboration de programmes de formation axés sur le développement de l'empathie et de la prise de conscience et partagerons des astuces pour les gestionnaires en vue de soutenir la croissance individuelle. Nous aborderons aussi certaines des responsabilités juridiques et éthiques que les entreprises doivent assumer au Canada et aux États-Unis, en soulignant l'importance de créer des milieux de travail où les capacités de chacun-e sont valorisées.

Introduction à la neurodiversité

La neurodiversité est un terme utilisé pour décrire les variations naturelles du fonctionnement du cerveau que certaines personnes présentent par rapport aux personnes neurotypiques. Étant donné « qu'il n'y a pas deux cerveaux qui fonctionnent de la même manière », on estime que la neurodiversité « touche entre 15 et 20 % de la population mondiale »¹ [traduction]. Il est important de comprendre que les différences dans la façon de penser des personnes neurotypiques ne sont pas des déficits, mais plutôt des façons uniques de traiter l'information, car « il n'y a pas un seul cerveau "normal" »² [traduction].

En milieu de travail, les employé·e·s neuroatypiques apportent des points de vue et des compétences qui peuvent introduire l'innovation, encourager la pensée critique et proposer de nouvelles approches pour la résolution de problèmes. Différents styles de pensée aident les organisations à relever les défis complexes auxquels elles sont confrontées aujourd'hui. Les entreprises commencent à comprendre la valeur des employé·e·s neuroatypiques. Par conséquent, elles adhèrent à un mouvement visant à reconnaître la diversité et à faire preuve d'une plus grande inclusion dans le cadre de la structure sociale au travail.

Nous présentons une vue d'ensemble de certains troubles neurodiversifiés, en mettant l'accent sur les forces que ces personnes peuvent apporter aux organisations.

• TDAH

Les personnes atteintes d'un TDAH sont souvent très énergiques, créatives et peuvent se concentrer intensément sur les tâches qui les intéressent. Leur intensité est bénéfique dans les postes qui requièrent de faire preuve d'une pensée novatrice. Elles peuvent exceller dans l'exécution de plusieurs tâches en parallèle, et leur spontanéité et leur adaptabilité peuvent être rafraîchissantes³. Le chef Jamie Oliver et l'acteur Ryan Gosling ont tous deux obtenu du succès tout en vivant avec un TDAH⁴.

• Autisme

Les personnes atteintes d'un trouble du spectre de l'autisme sont souvent très attentives aux détails, reconnaissent les modèles et s'intéressent à des domaines spécialisés, ce qui en fait des candidat·e·s parfait·e·s pour les postes nécessitant de la précision, de la logique et de la cohérence⁵. Des routines structurées, une communication claire et des aménagements sensoriels peuvent aider ces personnes à s'épanouir en contribuant à l'innovation et à la résolution de problèmes importants. L'acteur Dan Aykroyd est atteint d'un trouble du spectre de l'autisme⁶.

• Dyslexie

Les personnes atteintes de dyslexie peuvent être capables d'avoir une vision d'ensemble et de résoudre des problèmes de manière créative. Elles peuvent également être d'habiles communicatrices verbales et faire preuve d'une pensée novatrice et d'esprit d'entreprise. Comme elles sont capables de résoudre des problèmes de manière créative, elles conviendraient bien à des postes qui exigent une réflexion stratégique et une force visuelle⁷. L'entrepreneur Richard Branson et le réalisateur Stephen Spielberg ont réussi à s'épanouir tout en étant dyslexiques⁸.

• Dyspraxie

La dyspraxie peut affecter les habiletés motrices d'une personne, rendant difficiles les activités qui requièrent de la coordination et de l'équilibre, mais elle peut aussi avoir une incidence sur les capacités cognitives. En milieu de travail, cela peut se traduire par de solides compétences en matière de résolution de problèmes, une appréciation des routines et une pensée créatrice, car ces personnes abordent les tâches différemment, en faisant preuve d'innovation et d'adaptabilité⁹. L'acteur Daniel Radcliff est dyspraxique¹⁰.

• Synesthésie

Les personnes souffrant de synesthésie ont souvent une créativité accrue en raison de leurs capacités de perception et sensorielles améliorées, ce qui leur permet de voir des modèles et des associations de manière innovante. Elles peuvent exceller dans les domaines du design, des arts et du marketing¹¹. La musicienne Billie Eilish est atteinte de synesthésie¹².

Malgré les progrès réalisés en matière d'inclusion des personnes neuroatypiques, bon nombre d'employé·e·s se sentent encore « mal à l'aise lorsqu'ils se déclarent neuroatypiques, se cachent ou prétendent être neurotypiques, souvent au détriment de leur productivité et de leur santé mentale »¹³ [traduction]. Au Canada, il existe encore des écarts importants entre l'inclusion et le soutien offerts aux employé·e·s neuroatypiques. Des études montrent que près de la moitié des employé·e·s autistes canadiens estiment qu'ils doivent masquer leurs traits de caractère pour s'intégrer au travail, ce qui indique que de nombreux milieux de travail ne sont pas encore entièrement inclusifs¹⁴.

La valeur que les personnes neuroatypiques apportent aux équipes

Les employé·e·s neuroatypiques ont le potentiel d'apporter de la résilience, de la créativité, de l'empathie et des forces en matière de résolution de problèmes qui contribuent à l'innovation et à la collaboration dans l'entreprise et améliorent la productivité de l'équipe.

Certaines organisations soutiennent et innovent depuis longtemps lorsqu'il s'agit de reconnaître la valeur de la neurodiversité et de l'intégrer dans leurs milieux de travail. Par exemple, le programme Dandelion de DXC Technology est en place depuis plus de 10 ans et met en relation « des personnes neuroatypiques avec des emplois intéressants et aide les entreprises à combler les lacunes en matière de compétences informatiques »¹⁵. De même, les initiatives de recrutement de SAP en matière de neurodiversité ont montré que les forces que les personnes neuroatypiques apportent en milieu de travail peuvent mener à des résultats commerciaux positifs, non seulement du point de vue des compétences, mais aussi en améliorant la culture et la dynamique de l'équipe, avec une « augmentation généralisée de l'engagement des employé·e·s »¹⁶ [traduction].

Favoriser la neurodiversité grâce à des milieux de travail inclusifs

Le soutien à la neurodiversité stimule l'innovation et la productivité et renforce la dynamique de l'équipe en mettant en place différentes approches pour la résolution de problèmes et la créativité. Cela permet aux employeur-euse-s d'améliorer les résultats de projets complexes, par exemple. Les entreprises qui ont réussi ont adapté leurs pratiques d'embauche pour s'assurer que les employé-e-s neuroatypiques sont intégré-e-s avec succès dans des postes qui correspondent à leurs forces. Elles ont également mis en place des politiques introduisant le soutien dans le milieu de travail et des mesures d'adaptation spécifiques. Une employeuse de Toronto a observé que « qu'il s'agisse de la lumière ou du bruit, ou d'une mauvaise configuration, cela peut vraiment empêcher [un-e employé-e neuroatypique] de faire son travail et d'avoir la concentration nécessaire pour accomplir une tâche »¹⁷ [traduction]. Les ajustements que les entreprises peuvent apporter sont souvent peu coûteux et simples à mettre en œuvre, mais ils peuvent profondément modifier le moral et la productivité de tous les employé-e-s, car ils témoignent d'un engagement en faveur de l'inclusion et de la conviction que tous les membres du personnel peuvent contribuer pleinement à la réussite de l'organisation.

Voici quelques exemples qui peuvent être bénéfiques :

1. Des modalités de travail souples, telles que des horaires de travail modifiés ou le télétravail, peuvent s'adapter à différents styles de travail;
2. Des communications claires, simples et concises permettent d'éviter les malentendus et aident tout le monde à continuer de s'aligner sur les processus et les objectifs;
3. Des espaces offrant une convivialité sensorielle et des outils tels que les casques à réduction de bruit peuvent contribuer à réduire au minimum les distractions en milieu de travail, en particulier pour les personnes atteintes d'un TDAH et d'autisme;
4. Les outils de gestion des tâches qui facilitent l'organisation et la gestion du temps, le coaching et le mentorat professionnels, ainsi que les technologies d'adaptation comme les logiciels synthétiseurs du texte à la parole et les outils de vérification orthographique, peuvent tous aider les membres du personnel, en particulier ceux atteints de dyslexie ou de dyspraxie, à réaliser leur plein potentiel lorsqu'ils accomplissent des tâches écrites.

Formation et sensibilisation des membres de l'équipe

L'éducation est essentielle pour développer une plus grande inclusion et renforcer la culture en milieu de travail afin que la neurodiversité ne soit pas stigmatisée, mais comprise et respectée, favorisant ainsi la collaboration et l'efficacité de l'organisation. Les programmes de formation peuvent aider les équipes à reconnaître et à surmonter les préjugés inconscients, c'est-à-dire les décisions prises inconsciemment fondées sur des stéréotypes ou des préjugés¹⁸. Au cours du processus de recrutement, il est essentiel de veiller à ce que les gestionnaires recruteur-euse-s « tirent parti des talents inexploités dans le bassin de recrutement »¹⁹ [traduction]. Le fait d'être conscient-e que les situations qui valorisent la prise de décision rapide ou qui mettent l'accent sur les capacités à travailler en équipe ou même individuellement peut représenter un défi pour les personnes neuroatypiques.

Des ressources telles que Neurodiversity Hub <https://www.neurodiversityhub.org/resources-for-employers> et ADDitude Magazine <https://www.additudemag.com> proposent des outils et des conseils aux employé-e-s pour les aider à faire la transition vers des milieux de travail respectueux de la neurodiversité.

Mise en place de réseaux de soutien

Les programmes de mentorat et les groupes de ressources pour les employé-e-s peuvent donner aux membres du personnel neuroatypiques un sentiment d'appartenance à la communauté et un accès à des ressources supplémentaires. Les questionnaires peuvent aussi jouer un rôle essentiel en proposant des rencontres régulières de mise au point, une rétroaction individualisée et des plans de perfectionnement personnalisés qui mettent l'accent sur les forces de chaque membre de l'équipe. Une communication ouverte et la définition d'objectifs clairs et atteignables peuvent grandement contribuer à ce que les employé-e-s neuroatypiques se sentent valorisé-e-s. Dans l'ensemble, ces efforts améliorent le moral et contribuent à réduire le taux de roulement, ce qui en fait un investissement rentable pour les entreprises.

Considérations juridiques et éthiques

Les lois américaines et canadiennes prévoient des mesures d'adaptation liées au travail pour les personnes neuroatypiques afin de garantir la protection de leurs droits en milieu de travail.

- Aux États-Unis, la Americans with Disabilities Act (ADA) exige des mesures d'adaptation liées au travail raisonnables pour les employé-e-s en situation de handicap, ce qui inclut les troubles neurodiversifiés.
- Au Canada, la Loi canadienne sur les droits de la personne et divers règlements provinciaux protègent les droits des employé-e-s neuroatypiques.

Toutefois, au-delà des obligations légales, de nombreuses entreprises considèrent que l'inclusion fait partie de leurs pratiques éthiques et constitue un élément essentiel de leur responsabilité sociale. Les entreprises qui s'engagent à améliorer la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) veillent à ce que les positions et les politiques correspondantes soient réévaluées régulièrement. Elles se conforment ainsi aux lois et investissent dans la mise en place d'une culture véritablement inclusive.

L'intégration de la neurodiversité constitue un avantage stratégique et un choix éthique pour une organisation. Les employé-e-s neuroatypiques apportent des idées nouvelles, améliorent la résolution de problèmes et renforcent la dynamique de l'équipe. Pour les entreprises qui sont prêtes à passer à l'étape suivante, voici comment commencer :

1. Auto-évaluer les pratiques d'embauche et les mesures d'inclusion actuelles. Si elles ne tiennent pas compte de la neurodiversité, elles doivent faire la transition;
2. Faire de l'inclusion une valeur fondamentale et fixer des objectifs clairs et mesurables afin de mettre davantage l'accent sur la neurodiversité dans les initiatives liées à la DEI;

3. Apprendre des organisations qui ont acquis une connaissance approfondie des avantages de l'intégration de la neurodiversité pour déterminer les stratégies d'inclusion les plus efficaces.

La création d'un environnement de soutien où tous les membres du personnel se sentent accueillis, confiants et capables de réaliser leur plein potentiel n'est pas seulement bénéfique pour eux, mais aussi pour la réussite à long terme et les innovations dont l'entreprise peut être fière.

Références :

- Siddal, K. (12 avril 2024). Expert panel: How employers can support neurodiverse workers through benefits, workplace policies. Benefits Canada. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site https://www.benefitscanada.com/expertpanel_/kim-siddall/expert-panel-how-employers-can-support-neurodiverse-workers-through-benefits-workplace-policies/ (seulement en anglais)
- Thomson, E. (24 mai 2023). The Rise of Neurodiversity at Work. Psychology Today. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/a-hidden-force/202305/the-rise-of-neurodiversity-at-work> (seulement en anglais)
- Sciutto, M.J. Ph. D. (mise à jour le 8 novembre 2024). What the Secret to Thriving at Work? 5 Keys for ADHD Adults. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://www.additudemag.com/what-is-job-crafting-adults-adhd-strengths-work/> (seulement en anglais)
- CIPD. (février 2018). Guide: Neurodiversity at Work. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf (seulement en anglais)
- Dujay, J. (13 septembre 2021). 'Autism advantage' to neurodiverse employees. Canadian HR Reporter. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://www.hrreporter.com/focus-areas/diversity/autism-advantage-to-neurodiverse-employees/359756> (seulement en anglais)
- CIPD. (février 2018). Guide: Neurodiversity at Work. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf (seulement en anglais)
- Mind Tools Content Team. (s.d.). Dyslexia in the Workplace. MindTools. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://www.mindtools.com/a2rrhk8/dyslexia-in-the-workplace> (seulement en anglais)
- CIPD. (février 2018). Guide: Neurodiversity at Work. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf (seulement en anglais)
- Cognassist. (s.d.). Dyspraxia in the workplace. Cognassist. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://cognassist.com/insights/dyspraxia-in-the-workplace/> (seulement en anglais)
- CIPD. (février 2018). Guide: Neurodiversity at Work. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/guides/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf (seulement en anglais)
- Kershner, K. (s.d.) How Synesthesia Works. howstuffworkst. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://science.howstuffworks.com/life/inside-the-mind/emotions/synesthesia.htm> (seulement en anglais)
- Big Think. (31 mars 2023). Billie Eilish, Vincent van Gogh, and the trippy science of synesthesia. Big Think. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://bigthink.com/neuropsych/billie-eilish-vincent-van-gogh-synesthesia/> (seulement en anglais)
- Thomson, E. (24 mai 2024). The Rise of Neurodiversity at Work. Psychology Today. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/a-hidden-force/202305/the-rise-of-neurodiversity-at-work> (seulement en anglais)
- Benefits Canada Staff. (10 avril 2023). 45% of Canadian autistic employees feel they have to mask autistic traits at work: survey. Benefits Canada. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://www.benefitscanada.com/news/bencan/45-of-canadian-autistic-employees-feel-they-have-to-mask-autistic-traits-at-work-survey/> (seulement en anglais)
- DXC Technology. (s.d.). DXC Dandelion Program. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://dxc.com/au/en/about-us/social-impact-practice/dxc-dandelion-program> (seulement en anglais)
- Autsin, R. and Pisano, G. (mai-juin 2017). Neurodiversity as a Competitive Advantage. Harvard Business Review. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage> (seulement en anglais)
- Dujay, J. (30 octobre 2023). Montreal business wins prize for work supporting neurodivergent employees. Canadian HR Reporter. Consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://www.hrreporter.com/focus-areas/diversity/montreal-business-wins-prize-for-work-supporting-neurodivergent-employees/380945> (seulement en anglais)
- Clyde&Co. (25 août 2022). Neurodiversity: Checking Unconscious Bias When Recruiting. Clyde&Co. Article consulté le 4 novembre 2024 sur le site <https://www.clydeco.com/en/insights/2022/08/neurodiversity-checking-unconscious-bias-when-recr> (seulement en anglais)
- Ibid.



Nous attendons vos questions, commentaires ou suggestions. N'hésitez pas à nous écrire à l'adresse : vitalite@homewoodsante.com

Pour obtenir plus d'information, veuillez vous adresser à nos représentants des Services aux clients, à votre disposition 24 heures sur 24, sept jours par semaine, en français ou en anglais. Tous les appels sont strictement confidentiels.

Contactez-nous

1 866 398-9505 | 1 800 663-1142 (Toll-Free English)

1 866 433-3305 (ATS) | 514 875-0720 Appels internationaux (frais virés acceptés)

Suivez-nous sur Twitter @HomewoodSante

HomewoodSante.com



Homewood Santé est accréditée auprès du Council on Accreditation.

