

# HEC MONTRÉAL

## **Différent selon qui?**

Une synthèse interprétative critique sur l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes

par

**Fran Delhoume**

**Sciences de la gestion  
(Développement organisationnel)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Avril 2021

© Fran Delhoume, 2021



## Résumé

---

Le droit à l'emploi est fondamental. Significatif sur les plans individuel et sociétal, l'emploi contribue au bien-être et à la qualité de vie en plus de permettre une contribution à la collectivité. Un accès inclusif à l'emploi représente donc un enjeu sociétal primordial. Comment expliquer alors que les personnes vivant avec un handicap représentent près de 15% de notre population mondiale, mais affichent tout de même des taux de sous-emploi et de chômage alarmants? L'accès inclusif à l'emploi mérite d'autant plus d'attention que les besoins en main-d'œuvre se font de plus en plus criants. Ce mémoire s'intéresse plus particulièrement à un sous-groupe de ce bassin sous-exploité: les personnes neurodivergentes. De nombreuses campagnes de promotion de la neurodiversité au travail semblent émerger à travers différentes organisations; des programmes spécialisés voient le jour, des discours inclusifs sont véhiculés. Pourtant, les personnes neurodivergentes restent sous-représentées dans les milieux professionnels. **Objectif.** Comprendre l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes et analyser les hypothèses sous-jacentes aux pratiques actuelles d'inclusion. **Méthode.** Une synthèse interprétative critique (SIC) a été menée dans un échantillon intentionnel de littérature constitué de 41 articles sélectionnés au terme d'une démarche réflexive, itérative et critique. La SIC aboutit sur la construction d'un argument synthèse. **Résultats.** Des divergences ont été identifiées entre les fondements de la théorie de la neurodiversité et ceux guidant les pratiques actuelles d'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes. Un format médicalisant est apparu comme transversal à la littérature concernant la neurodivergence. L'argument synthèse proposé permet ainsi d'appréhender ces divergences à travers la mise en lumière d'une « perpétuation du discours médical » qui vient teinter les approches et programmes d'inclusion des personnes neurodivergentes et permet ainsi d'en comprendre les limites. Trois dimensions spécifiques justifient cet argument de la perpétuation du discours médical : l'« approche diagnostique », le « dévoilement du diagnostic » et l'identification de « processus organisationnels normés ». **Discussion.** L'analyse des écarts existants a été suivie d'une comparaison de ceux-ci avec les préceptes de la théorie de la neurodiversité et ceux du concept de l'inclusion. Nous avons mis en évidence cinq hypothèses fondamentales sous-jacentes aux pratiques d'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes. **Conclusion.** Les hypothèses fondamentales existantes entraînent des artefacts organisationnels s'éloignant de la théorie de la neurodiversité malgré la volonté inclusive véhiculée.

**Mots-clés :** Neurodiversité, neurodivergence, inclusion professionnelle, synthèse interprétative critique

## Abstract

---

Employment is a fundamental right. Significant at the individual and societal levels, employment contributes to well-being and quality of life in addition to allowing one's contribution to the community. Inclusive access to employment is therefore a key societal issue. How then can we explain that people with a disability represent nearly 15% of our world population, but still display alarming rates of underemployment and unemployment? Inclusive access to employment deserves even more attention as the need for workforce is increasing. This work focuses more particularly on a sub-group of this underexploited pool: neurodivergent people. Many campaigns promoting neurodiversity at work seem to be emerging across different organizations; specialized programs appear, inclusive speeches are conveyed. Yet neurodivergent people remain under-represented in the workplace. **Objective.** To understand the professional inclusion of neurodivergent people and analyze the underlying assumptions in current inclusion practices. **Method.** A critical interpretive synthesis (CIS) was carried out in a purposive sample of literature containing 41 articles selected after a reflective, iterative and critical process. The CIS leads to the construction of a synthesis argument. **Results.** Divergences have been identified between the foundations of neurodiversity theory and those guiding current practices for the professional inclusion of neurodivergent people. A medical filter appeared to be transversal in the literature on neurodivergence. The proposed synthesis argument thus makes it possible to apprehend these divergences by highlighting a "perpetuation of the medical discourse". This perpetuation influences the inclusive approaches and programs for neurodivergent people and thus makes it possible to understand their limits. Three synthetic constructs build up to the perpetuation of the medical discourse: the "diagnostical approach", the "diagnosis disclosure" and the identification of "standardized organizational processes". **Discussion.** The analysis of the existing gaps was followed by their comparison with the precepts of the theory of neurodiversity and those of the concept of inclusion. We have highlighted five fundamental assumptions underlying the professional inclusion practices of neurodivergent people. **Conclusion.** The existing fundamental assumptions lead to organizational artefacts moving away from the theory of neurodiversity despite the inclusive vision conveyed.

**Keywords :** neurodiversity, neurodivergence, professional inclusion, , critical interpretive synthesis

## Table des matières

Résumé.....	iii
Abstract.....	iv
Liste des tableaux et figures.....	viii
Liste des abréviations.....	ix
Remerciements.....	x
Introduction.....	1
1. Définitions, enjeux et cadre d'analyse.....	7
1.1. La neurodivergence.....	8
1.1.1. La neurodivergence est issue de la neurodiversité.....	8
1.1.2. La neurodivergence : un néologisme.....	9
1.1.3. Neurotypie, neuroatypie et neurominorité : des termes associés à la neurodivergence.....	10
1.1.4. Les profils neurodivergents.....	10
1.1.4.1. L'autisme.....	11
1.1.4.2. Le trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité.....	11
1.1.4.3. Les troubles d'apprentissage.....	12
1.1.4.4. La douance.....	13
1.1.5. Histoire de la neurodiversité.....	13
1.1.5.1. Imbriquée dans l'histoire de l'autisme.....	14
1.1.5.2. Naissance d'un mouvement militant.....	15
1.1.5.3. La neurodiversité, au cœur de polémiques.....	16
1.2. L'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes.....	20
1.2.1. État de situation.....	21
1.2.1.1. Statistiques générales.....	21
1.2.1.2. L'autisme en emploi.....	22
1.2.1.3. Le TDA/H en emploi.....	23
1.2.1.4. Les troubles de l'apprentissage en emploi.....	23
1.2.1.5. La douance en emploi.....	24
1.2.2. L'inclusion : de quoi s'agit-il?.....	24
1.2.2.1. La diversité en milieu organisationnel.....	25
1.2.2.2. L'inclusion professionnelle.....	26
1.2.2.3. La diversité ne garantit pas l'inclusion.....	28
1.2.2.4. Les enjeux d'inclusion spécifiques à la neurodivergence.....	29

1.3.	Cadre d'analyse .....	31
1.3.1.	La problématique .....	31
1.3.2.	Cadre théorique : l'analyse des fondations .....	32
1.3.2.1.	Niveau 1 – Les artefacts.....	33
1.3.2.2.	Niveau 2 – Le référentiel commun.....	34
1.3.2.3.	Niveau 3 – Les hypothèses fondamentales .....	34
1.3.3.	Conclusion - Analyser les fondations pour mieux répondre à la problématique .	35
2.	Méthodologie.....	36
2.1.	Un regard critique en adéquation avec l'analyse des fondations de Schein .....	36
2.2.	Procédure.....	37
2.3.	Construction de la revue de littérature.....	37
2.4.	Sélection et inclusion des articles .....	40
2.5.	Extraction et analyse des données .....	43
2.6.	Conclusion - Une méthodologie qui favorise l'analyse des fondations.....	44
3.	Résultats.....	49
3.1.	Construction de l'argument synthèse .....	50
3.1.1.	Un processus itératif et critique.....	50
3.1.2.	L'argument synthèse : la perpétuation du discours médical .....	55
3.2.	Une approche diagnostique qui influence les croyances sous-jacentes.....	56
3.2.1.	Un diagnostic est nécessaire .....	58
3.2.2.	La variabilité des symptômes n'est pas prise en considération.....	59
3.2.3.	L'influence du contexte est sous-estimée .....	61
3.2.4.	Les qualités sont directement liées au diagnostic.....	62
3.3.	L'accès aux adaptations organisationnelles dépend d'un dévoilement du diagnostic	67
3.3.1.	Dévoilement et neurodivergence .....	68
3.3.2.	Des programmes et adaptations dépendants d'un diagnostic.....	69
3.3.3.	Le recours à la discrimination positive et l'effet « porte-parole » .....	71
3.3.4.	Le dévoilement du diagnostic expose à la stigmatisation .....	73
3.4.	Le discours médical guide les processus organisationnels .....	80
3.4.1.	L'amalgame symptômes-besoins définit les adaptations offertes.....	81
3.4.2.	Une norme de référence neurotypique : l'exemple de l'entrevue d'embauche....	83
3.5.	Le discours médical est aussi perceptible dans la recherche .....	89
3.5.1.	La littérature est scindée par diagnostics .....	89
3.5.2.	Des limites méthodologiques qui soulèvent des questions .....	90
	Conclusion – Des résultats qui dérogent de la théorie de la neurodiversité.....	92

4. Discussion.....	94
4.1. Les résultats à l'aune de la neurodiversité.....	95
4.1.1. L'approche diagnostique - Les diagnostics comme catégories nuisent à la lecture sur un continuum.....	96
4.1.1.1. Favoriser l'inclusion de tous pour mieux inclure les neurodivergents.....	96
4.1.1.2. Le discours médical, un obstacle à l'inclusion?.....	97
4.1.2. Le dévoilement du diagnostic - Plusieurs candidats se voient exclus ou leurs besoins minimisés .....	98
4.1.2.1. Dévoiler un diagnostic découle nécessairement d'une vision médicale .....	99
4.1.2.2. Un besoin valide même s'il n'est pas médicalisé.....	99
4.1.2.3. Augmenter les connaissances et sensibiliser à la diversité .....	100
4.1.3. La diversité comme norme de référence .....	102
4.1.3.1. L'inclusion, une posture d'accueil de la neurodiversité.....	103
4.1.3.2. Redonner la responsabilité aux organisations .....	103
4.1.3.3. Quand notre différence est notre point commun.....	104
4.2. La neurodivergence, au croisement de champs d'études.....	104
4.3. Chevauchements conceptuels entre théorie de la neurodiversité et inclusion .....	105
4.4. Une analyse des hypothèses fondamentales .....	106
4.4.1. Première croyance : la neurodivergence est pathologique .....	107
4.4.2. Seconde croyance : la neurodivergence est un problème à résoudre .....	108
4.4.3. Troisième croyance : il existe une panacée.....	108
4.4.4. Quatrième croyance : l'inclusion pour mieux paraître.....	109
4.4.5. Cinquième croyance : la responsabilité de l'individu .....	109
4.4.6. Des croyances qui corroborent notre argument synthèse.....	110
4.5. Contributions au développement organisationnel et au management .....	111
4.6. Limites de ce mémoire .....	113
4.7. Implications pratiques.....	114
4.8. Pistes de recherche futures .....	116
Conclusion .....	117
Bibliographie.....	VI

## Liste des tableaux et figures

---

### Liste des tableaux

---

Tableau 2.1 – Concepts mobilisés et mots-clés

Tableau 2.2 – Critères d’inclusion et exclusion

Tableau 2.3 – Extraction des données

Tableau 3.1 – Extraction et récurrence des codes

Tableau 3.2 – Extraits pour « approche diagnostique »

Tableau 3.3 – Extraits pour « Dévoilement du diagnostic »

Tableau 3.4 – Extraits pour « Processus organisationnels normés »

### Liste des figures

---

Figure 2.1 – Processus de sélection et inclusion des articles

Figure 3.1 – Représentation visuelle des résultats

Figure 4.1 – Représentation des trois niveaux de Schein dans l’inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes

Figure 4.2 – Représentation visuelle des croyances

Figure 4.3 – Représentation des interactions entre les résultats et le cadre théorique

## Liste des abréviations

---

<b>CRHA</b>	Conseillers en ressources humaines agréés
<b>ECI</b>	Enquête canadienne sur l'incapacité
<b>FCEI</b>	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
<b>OPHQ</b>	Office des personnes handicapées du Québec
<b>QI</b>	Quotient intellectuel
<b>SIC</b>	Synthèse interprétative critique
<b>TSA</b>	Trouble du spectre de l'autisme
<b>TDA/H</b>	Trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité

## Remerciements

---

« *Ça ne se peut pas que tu aies un TDA/H, tu es bonne à l'école.* »

Cette phrase, je l'ai entendue maintes fois. Surtout, elle résonne depuis ma première tentative de mieux me comprendre, me référant alors à mon médecin de famille. Autant mon entourage, familial comme professionnel, me reflétait toute mon atypicité, autant je ne correspondais pas à certains stéréotypes. Depuis, j'ai été évaluée en neuropsychologie et en clinique spécialisée. Maintenant, je comprends mieux mon profil neurodivergent, plus complexe qu'un unique diagnostic. Je sais enfin pourquoi je mets autant d'énergie à me sentir comprise, à masquer certains traits. À ce jour, je m'excuse encore d'avoir l'impression de déranger, mais j'aspire à occuper ma place en toute authenticité.

Cette mise en contexte est importante, car elle souligne d'autant plus la valeur du soutien que j'ai reçu. Je tiens donc tout particulièrement à remercier ma directrice, Pénélope Codello. Il a suffi de quelques cours à l'avoir comme professeure pour que je sache. Elle m'a instantanément et inconsciemment donné la permission d'être. Elle a su créer un espace où je pouvais assumer toute mon atypicité. Ce sentiment de sécurité s'est poursuivi dans notre collaboration pour ce mémoire. Merci Pénélope, pour ton accueil, ton soutien, ta disponibilité malgré ta charge de travail. Alors que la performance prenait presque toute la place dans ma tête, tu as su à chaque échange vidéo me ramener à l'essentiel, à ma passion pour mon sujet. Tu as été une grande source de savoirs, d'apaisement et de motivation.

Un merci particulier s'adresse aux professeurs et intervenants de HEC que j'ai côtoyés durant ma maîtrise. Je me rappellerais toujours mon tout premier cours, avec toute mon agitation psychomotrice qui, selon ma perception, détonait fortement dans ce cadre tiré à quatre épingles. Plusieurs professeurs ne soupçonnent même pas l'impact qu'ils ont eu sur moi, me permettant de me sentir en adéquation alors que j'avais cette constante impression que mes réflexions étaient tellement à côté de la plaque. Merci d'avoir valorisé ma pensée divergente, de m'avoir fait sentir pertinente. C'est grâce à vous que j'ai su que j'étais exactement dans la bonne voie. Un merci spécial dédié à Geneviève Fortier-Moreau qui m'a accueillie dans son bureau du SAÉ avec l'énergie la plus inclusive et chaleureuse du monde. Je me compte privilégiée de t'avoir eu sur mon chemin : tes stratégies d'organisation et gestion du temps, ton dévouement à mon sujet et ton soutien m'ont été des plus précieux.

Je ne pourrais passer sous silence le soutien de mes proches. François, mon partenaire de la *Team Against the World*, une chance que je peux compter sur ton indéfectible amour, ton cerveau d'ingénieur et ta présence toujours rassurante. Face à toutes mes surcharges sensorielles, mes reformulations frôlant l'écholalie, mes paralysies cognitives, je peux toujours compter sur toi. Je ne compte plus le nombre de fois dans la rédaction de ce mémoire où tu es venu à mon secours alors que, les larmes aux yeux, j'étais incapable de manipuler et organiser mes informations mentales. Je suis persuadée que ma

structure serait pas mal plus bancale si tu n'avais pas été là. Merci à ma mère et André, avec qui j'ai été confinée au gré des péripéties pandémiques. Vous m'avez offert le gîte et le couvert et forcée à prendre des pauses, quitte à me nourrir contre mon gré, affrontant mon irritabilité alors que vous interrompiez mon hyperfocus. Merci à Lise et Denis, mes beaux-parents, qui m'ont rappelé chaque fois que « Le bonheur, c'est la maîtrise » et ont été mes plus grands fans. Merci à mon père, Valérie, Benjamin et Bertrand pour nos thérapies vidéo toutes les deux semaines. Vous m'avez fournie en rires, en soutien, en anecdotes et en séries télé quand j'avais l'impression d'affronter une tempête à bord d'un pédalo ;).

De nombreux amis méritent mon éternelle reconnaissance. Gab, je ne sais pas où j'en serais sans tout ce kilométrage physique et cognitif que nous avons parcouru. Merci pour les discussions existentielles, les suranalyses sans jugement et la personne incroyable que tu es. Je remercie la vie que nos chemins convergent enfin! Marie-Ève et Alexandra, mes deux plus vieilles amies qui m'offrent toujours l'écoute et le soutien dont j'ai besoin malgré la distance et l'internet instable. Vous avez toujours cru en ma capacité d'atteindre cette *milestone* qu'est la maîtrise et m'avez poussée à persévérer.

Steph, merci de partager un cerveau neurodivergent avec moi. Pendant cette rédaction, je t'avais en tête, avec nos expériences vécues au travail, afin de toujours me rappeler l'humain derrière mon sujet (et nos quelques zooms ont fortement contribué à ma santé mentale). Solène, une incroyable personne croisée au gré d'un merveilleux hasard : merci de m'avoir toujours accueillie quand je t'écrivais soudainement, d'avoir relu ce mémoire et de m'avoir fait part de ton opinion si précieux pour moi. Je suis convaincue que nos chemins n'ont pas fini de se croiser. Christophe, merci d'exister, d'être mon meilleur public et de m'avoir offert ton soutien de vétéran du mémoire. Crystal, merci d'avoir été là, toujours hilarante et prête à m'offrir une session de défoulement virtuel thérapeutique.

Jean-Mathieu et Madeleine, merci d'avoir accueilli l'ermite de pandémie que je suis, en toute distanciation, et merci pour ce soutien qui se transpose au travail, malgré tous les nouveaux défis que j'y rencontre. Parlant du travail, mon équipe du D2 ne se doute probablement pas de leur contribution indirecte ici. Merci de me donner la chance de mettre l'inclusion en pratique chaque jour dans notre quotidien clinique intense. Merci aussi à Gérald et Cheryl pour tout le potentiel que vous me reconnaissez, les longues discussions et les apprentissages ponctués de fous-rires. Je vous garantis que toutes ces expériences ont modulé mes réflexions et permis de leur ajouter complexité et profondeur. Roseline, merci pour toutes les confrontations bienveillantes qui m'ont fait avancer. Sans celles-ci, je n'aurais pas le même regard sur mon sujet aujourd'hui. Mathieu Jolicoeur, merci pour l'octroi d'une bourse significative sur plusieurs plans. À ce jury qui me consacre son temps précieux, merci.

Deux pages : je m'étais promis de m'y tenir. À tous ceux que je n'ai pu nommer par manque d'esprit de synthèse, sachez que je ne vous oublie pas. Vous savez qui vous êtes. Merci. Tellement.

## Introduction

---

*“Providing a non-speaking autistic person with an alternative method of communication may give them a voice, but they will only truly stop being disabled when others listen.”*

(Den Houting, 2019)

---

Le rôle d'un emploi dans la vie d'une personne est sans aucun doute significatif, tant sur le plan individuel que sociétal. Faisant partie intégrante de nos vies, le travail assure une rémunération et fournit un moyen de subsistance en plus de participer au développement de notre identité, estime de soi et reconnaissance sociale (Harnois et Gabriel, 2000; Krzeminska *et al.*, 2019). Bien qu'il soit difficile d'isoler l'impact spécifique du travail sur celui-ci, travailler favorise le bien-être en plus de permettre une contribution significative à notre société (Harnois et Gabriel, 2000). Tout un chacun, toutes caractéristiques confondues, est en droit de travailler, mais aussi de choisir librement son milieu professionnel et ses conditions de travail (Scott *et al.*, 2017). Cela implique donc de faciliter l'accès à l'emploi de manière inclusive, permettant à tout bassin de population de se prémunir contre la précarité.

Ce droit à l'emploi et à des conditions favorables est d'autant plus important dans notre contexte actuel : récession, démographie vieillissante, pénurie de main-d'œuvre (Grenawalt *et al.*, 2020; Lengnick-Hall, Gaunt et Kulkarni, 2008). Une baisse marquée de la population active des 15 à 64 ans est à prévoir dès 2020, accentuée par le départ à la retraite des bébé-boumeurs (Damak et Hajoui, 2016). Les prévisions du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2016) annoncent 650 050 postes à pourvoir entre 2020 et 2024 pour un total de 4 300 300 emplois. Toutefois, selon les mêmes prévisions, l'accroissement de la population active sera de plus en plus ralenti pour atteindre seulement 32 700 personnes de plus pour les années 2020-2024.

Le droit à l'emploi combiné au contexte aggravant de pénurie de main-d'œuvre demanderait que l'on se questionne sur la sous-représentation d'un bassin qui représente jusqu'à 15% de la population mondiale : les personnes vivant avec un handicap, dont les taux de sous-emploi et de chômage sont bien plus élevés que celui des personnes sans handicap (Krzeminska *et al.*, 2019; Lengnick-Hall, Gaunt et Kulkarni, 2008; Scott *et al.*, 2017). Selon l'Enquête canadienne sur l'incapacité de Statistiques Canada (2018), il y aurait près de 645 000 personnes avec une incapacité qui ne travaillent pas alors qu'elles sont aptes au travail. Malgré des demandes criantes et une population éduquée et apte à travailler (Austin et Pisano, 2017; Krzeminska *et al.*, 2019; Lengnick-Hall, Gaunt et Kulkarni, 2008), les obstacles à l'emploi persistent et l'on observe une émergence de la littérature scientifique à ce sujet, surtout dans le champ médical (Krzeminska *et al.*, 2019). D'abord dirigés vers un public de fournisseurs de service (soutien à l'emploi, ressources communautaires, etc.) et de défenseurs des droits des personnes handicapées, les rapports et études gagnent de l'attention auprès des employeurs et s'étendent peu à peu vers d'autres champs d'études (Krzeminska *et al.*, 2019). La discussion se montre de plus en plus active, entre autres dans le champ de la neurodiversité : cette théorie propose que tout être humain s'inscrive dans un continuum de fonctionnement neurocognitif dont les divergences fonctionnelles sont le résultat normal d'une variation du génome humain (Armstrong, 2017; Ortiz, 2020). Les individus dont le fonctionnement neurocognitif s'éloigne de la majorité sont alors décrits comme neurodivergents. On observe une augmentation de la promotion de la neurodivergence au travail alors qu'un élan de popularité accompagne le mouvement grâce à des arguments de compétitivité, créativité et productivité (Austin et Pisano, 2017; Grenawalt *et al.*, 2020; Krzeminska *et al.*, 2019). Ce bassin de candidats atypiques, qui pourrait constituer jusqu'au quart de notre population (Ito, 2018), attire l'attention considérant les talents spécifiques qui leur sont attribués et la contribution unique qu'ils peuvent apporter dans une organisation (Austin et Pisano, 2017). Il y a émergence de programmes dédiés à la neurodiversité et des compagnies se font une mission que d'inclure plus de candidats issus de la neurodiversité (Austin et Pisano, 2017; Grenawalt *et al.*, 2020; Krzeminska *et al.*, 2019; Rao et Polepeddi, 2019). Pourquoi alors, malgré popularité, mise en place de pratiques inclusives

et urgence d’agir, le taux d’emploi du bassin de ces candidats dits « neurodivergents » reste-t-il si bas?

Une piste de réponse réside dans un enjeu d’envergure : les organisations doivent offrir les conditions nécessaires pour que ces candidats en situation de handicap puissent performer de manière optimale (Baumgärtner, Böhm et Dwertmann, 2014). Déjà, sans condition clinique particulière, l’adaptation et le maintien dans un nouvel emploi et une nouvelle culture organisationnelle demandent une constante négociation avec les normes et valeurs en place (Krieger *et al.*, 2012). Il faut alors passer à travers un processus établi d’application, d’autopromotion et de communication dont les étapes telles que l’entrevue d’embauche, l’ajustement à une nouvelle routine ou les interactions sociales ont été identifiées à maintes reprises comme des obstacles à l’emploi pour les personnes neurodivergentes (Baumgärtner, Böhm et Dwertmann, 2014; Goldfarb, Gal et Golan, 2019; Hendricks, 2010; Krieger *et al.*, 2012; Scott *et al.*, 2017). En plus de relever les mêmes défis que tout candidat à un nouvel emploi, les individus neurodivergents rencontrent donc des situations de handicap qui leur sont propres. Ces défis peuvent se révéler d’autant plus difficiles pour des candidats neurodivergents, car ils impliquent un processus complexe qui leur demande d’identifier non seulement un emploi et un milieu qu’ils aiment, mais aussi d’évaluer le niveau d’adéquation entre l’emploi et leurs particularités spécifiques, le niveau de support de leurs collègues ainsi que celui de l’organisation et de l’employeur (Morgan et Alexander, 2005). Tout le processus lié à l’emploi cohabite en outre avec la tâche constante de naviguer et s’adapter dans un monde neurotypique (Hendricks, 2010) pas toujours aussi inclusif qu’on aimerait, surtout face à une diversité invisible.

Dans ce mémoire, c’est à cette question d’inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes que nous nous intéresserons. Au croisement d’un discours médical et d’une vision sociale, le mouvement de la neurodiversité voit son identité se préciser et son discours évoluer. La perspective biopsychosociale peine encore à émerger des débats qui existent au sein même du mouvement. Comprendre la neurodivergence et les enjeux qui lui sont propres exige que l’on s’attarde de manière préalable à ces controverses. Ce sont ces mêmes discussions vives et opposées qui s’activent derrière notre problématique

et qui permettent de saisir toute la complexité de la situation. Comment affectent-elles l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes? Les organisations sont-elles seulement conscientes de ces débats et de la complexité sous-jacente à la théorie de la neurodiversité? Ces interrogations ne sauraient être ignorées alors que l'on souhaite comprendre les enjeux d'inclusion. Ce sont ces questions scrutatrices qui nous ont mené à la sélection de la Synthèse interprétative critique. Cette méthodologie de nature critique et réflexive se distingue par son processus immersif qui permet d'explorer et questionner le cadre de référence dans lequel la littérature s'est construite et les programmes d'inclusion se sont développés.

Le premier chapitre pose les bases de l'objet de notre mémoire : la neurodivergence et l'inclusion professionnelle. Nous définirons dans un premier temps les notions centrales que nous mobilisons. Cela permettra de comprendre que la théorie de la neurodiversité et la notion de neurodivergence qui en découle s'inscrivent dans un courant encore mouvant dont l'état évolutif résulte de tensions et de débats qui s'entrechoquent. Ce premier chapitre permettra aussi de brosser un portrait statistique de la situation d'emploi des personnes neurodivergentes et de mettre en évidence leur faible inclusion au sein des organisations. Puisque le concept de l'inclusion suppose celui de diversité, nous présenterons ensuite les définitions et la distinction de ces concepts. Une fois ceux-ci clarifiés, nous identifierons les enjeux d'inclusion spécifiques aux personnes neurodivergentes. Ces définitions et état de situation entraîneront une question de départ : comment se fait-il que les obstacles à l'emploi et enjeux d'inclusion persistent alors que des programmes à vocation inclusive ciblent directement les candidats neurodivergents? Un des moyens que nous avons identifiés pour répondre à cette question repose sur l'analyse des fondements mêmes de ces programmes. La problématique exposée dans ce mémoire nous amène à considérer la nature de ces fondements comme une piste de réponse quant aux enjeux d'inclusion discutés. Un cadre théorique autour de la culture organisationnelle qui, grâce aux niveaux d'analyse proposés par Schein (2010), nous permet d'identifier et évaluer les artefacts que sont les pratiques organisationnelles, mais surtout les croyances sous-jacentes à ceux-ci.

Pour accomplir cette analyse en profondeur, nous avons dû sélectionner une méthodologie idoine. C'est ainsi que notre choix s'est arrêté sur la synthèse interprétative critique (SIC) de Dixon-Woods et ses collègues (2006). Le second chapitre visera à présenter notre méthodologie de recherche dont l'objectif fut d'identifier et d'analyser les fondements mêmes de nos pratiques inclusives. La SIC se veut une méthodologie à caractère dynamique, itératif et réflexif de laquelle résultera la construction d'un argument synthèse (Dixon-Woods *et al.*, 2006). Cet argument synthèse, proposition d'une interprétation de la relation entre les construits extraits de la littérature, permettra de faire émerger un cadre d'analyse dont la fonction est de fournir une nouvelle lecture compréhensive du phénomène (Dixon-Woods *et al.*, 2006).

Le troisième chapitre portera sur les résultats de la SIC, sous la forme d'un argument synthèse reliant des dimensions issues de la littérature. Nous présenterons d'emblée l'argument synthèse qui a émergé au terme de la SIC : la perpétuation du discours médical pour ensuite, décortiquer les dimensions qui le composent. La première dimension portera sur l'approche diagnostique observée dans l'appréhension même de la neurodivergence. La seconde soulignera la nécessité de dévoiler un diagnostic comme mécanisme d'accès aux adaptations organisationnelles. La troisième dimension mettra en évidence les processus organisationnels normés autour d'une référence neurotypique. Finalement, bien qu'il ne s'agisse pas d'une dimension en soi, un regard transversal sera porté sur le format médicalisant de la recherche.

Le quatrième et dernier chapitre proposera une synthèse des résultats qui favorisera une discussion autour des divergences entre les pratiques d'inclusion professionnelle existantes et la théorie de la neurodiversité. Une fois ces écarts identifiés, nous observerons les chevauchements conceptuels entre l'inclusion et la théorie de la neurodiversité. Au-delà d'une simple identification des résultats, cet exercice nous permettra de mettre en exergue les croyances sous-jacentes pouvant expliquer selon nous le faible taux d'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes. Ce chapitre proposera nos interprétations quant aux hypothèses fondamentales présentes et leur interaction avec la théorie de la neurodiversité ainsi que les fondements de l'inclusion. Cette discussion nous donnera l'occasion par la suite de proposer des pistes de réflexion

quant aux pratiques d'inclusion de la neurodivergence en milieu professionnel. Puis, nous nommerons les limites de ce mémoire ainsi que les contributions de celui-ci au champ du développement organisationnel et du management.

## 1. Définitions, enjeux et cadre d'analyse

---

La main-d'œuvre se fait rare et la population active augmente à un rythme ralenti, tandis que l'offre d'emplois se maintient. Une réponse possible à cette situation réside dans l'embauche de candidats jusqu'alors sous-employés : les personnes neurodivergentes. Cependant, les statistiques démontrent un sous-emploi de ces individus et une sous-utilisation de leurs qualifications (Bizier, Till et Nicholls, 2014; Valérie Martin, 2018a; Patton, 2019; Solomon, 2020; Turcotte, 2014). Des obstacles à l'emploi persistent alors que la définition du talent en ressources humaines est trop étroite et repose sur des processus qui peinent encore à considérer les personnes agissant de manière atypique (Krzeminska *et al.*, 2019). À trop vouloir standardiser et généraliser, les ressources humaines créent des processus conflictuels avec l'idée d'embaucher et d'inclure les talents neurodivergents (Austin et Pisano, 2017).

Lorsque l'on cherche à connaître la prévalence de la neurodivergence, force est de constater que le phénomène est méconnu, mais bien présent. Générant des centaines de milliers de résultats sur les moteurs de recherche populaires, de nombreux articles émergent pour définir ce qu'elle représente et les défis qui y sont associés. Souvent interchangeé avec l'autisme, le terme neurodivergence est associé à des statistiques à la hausse (Diallo *et al.*, 2019; Fédération québécoise de l'autisme, 2021). Toutefois, il est difficile d'en connaître la prévalence globale. Un tel phénomène, si complexe et diffus, n'est pas sans soulever de controverses. Ancré dans l'histoire médicale et évoluant vers cette perspective plus sociale et systémique, le discours est encore en évolution. L'adoption d'une approche par les forces et la reconnaissance du rôle du contexte sociétal (Thompson et Miller, 2018) alimentent les interrogations quant au statut du handicap neurodivergent et de l'importance du diagnostic. Pour comprendre ce concept qu'est la neurodivergence, une incursion dans l'histoire de la neurodiversité et son origine militante est préalable à l'exploration des débats qui œuvrent au sein même du mouvement. Ce sont entre autres ces polémiques qui alimentent les interrogations entourant l'inclusion des personnes neurodivergentes. C'est pourquoi il est essentiel de poser les bases des débats et de comprendre finement les enjeux liés à la question de la neurodivergence.

## 1.1. La neurodivergence

Afin de comprendre les enjeux d'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes, il est essentiel de connaître le mouvement de la neurodiversité, son histoire ainsi que les sujets qui font polémiques au sein de celui-ci. Cette présentation de la neurodiversité permet de définir le concept de neurodivergence, de présenter la terminologie associée à celui-ci ainsi que les grands profils neurodivergents qui sont discutés dans ce mémoire.

### 1.1.1. La neurodivergence est issue de la neurodiversité

La neurodiversité est un concept complexe, un fait biologique, s'illustrant sur un continuum sur lequel tout le monde apparaît (Thompson et Miller, 2018). Son histoire récente en fait un terme encore en évolution, tout comme les construits mentaux associés puisqu'au-delà d'une réalité humaine, le concept s'inscrit dans un discours militant et symbolique sur lequel nous reviendrons à la section 1.2. Plus qu'une simple demande de reconnaissance ou de représentativité, les défenseurs de la neurodiversité demandent qu'un nouvel équilibre sociétal se développe au sein duquel les forces neurodivergentes seraient mises de l'avant plutôt que de voir leurs défis traités comme des pathologies (Doyle, 2020). Une compréhension du concept, ancrée dans son histoire et les répercussions potentielles, est essentielle.

Étant un néologisme plutôt récent, le terme « neurodiversité » voit encore sa définition évoluer (Armstrong, 2011; Stamp, 2020). Le mot « diversité » définit le caractère de ce qui est varié, divers et suppose une pluralité à travers un ensemble (Larousse en ligne, 2020). Créé par dérivation, l'ajout du préfixe « neuro », référant à tout ce qui a trait aux nerfs et au système nerveux, vient modifier le mot diversité, identifiant alors la diversité des organisations neurologiques, impliquant les structures neuronales, les connexions entre elles teintant alors les fonctions exécutives, cognitives et mnésiques (Cellard *et al.*, 2017). Le néologisme est, dans sa forme, un écho au terme « biodiversité » (Baron-Cohen, 2017; Doyle, 2020; Thompson et Miller, 2018), faisant référence à la diversité biologique de la faune et la flore. La comparaison n'est pas anodine puisque le concept de biodiversité est né pour identifier la gamme complète des organismes, processus biologiques et structures d'origine organique, mais va au-delà de la simple multitude

puisqu'il s'attarde aussi à la variabilité et l'équilibre entre les diverses espèces cohabitant dans un écosystème (Zeigler, 2007). La neurodiversité, c'est donc cette idée que les différences neurologiques sont le résultat d'une variation normale et naturelle du génome humain (Armstrong, 2017; Ortiz, 2020; Thompson et Miller, 2018; Wille et Sajous-Brady, 2018) et qui doivent être valorisées au même titre que toute autre variation telles que l'ethnie, le genre ou l'orientation sexuelle (Armstrong, 2017; Elder Robinson, 2013; Runswick-Cole, 2014; Shore *et al.*, 2011; Singer, 2017, 2019). Elle s'illustre comme un continuum sur lequel plusieurs profils se trouvent, représentant toutes les variations neurocognitives et leur fonctionnement (Baron-Cohen, 2017; Kapp *et al.*, 2013; McGee, 2012). Le concept de neurodiversité sous-tend aussi le besoin d'explorer et de reconsidérer la norme de référence et ce qui a été jusqu'à maintenant considéré comme étant de l'ordre du trouble pour plutôt le définir comme une forme alternative du développement humain (Armstrong, 2011). Une définition synthèse est proposée par le *Double-tongued dictionary* (2004) comme étant « l'ensemble des structures ou des comportements neurologiques, mentaux ou psychologiques de l'être humain, considérés comme non nécessairement problématiques, mais comme des formes alternatives acceptables de la biologie humaine » [traduction libre].

### 1.1.2. La neurodivergence : un néologisme

Via le même exercice de dérivation que pour le terme « neurodiversité », le concept de « neurodivergence » associe le système nerveux à la définition de divergence. La divergence, selon *Larousse en ligne* (2020), représente la situation où deux éléments s'éloignent l'un de l'autre. La neurodivergence parle donc de cet écart qui se crée entre la norme majorée et certaines manifestations de la neurodiversité, mais aussi de l'unicité de chaque profil neurologique alors que le fonctionnement de l'un s'éloigne de l'autre. Terme utilisé par les personnes ayant un fonctionnement neurocognitif différent de la norme, il est parfois même brandi avec fierté (Thompson et Miller, 2018). La neurodivergence résulte donc de structures et connexions neuronales différentes de la majorité, qu'elles soient génétiques ou acquises via un incident modifiant les structures. Ce terme peut faire écho au discours médical, mais il importe surtout d'y voir la reconnaissance de la composante biologique dans la composition de la neurodiversité.

L'adjectif « neurodivergent » identifie donc un individu, tandis que c'est le qualificatif « neurodivers » qui sera privilégié pour parler d'un groupe (Wille et Sajous-Brady, 2018) dont les membres présentent différents profils et manifestations de la neurodiversité (Thompson et Miller, 2018).

### 1.1.3. Neurotypie, neuroatypie et neurominorité : des termes associés à la neurodivergence

La neurotypie est le propre des individus dont le fonctionnement correspond aux normes établies comme habituelles et majoritaires. La neuroatypie englobe alors toute variation qui « déroge » aux normes, incluant, entre autres, l'autisme, la douance, le trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H) et les troubles d'apprentissages. On parle alors de personnes « neurodivergentes » ou « neuroatypiques ». La neurotypie s'inscrit dans les normes alors établies par la perspective médicale, englobant tout profil ne correspondant pas à une définition préexistante. Ces termes sous-entendent toutefois une normalité neurocognitive et s'éloignent alors du paradigme même de la neurodiversité (Thompson et Miller, 2018). Par ailleurs, une prudence s'impose pour ne pas opposer neurodiversité et neurotypie. Arnold (2017) dénonce d'ailleurs la fausse binarité existante entre les deux puisque le concept même de neurodiversité, faisant écho à celui de biodiversité, implique que tous se situent quelque part sur le continuum, chacun étant jusqu'à un certain point *differently abled* (Austin et Pisano, 2017).

Plutôt récent, le terme « neurominorité » émerge face au manque de consensus dans la littérature : ce récent néologisme répond au besoin d'un terme symboliquement neutre et statistiquement représentatif (Doyle, 2020). Son usage cherche à mieux représenter un groupe d'individus moins nombreux et éloigne l'emphase de l'anormalité et du déficit, contrairement au terme « neuroatypie ». Une neurominorité représente un groupe d'individus partageant les mêmes traits neurodivergents. Cependant, une même neurominorité présente une importante variabilité interne et ne peut être réduite à l'étiquette diagnostique encore souvent utilisée (Thompson et Miller, 2018).

### 1.1.4. Les profils neurodivergents

Dans une perspective de faciliter la compréhension de la neurodivergence et ses enjeux associés, il est pertinent de connaître les grands profils qui la composent ainsi que leurs

caractéristiques typiques. Représentation non exhaustive de la neurodivergence, les descriptions qui suivent permettent de voir émerger la multitude de besoins et manifestations. Ces profils sont les mêmes retenus comme étant les principaux par plusieurs auteurs (Armstrong, 2011; Doyle, 2020; Thompson et Miller, 2018). Les taux de prévalence présentés sont basés sur la confirmation d'un diagnostic et n'englobent donc pas les personnes possédant seulement des traits propres à ces profils.

#### *1.1.4.1.L'autisme*

L'autisme, aussi connu sous le diagnostic du trouble du spectre de l'autisme (TSA), est une condition neurodéveloppementale caractérisée par des défis sur le plan de la communication sociale et des interactions. Ce profil étant nécessairement appréhendé sous l'angle diagnostique encore aujourd'hui, les auteurs s'entendent sur les manifestations cliniques de cette condition : difficultés communicationnelles, comportements compulsifs et répétitifs, formes de rigidité cognitive (difficultés adaptatives, faible tolérance aux changements ou aux imprévus) et intérêts restreints (Flower, Richdale et Lawson, 2020; Hendricks, 2010; Lorenz *et al.*, 2016; Müller *et al.*, 2003; Patton, 2019; Solomon, 2020; Wehman *et al.*, 2016; Whelpley *et al.*, 2020). La notion de spectre permet de reconnaître l'importante variabilité des manifestations ainsi que de la sévérité et l'intensité des manifestations (Austin et Pisano, 2017; Patton, 2019; Whelpley *et al.*, 2020). La prévalence rapportée varie entre 1 personne sur 59 et 1 sur 40 (Flower *et al.*, 2019; Flower, Richdale et Lawson, 2020; Patton, 2019; Solomon, 2020; Whelpley *et al.*, 2020) et une importante augmentation de la prévalence est documentée atteignant 15% depuis 2012 (Solomon, 2020).

#### *1.1.4.2.Le trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité*

Le trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H) est une condition neurodéveloppementale touchant entre 5,3 et 9% des enfants et perdurant chez 50% à 65% de ces enfants, amenant à 2,5 à 5% les adultes vivant avec cette condition (Barkley *et al.*, 2002; Bovoncini, Faraone et Scassellati, 2016; CADDRA-Canadian ADHD resource alliance, 2018; Federico *et al.*, 2020). Les manifestations documentées chez l'enfant diffèrent de chez l'adulte et les manifestations du TDA/H sont connues pour se modifier à l'âge adulte, que ce soit en lien avec la maturation cérébrale ou avec le développement

de stratégies (Stacey Bélanger *et al.*, 2018). Le TDA/H est associé à plusieurs manifestations cognitives qui serait associées à un retard de maturation cérébrale et dont les composantes seraient génétiques (Poissant et Rapin, 2012; Rossi, 2016). Parmi les manifestations observées se trouvent des enjeux concernant la mémoire de travail, une variabilité du temps de réaction (impulsivité et hyperactivité), l'inhibition des réponses, les capacités d'organisation et planification, les capacités attentionnelles et la régulation émotionnelle (Bovoncini, Faraone et Scassellati, 2016; Connolly, Speed et Hesson, 2019; Federico *et al.*, 2020).

#### *1.1.4.3. Les troubles d'apprentissage*

Les troubles d'apprentissage sont caractérisés cliniquement par des déficits sur le plan des processus cognitifs mobilisés pour la lecture, les mathématiques, l'expression orale et écrite (Sumner et Brown, 2015). La dyslexie-dysorthographe, dont la prévalence serait de 1/10 (Thompson et Miller, 2018), se manifeste par des difficultés à décoder et traiter les informations d'un texte écrit, à repérer, individualiser et déchiffrer les lettres, à différencier les graphèmes et phonèmes (Marciano, 2020).

La dyscalculie a une prévalence rapportée de 3 à 6% (Thompson et Miller, 2018; Wilkey, Pollack et Price, 2020). Les manifestations sont des difficultés à traiter les informations numériques et mathématiques, engendrant nombre d'obstacles dans un système scolaire neurotypique.

La dyspraxie, qui se définit médicalement comme un trouble du développement engendrant un « retard significatif dans l'apprentissage de gestes particuliers » et des traitements spatiaux (Mazeau, 2010), connaît une prévalence de 3 à 6 % dans la population (Mazeau, 2010; Thompson et Miller, 2018). Par ailleurs, 52% des personnes dyslexiques auraient des traits dyspraxiques (Thompson et Miller, 2018).

Pour sa part, la dysgraphie est un trouble moteur de l'écriture, allant de la vitesse d'écriture au geste graphomoteur en passant par des difficultés de lisibilité (Chung et Patel, 2015). La prévalence est encore en exploration (Thompson et Miller, 2018), mais les difficultés d'écriture constituent une raison commune de demande de services en ergothérapie et sont plus fréquentes chez les garçons (Chung et Patel, 2015).

#### *1.1.4.4. La douance*

Parler de douance a longtemps rimé avec mesure du quotient intellectuel (QI), celui-ci devant atteindre le seuil clinique de 130. Alors que Gagné (2005), sommité internationale sur le sujet, affirme que le seuil clinique se situerait plutôt à 120 en combinaison avec d'autres manifestations, l'Association québécoise des neuropsychologues persiste dans la nécessité de deux écarts-types (QI de 130) pour qu'il y ait confirmation de douance (Doucet, 2017). Il est difficile de définir la douance en ce sens qu'une définition universelle n'existe pas à ce jour. Borland (2005) qualifie d'échec au sein de leur champ d'études cette difficulté à conceptualiser la douance, plaidant même pour un changement de paradigme dans l'appréhension même du concept et nos réponses sociétales à celui-ci. Une définition ressort néanmoins comme étant largement acceptée sur le plan international alors qu'elle illustre la douance sur un continuum du potentiel à la performance : celle de Gagné (2005) qui la définit ainsi :

La douance désigne la possession et l'utilisation d'habiletés naturelles remarquables, appelées aptitudes, dans au moins un domaine d'habileté (intellectuel, créatif, social, perceptuel ou moteur), à un degré tel qu'elles situent l'individu au moins parmi les 10% supérieurs de ses pairs en âge. [Traduction libre]

La notion d'habiletés naturelles la distingue alors du concept de « talent », permettant de considérer aussi la différenciation de la norme chez des gens ayant des habiletés acquises et maîtrisées et d'englober les individus doués présentant un potentiel qui ne s'est pas encore actualisé. L'Association québécoise de la douance (2019) souligne la douance comme une combinaison d'aptitudes qui se développera au cours de la vie et qui ne s'exprimera pas en tout temps. Parce que la douance s'illustre sur une courbe moyenne de l'intelligence, la prévalence ne se mesure pas de la même façon. Ainsi, tel qu'exprimé par la définition de Gagné, cette conception de la douance permet de considérer les individus s'inscrivant dans l'extrême de la courbe de distribution.

#### *1.1.5. Histoire de la neurodiversité*

Ces profils s'inscrivent dans ce continuum de fonctionnement neurocognitif proposé par la théorie de la neurodiversité. Mouvement encore récent, l'histoire de la neurodiversité est fortement associée à une perspective militante. C'est en raison de l'activisme qui y

œuvre que l'on peut identifier plusieurs débats et polarisations manifestes. Cette section présente la naissance du mouvement, son évolution ainsi que les polémiques actives.

#### *1.1.5.1. Imbriquée dans l'histoire de l'autisme*

Alors que sortait en 1952 la première version du *Diagnostic and statistical Manual* (American Psychiatric Association, 2013), notre société a développé un goût pour la classification et la pathologisation de tout ce qui déroge de la norme (Armstrong, 2011). Pas étonnant alors que l'autisme, dont la découverte en 1943 est attribuée simultanément dans l'histoire à Leo Kanner et Hans Asperger (Baron-Cohen, 2015; Silberman, 2015), soit encore associé à la maladie et suscite des attributions négatives (Armstrong, 2011). C'est face à cette association que le mouvement militant autiste est né, revendiquant une reconnaissance de leur identité différente et non de l'autisme comme une maladie devant être guérie ou éradiquée (Armstrong, 2011), s'écartant alors des seules définitions de handicap des années 1990 impliquant que l'autisme entrât dans la catégorie fourre-tout de la maladie mentale (Singer, 2017). Le concept de « neurodiversité », sous l'appellation « *neurologically different* », apparaît pour la première fois en 1998 dans la thèse de sociologie de Judy Singer, militante, et elle-même probablement autiste et mère d'une enfant autiste, et marque le début du mouvement selon plusieurs (Armstrong, 2011; Ortega, 2009; Singer, 2017). Dès le départ, le concept prend racine dans les *disability studies* et le modèle social du handicap (Singer, 2017). Cependant, d'autres attribuent la naissance du terme au journaliste Harvey Blume (Singer, 2017). Le consensus s'est donc arrêté sur le fait que c'est Singer (2017) la première à avoir utilisé le terme alors que Blume (1998) est le premier à l'avoir utilisé sur papier dans son article publié dans le journal *Atlantic*; tous deux ayant contribué à populariser le néologisme via leur collaboration (Armstrong, 2011, 2017; Silberman, 2013; Singer, 2017). Le militantisme autiste est imbriqué dans le mouvement de la neurodiversité et est alors dominé par des personnes diagnostiquées avec des formes à haut fonctionnement ou Asperger : ils réclament que leur condition soit reconnue comme une variante du développement humain, avec la même considération que le genre ou l'ethnie par exemple (Ortega, 2009). Encore aujourd'hui, le paradigme de la neurodiversité reste controversé tout comme

l'autisme, alors que plusieurs ne s'entendent pas s'il faut privilégier la tolérance ou un remède (Rudy, 2020).

#### *1.1.5.2. Naissance d'un mouvement militant*

Forte réponse au discours médical dominant, le mouvement de la neurodiversité se voit brandi par des défenseurs du modèle social du handicap, rappelant volontairement le concept de biodiversité et sa valeur politique initiale pour la préservation des espèces (Doyle, 2020). Invoquant le phénomène d'écosystème et d'interdépendance des espèces, la biodiversité est non seulement désirée, mais essentielle à l'évolution d'un milieu naturel. C'est en ces mots : « *Neurodiversity may be every bit as crucial for the human race as biodiversity is for life in general. Who can say what form of wiring will be best at any given moment?* » que le journaliste Harvey Blume (1998) revendique explicitement la relation entre les deux concepts (Armstrong, 2011; Thompson et Miller, 2018). Le mouvement de la neurodiversité s'approprié donc cet argument pour prôner l'importance de la diversité neurologique et la nécessité de miser sur les forces complémentaires des profils neurodivergents plutôt que de médicaliser leurs défis (Doyle, 2020). S'ajoutent à cet argumentaire les propos de Ratey et Johnson (1998) qui dénoncent l'aspect discriminatoire des pratiques médicales puisqu'elles ne permettent pas de reconnaître les profils qui ne correspondent pas franchement aux critères diagnostiques. Ces personnes neurodivergentes se voient alors écartées par le domaine médical, ne pouvant recevoir de traitement ni de reconnaissance quant à leur vécu (Armstrong, 2011; Ratey et Johnson, 1998). Le mouvement gagne alors en ampleur et bien qu'il ne soit pas mené par un leader ou une instance, il évolue au fil du dialogue qui se crée avec la société (Singer, 2019). Cependant, les différences neurologiques n'ont pas toujours eu bonne presse, se voyant souvent médiatisées de manière sensationnaliste et renforçant les stéréotypes et la stigmatisation (Englandkennedy, 2008; Jones et Harwood, 2009; Ray et Hinnant, 2009). Un besoin de revendiquer les étiquettes se fait sentir, pour expliquer, clamer une fierté et une culture, développer un sentiment d'appartenance (Andrés Martin, 2016; Ortega, 2009). Le terme neurodiversité est alors à risque de devenir séparatiste, faisant surgir une ligne invisible entre norme et atypie, alors qu'elle englobe tout le continuum, de la norme à l'exception (Arnold, 2017, 2019; Singer, 2019).

### *1.1.5.3. La neurodiversité, au cœur de polémiques*

Tel qu'énoncé précédemment, de nombreuses polémiques alimentent les discussions autour de la théorie de la neurodiversité. Le consensus au sein même du mouvement est difficile et contribue à la complexité de la situation d'emploi des personnes neurodivergentes. Cette section présente les grands débats fondamentaux agissant dans le mouvement.

#### *Un modèle médical ou social?*

Plusieurs critiques entourent la neurodiversité, bien souvent tournant autour de l'ambiguïté qui la définit et de sa portée politique et symbolique. Il importe de bien comprendre où ce mouvement se situe dans un débat fort polarisé concernant les diagnostics et profils neurodivergents. Singer (2017) rappelle que comme dans tout mouvement, il y a des camps plus fondamentalistes. Hart (2014) l'illustre bien concernant l'autisme, soulignant l'aspect caricatural de son exemple: d'un côté, se trouvent des puristes, au haut niveau de fonctionnement, affirmant que l'autisme, par exemple, ne devrait en aucun cas être « dilué » par quelque traitement médical ou comportemental. Ces partisans de la neurodiversité comme emblème politique et d'autoreprésentation affirment qu'en traitant l'autisme, on essaie d'effacer l'identité de la personne. En contrepartie, certaines personnes reprochent au mouvement de la neurodiversité de ne défendre que les intérêts des individus démontrant un haut niveau de fonctionnement, négligeant la défense de ceux vivant de plus lourdes situations de handicap (Den Houting, 2019; Levetto, 2018). Cette divergence d'opinions ramène alors l'enjeu diagnostique puisqu'une perspective purement sociale peut négliger la souffrance associée à la condition, responsabilisant l'environnement neurotypique et écartant le fait que certaines variantes sont non souhaitables au sein d'une société (psychopathie par exemple) (Singer, 2019). Il reste de la responsabilité sociétale que d'évaluer les attentes face aux individus qui composent notre société (Singer, 2019). Par ailleurs, la valorisation des forces est un argument positif de la neurodiversité, mais il est alors dangereux de glisser vers une version romancée de la neurodivergence (Singer, 2017), voire une impression de supériorité (Chown et Stenning, 2020; Russell, 2019, 2020). Tandis qu'une vision médicale souligne les déficits (Armstrong, 2017; Ratey et Johnson, 1998; Thompson et Miller, 2018) et sous-tend l'idée

qu'il faut effacer certaines formes neurologiques ou bien ramener les individus neurodivergents à force de stratégies adaptatives, la théorie de la neurodiversité cherche à réconcilier ces discours, dans une approche plus biopsychosociale (Armstrong, 2017). Cependant, une tendance tend à opposer le modèle social au modèle médical.

Cette opposition entre social et médical est donc l'un des premiers objets de débat au sein de la neurodiversité. Hart (2014) affirme que les frontières ne sont pas si découpées et qu'au sein même des partisans de la neurodiversité, les discours et les idéologies varient. Armstrong (2017), entre autres, soutient que la neurodiversité est une approche plus nuancée et compréhensive des profils neurodivergents, qui met l'accent sur les avantages évolutifs de ceux-ci et la raison pour laquelle les gènes responsables sont encore dans le bassin génétique humain. Armstrong renchérit en soulignant que la neurodiversité se concentre plus sur les dimensions sociales et écologiques de ces diagnostics, sans nier l'origine biologique. Chown et Stenning (2020) affirment que l'idée de valoriser ou pathologiser un neurotype est un facteur de risque pour un groupe partageant les mêmes traits neurocognitifs. Cela implique une hiérarchie et une possibilité de devoir sacrifier un groupe au profit d'un autre, considéré majoritaire. Ils rappellent que même pour le groupe dominant, cela engendre le risque du *statu quo* et de ne plus entretenir de réflexivité à l'égard de nos circonstances qui évoluent.

### *La notion de handicap*

Un second débat concerne la notion de handicap. Les partisans de la neurodiversité s'accordent globalement sur le fait que la neurodivergence peut engendrer des situations de handicap (Armstrong, 2011, 2017; Singer, 2017). L'enjeu repose sur la médicalisation du handicap dans notre société (Armstrong, 2011; Fougeryrollas, 2010). Le handicap appartient encore grandement à l'individu et cela se transmet dans les pratiques telles que l'éducation spécialisée (Armstrong, 2017). Face à un mouvement qui prône la variabilité cognitive naturelle plutôt que pathologique, une reconnaissance de handicap dépendant d'un diagnostic rend complexe l'accès aux services. La prémisse même de la neurodiversité est biologique, arguant qu'un cerveau neurodivergent est « connecté » différemment et que la variabilité cognitive est un processus d'évolution biologique (Runswick-Cole, 2014). Barnbaum (2013) relève d'ailleurs cette définition de la

neurodiversité qui affirme qu'il s'agit d'une combinaison de capacités et de handicaps. Au cœur du mouvement, on présente la neurodiversité sous le filtre du modèle social du handicap, c'est-à-dire que la composante biologique est à la racine de l'incapacité vécue par la personne neurodivergente tandis que le handicap est un résultat d'une inadéquation entre l'individu et son environnement. Le handicap est donc social et la personne, bien que sa déficience et son incapacité soient partie intégrante de son être, ne se trouve pas handicapée en toute situation (Fougeyrollas, 1995, 2010). Den Houting (2019) affirme que le modèle social du handicap correspond à la réalité de personnes autistes puisque l'autisme se trouve bel et bien à être ancré dans la sphère biologique et que l'environnement, échouant à répondre aux besoins des personnes autistes, crée un handicap.

### *Un besoin de traduction*

Une des situations de handicap soulevées par le mouvement de la neurodiversité est présentée sous la forme du langage. Barnbaum (2013) soulève cette hypothèse affirmant que les neurotypiques utilisent un langage différent des neurodivergents. De ce fait, les personnes neurodivergentes sont handicapées par le manque de traduction face au langage majoritaire qu'est le langage neurotypique. C'est d'ailleurs l'une des revendications d'une blogueuse autiste, Mel Baggs, qui a réalisé un court métrage qu'elle a partagé via internet où elle traduisait ce qu'elle considère sa langue native grâce à un appareil de communication par synthèse vocale. Elle soulève entre autres le fait qu'une personne neurodivergente qui ne sait communiquer dans le langage courant (*mainstream*) est considérée déficiente, handicapée alors que le contraire, une personne neurotypique ne décodant pas un langage neurodivergent, est considérée normale (Baggs, 2007).

### *L'identité neurodivergente*

Au-delà des désaccords et des débats, la neurodiversité se présente comme un refuge. Extension du postulat de la différence, le mouvement met un nom sur une cause militante et défend les droits de ses partisans (Forest, 2016; Runswick-Cole, 2014). La neurodiversité permet de créer une identité collective et de rassembler des individus en faveur de la lutte pour leurs droits et l'organisation d'une résistance (Leveto, 2018). Bien que certains débats persistent, la neurodiversité prend naissance dans le mouvement des

*disability studies* depuis la création du terme par Judy Singer (2017). Ce champ de recherche important facilite un regard biopsychosocial sur la question du handicap. Inscrire la neurodiversité dans la question du handicap permet un regard sur la dimension sociale de celle-ci.

On observe de plus en plus le mouvement identitaire de la neurodiversité. Partie intégrante du discours du militantisme autiste, les individus neurodivergents réclament une reconnaissance de leur identité (Ortega, 2009; Singer, 2017, 2019). Singer (2017) met en garde contre une vision simpliste de ce phénomène alors que l'on met aisément en relief les oppressions vécues et les génies neurodivergents, excluant alors les « vilains » de l'histoire neurodivergente. Il ne faut pas verser dans une vision manichéenne de la neurodiversité. Il reste néanmoins que le mouvement de la neurodiversité crée un refuge identitaire, surtout en l'absence d'un diagnostic. L'avènement d'Internet et des réseaux sociaux a aussi largement contribué à ce mouvement, permettant à plusieurs voix marginales de se réunir et de se faire entendre (Ortega, 2009; Singer, 2017).

### *Un mouvement encore critiqué*

Mouvement encore jeune et en évolution, la neurodiversité ne fait pas l'unanimité, pas tant dans le concept que dans l'interprétation qui est faite de celui-ci. Russell (2019) réunit, dans son chapitre de l'ouvrage *Autistic Community and the Neurodiversity Movement : Stories from the front line*, trois grandes critiques. Celles-ci rassemblent et synthétisent efficacement plusieurs des aperçus jusqu'ici discutés dans cette revue de littérature :

1. Un manque de représentativité : la neurodiversité est, par son histoire, grandement reliée à l'autisme. On reproche donc au mouvement de ne pas représenter tous les individus sur le spectre de la neurodiversité. Même sur le spectre de l'autisme, le mouvement ne se fait pas défenseur des personnes plus lourdement handicapées par leurs incapacités. En outre, une fausse dichotomie se crée entre neurodivergent et neurotypique.
2. Une vision scindée : l'argument du mouvement militant repose sur des structures neurocognitives différentes comme justificatif de la normalité de la neurodivergence. Ce raisonnement, si pris isolément, est à risque de diminuer

l'impact contextuel et social et donc de la responsabilité de l'environnement et de la société. L'interaction biopsychosociale représente une vision plus globale et dynamique.

3. Un discours médico-politique exclusionniste : malgré une volonté explicite de démedicaliser leur neurodivergence, plusieurs arguments vont de pair avec ceux de la perspective médicale (un cerveau biologiquement différent par exemple). Il est essentiel de se questionner sur la cohabitation et l'interaction de ces discours. Parmi les craintes exprimées par Russell se trouve la notion de responsabilité individuelle face à certains comportements neurodivergents, l'accès aux services et les explications et le soulagement que peuvent procurer un diagnostic clinique.

En somme, cette section a permis de comprendre que la neurodivergence représente toutes les nuances possibles de fonctionnement neurocognitif qui s'inscrivent dans le continuum de la neurodiversité, mais s'éloignent du fonctionnement majoritaire, dit neurotypique. Le mouvement de la neurodiversité est encore en cours d'évolution et habité par plusieurs débats qui alimentent cette progression vers une définition plus inclusive et compréhensive de la réalité neurodivergente. La tension dynamique qui réside au sein de la théorie de la neurodiversité en fait un mouvement dont l'histoire reste encore à écrire. Ces débats sont importants pour notre propos, puisqu'ils se transposent dans les enjeux d'inclusion professionnelle que peuvent vivre les personnes neurodivergentes. La prochaine section de ce chapitre portera donc sur la définition de l'inclusion et du concept adhérent qu'est celui de la diversité, pour ensuite présenter les enjeux d'inclusion spécifique à la neurodivergence. Un portrait de situation s'y trouve aussi afin de saisir l'ampleur du phénomène.

## 1.2. L'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes

Nous le voyons, le mouvement de la neurodiversité et la réalité neurodivergente sont des phénomènes qui ne cessent d'évoluer. Étroitement associé au concept de l'inclusion, il est essentiel de comprendre la nature conceptuelle de celle-ci et sa relation à la neurodivergence si l'on souhaite analyser les fondements des pratiques inclusives actuelles. Cette section a donc pour objectif de définir les composantes conceptuelles de

notre problématique que sont l'inclusion et la diversité ainsi que leur pertinence en regard à la neurodivergence.

Afin de constater la nature de la problématique, cette section présentera l'état de situation des personnes neurodivergentes en emploi. Ce portrait statistique sera suivi par la présentation des notions de diversité organisationnelle et d'inclusion afin de bien distinguer les pratiques qui les accompagnent et le lien qu'elles entretiennent avec la présence en emploi des personnes neurodivergentes. Finalement, nous exposerons un aperçu des difficultés d'inclusion que peuvent rencontrer les personnes neurodivergentes dans les milieux professionnels neurotypiques pour introduire la problématique explorée dans ce mémoire.

### 1.2.1. État de situation

Lors de son *Enquête Canadienne sur l'incapacité* (ECI) en 2017 (2018), Statistique Canada rapporte que 22% (6,2 millions) d'adultes en âge de 15 ans et plus présente au moins une incapacité. Chez les jeunes de 15 à 24 ans, donc une population active sur le marché du travail, cela se chiffre à 13%. Chez les 15-24 ans, ce sont les incapacités liées à l'apprentissage et à la santé mentale, profils pouvant donc s'inscrire comme de la neurodivergence, qui sont les plus fréquentes.

La *Fédération canadienne de l'entreprise indépendante* (FCEI) a publié son rapport *Postes à pourvoir du 4<sup>e</sup> trimestre 2019* et les besoins de main-d'œuvre sont encore criants alors que plus de 434 000 travailleurs sont nécessaires, dont 123 500 au Québec (Malette, 2019). Face à une pénurie de main-d'œuvre aussi vive, quels sont les taux d'emploi de ces populations neurodivergentes et en situation de handicap? Ce bassin de travailleurs est-il pleinement exploité ou y a-t-il une opportunité pour les organisations?

#### 1.2.1.1. Statistiques générales

Peu de statistiques existent par profil neurodivergent spécifique. Les recensements du taux d'emploi concernent plutôt les personnes avec une incapacité de manière générale et quelques grands regroupements. Statistique Canada rapporte, selon des données de 2017 (Morris *et al.*, 2018), que les personnes de 25 à 64 ans avec incapacité participent moins

au marché du travail que celles sans incapacité : 59% occupent un emploi, contre 80% chez les personnes sans incapacité.

L'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ) (Deslauriers, 2017) constate aussi que « les personnes avec incapacité sont proportionnellement plus nombreuses à travailler à temps partiel que celles sans incapacité » au Québec. Statistique Canada (Morris *et al.*, 2018) fait le même constat concernant le travail à temps partiel, précisant que c'est un phénomène plus accentué chez les travailleurs avec une incapacité sévère. Une distinction est quand même documentée dans les types d'incapacité alors que l'OPHQ (Deslauriers, 2017) rapporte que les personnes avec une incapacité reliée entre autres au développement (regroupement englobant notamment l'autisme), à l'apprentissage, à la mémoire ou psychologique ont « systématiquement des taux d'emploi inférieurs à celles n'ayant pas ces types d'incapacité ». D'ailleurs, les personnes avec une incapacité de type développemental présentent un taux d'emploi de 16% contre 42% pour les personnes n'ayant pas ce type d'incapacité (Deslauriers, 2017).

Par ailleurs, dans ce même rapport de 2017, l'OPHQ affirme que 52% des répondants voient leur incapacité comme un obstacle au changement d'emploi ou à l'avancement professionnel. Concernant les aménagements, 46% rapportent avoir besoin d'adaptations en milieu de travail et 24% disent ne pas disposer de toutes les adaptations dont ils ont besoin. L'ECI de 2017 souligne qu'un marché de travail plus inclusif, donc où des mesures d'adaptation complètes seraient offertes, permettrait de reconsidérer la taille de la population active potentielle avec une incapacité et de voir le marché du travail évoluer.

#### *1.2.1.2. L'autisme en emploi*

Les statistiques disponibles au Québec concernant l'autisme et l'emploi se trouvent regroupées dans le groupe des incapacités de type développemental. Le taux d'emploi de ces personnes est de 16,3% au Québec en comparaison avec les individus vivant avec d'autres incapacités qui ont un taux d'emploi de 42% (Valérie Martin, 2018a). Ces données sont comparables avec le taux d'emploi payé des individus autistes aux États-Unis (14%) (Roux *et al.*, 2017). À noter que 54% des individus autistes participaient à des activités non payées dans un centre spécialisé selon l'étude de Roux et ses collègues (2017). Dans la littérature, les données récentes varient entre 15% et 58% (Flower,

Richdale et Lawson, 2020; Grenawalt *et al.*, 2020; Patton, 2019; Solomon, 2020), mais les auteurs s'accordent sur le fait que les candidats autistes se retrouvent plus souvent dans des postes d'entrée, pour lesquels ils sont surqualifiés (Chen *et al.*, 2014; Krzeminska *et al.*, 2019; Müller *et al.*, 2003), et qu'ils connaissent un taux d'emploi plus faible que les individus vivant avec une autre incapacité (Flower, Richdale et Lawson, 2020; Lopez et Keenan, 2014), voire même que le bassin de travailleurs que sont les anciens détenus (Solomon, 2020).

### *1.2.1.3. Le TDA/H en emploi*

Au Québec, il est difficile de trouver des données concernant les personnes avec un TDA/H en emploi, bien que les organisations démontrent un intérêt pour ce profil et la créativité qui y est associée, comme en témoignent les articles et capsules qui émergent sur le site de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) (Auclair, 2019; Marie-Josée Bélanger, 2012; Pearson et Blondeau, 2015). Dans son rapport *Surveillance du TDA/H au Québec*, l'Institut national de santé publique du Québec (Diallo *et al.*, 2019) rapporte une prévalence de 5,3% chez les garçons et 2,8% chez les filles, âgés de 1 à 24 ans, en 2015-2016. Connolly, Speed et Hesson (2019), pour leur part, avancent qu'au Canada la prévalence chez les adultes de plus de 20 ans est de 2,7%. Face aux difficultés de diagnostic décrites dans la première section, les statistiques ne sont peut-être pas représentatives de la portion touchée par cette condition. Cela représente donc un important bassin de travailleurs, diagnostiqués ou non, voire peut-être même inconscients de leur profil neurodivergent. Lors d'une capsule vidéo sur le site de l'Ordre, Marie-Josée Bélanger, membre CRHA (2012), explique que le TDA/H passe souvent inaperçu en entreprise, par méconnaissance ou scepticisme face à cette condition.

### *1.2.1.4. Les troubles de l'apprentissage en emploi*

Les personnes vivant avec une incapacité liée à l'apprentissage sont un regroupement qui inclut, entre autres, dyslexie, dysorthographe, dyspraxie, dysgraphie et TDA/H. Statistique Canada (Bizier, Till et Nicholls, 2014) recense un taux d'emploi de 28,8% chez ces individus âgés de 15 à 64 ans. Une grande variabilité est observable concernant le statut professionnel, selon la sévérité de l'incapacité (Brennan, 2006). Les personnes avec une incapacité plus légère sont plus susceptibles d'être en emploi que celles avec des

défis plus sévères. Cependant, les personnes avec un trouble d'apprentissage aux manifestations plus sévères se montrent plus portées à déclarer leur situation à leur employeur alors que 25,7% ne mentionnent pas leur état ni leurs besoins à leur employeur (Brennan, 2006).

#### *1.2.1.5. La douance en emploi*

Parce que la douance ne possède pas de définition universelle et que la confirmation clinique permet encore difficilement d'établir la prévalence, il est ardu de trouver des données concernant la douance en emploi. Les difficultés d'identification des personnes douées contribuent à ce manque de statistiques. Il ressort tout de même certaines tendances dans les écrits, alors que des auteurs observent des difficultés chez les doués à obtenir ou maintenir un emploi (Jaffré, Dulon et Verbeek, 2019; Van Casteren *et al.*, 2021). Il est fréquent pour les personnes en situation de douance de vivre des défis au travail liés à des caractéristiques spécifiques : perfectionnisme, standards élevés, déconnexion intellectuelle et *bore out* (Van Casteren *et al.*, 2021; Vreys, Venderickx et Kieboom, 2016). Il en résulte plusieurs enjeux sur le plan du bien-être au travail. Une grande proportion des individus doués, s'ils sont conscients de leur douance, se montrent réticents à le dévoiler au travail (Van Casteren *et al.*, 2021; Vreys, Venderickx et Kieboom, 2016).

#### *1.2.2. L'inclusion : de quoi s'agit-il?*

Face à une société où la diversité a dépassé les critères d'ethnie et de genre (Bruyère, Erickson et Ferrentino, 2003), il n'est pas étonnant de voir l'intérêt des organisations se tourner vers l'inclusion. La diversité se révèle un atout, lorsque bien utilisé, permettant de représenter une variété de perspectives et d'expériences dans un monde complexe et en évolution accélérée (Shore, Cleveland et Sanchez, 2018). Le sondage *Diversity matters* de McKinsey (Hunt, Layton et Prince, 2015) identifie par ailleurs une corrélation positive entre diversité et performance financière, corrélation qui se confirme dans l'édition de 2020 *Diversity wins* (Hunt *et al.*, 2020), alimentant l'intérêt des entreprises à favoriser la diversité au sein de leur main-d'œuvre. L'importance de la diversité ne se fait pas seulement sentir dans le nombre de représentants de certaines identités, mais aussi dans la nature même de la diversité (Ferdman et Deane, 2014; Mor Barak, 2000; Shore,

Cleveland et Sanchez, 2018; Shore *et al.*, 2011). Englobant ethnie, culture, corporalité, orientation sexuelle et handicap (Office of personnel management, 2016) – ainsi que toute la myriade de teintes possibles chez chaque individu et à chaque intersectionnalité –, la diversité est gage de portraits variés, sous-entendant la présence de forces, vulnérabilités et besoins aux manifestations quasi illimitées. Le problème est donc vaste.

Pourtant, favoriser la diversité ne suffit pas pour en tirer les bénéfices. Plusieurs organisations considèrent encore la diversité comme étant le problème à résoudre alors qu'il devrait plutôt porter sur la gestion de la diversité (Krzeminska *et al.*, 2019). Les processus biaisés, les mécanismes standardisés, les préjugés, le manque d'adaptations : tous ces artefacts témoignent d'enjeux d'inclusion (Austin et Pisano, 2017; Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Krzeminska *et al.*, 2019). Alors que notre société a évolué autour de la norme, par souci d'efficacité et de globalisation (Ferdman, 2017), le paradigme de l'inclusion offre une nouvelle lecture et soulève de nouveaux défis. L'inclusion devient alors la stratégie qui permet de faire fonctionner et d'optimiser la diversité (Rao et Polepeddi, 2019). Il devient donc essentiel de bien distinguer diversité et inclusion. Cette sous-section présente donc les définitions de la diversité et de l'inclusion, pour ensuite établir les liens avec la neurodiversité et les enjeux qui en découlent pour les candidats neurodivergents. La distinction entre diversité et inclusion sera soulignée afin de bien comprendre les mécanismes impliqués.

#### *1.2.2.1. La diversité en milieu organisationnel*

Les termes « inclusion » et « diversité » demandent à être distingués l'un de l'autre si l'on souhaite réellement créer un milieu inclusif (Ferdman, 2014). Dans son ouvrage phare *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*, Mor Barak (Mor Barak, 2005) définit la diversité de main-d'œuvre (*workforce diversity*) comme

« la division de la main-d'œuvre en catégories distinctes qui a) présentent une similitude perçue dans un contexte culturel ou national donné, b) influencent les résultats d'emploi de manière potentiellement nuisible ou bénéfique tels que les opportunités d'emploi, le traitement dans le milieu professionnel et les perspectives de promotion – indépendamment des compétences et des qualifications liées à l'emploi ». [Traduction libre]

Cette définition concorde avec les pratiques de promotion de la diversité qui cherchent à diminuer la discrimination et à augmenter la présence de la diversité au travail, passant alors par des mécanismes légaux pour favoriser l'embauche et la rétention et encadrer les attitudes et comportements discriminatoires. De manière large, la diversité est donc cet ensemble de caractéristiques telles que la nationalité, la langue, la couleur de peau, l'orientation sexuelle, le handicap, l'identité de genre, l'ethnie, l'âge, la religion, le statut socioéconomique (Ferdman, 2014; Mor Barak, 2000; Office of personnel management, 2016; Winters, 2014). Le concept de diversité englobe aussi les différences suscitées par les expériences de vie et l'éducation (Mor Barak, 2000). Ainsi, au-delà des attributs reconnus par la loi, la littérature reconnaît comme faisant partie de la diversité toutes ces différences visibles et invisibles (Mor Barak, 2000; Shore, Cleveland et Sanchez, 2018).

Ferdman (2014) identifie la diversité comme cette représentation de multiples groupes et de leurs cultures propres au sein d'une même organisation. Selon ce même auteur, l'inclusion, comme on le verra dans la section suivante, est plutôt un concept en relation avec la diversité, c'est-à-dire qu'elle est une approche qui, en réponse à la diversité, favorise l'émergence de résultats bénéfiques dans une organisation où la diversité est présente. L'inclusion se veut donc le facilitateur permettant l'émergence des forces et du potentiel : elle offre une équité d'opportunités à tous les membres d'une même organisation. Il ne s'agit donc pas seulement de ne pas causer d'exclusion pour être un milieu inclusif (Ferdman, 2014; Shore, Cleveland et Sanchez, 2018). Winters (2014) présente la nuance ainsi : la diversité peut être mandatée et légiférée tandis que l'inclusion dépend d'actions volontaires.

#### *1.2.2.2.L'inclusion professionnelle*

L'inclusion, pour sa part, met l'emphase sur les pratiques qui favorisent un environnement qui est vécu comme inclusif par tous les employés et non seulement pas ceux de groupes privilégiés (Shore, Cleveland et Sanchez, 2018). Ces groupes ne reconnaissent pas toujours les préjudices vécus par des groupes marginalisés, complexifiant l'intervention pour contrer la discrimination (Gallegos, 2014). C'est lorsqu'on évalue la discrimination du point de vue dominant que le risque augmente d'en voir apparaître des formes plus subtiles. Une organisation ne sera encline à l'inclusion d'un groupe minoritaire qu'à

condition de reconnaître celui-ci comme représentant de la diversité du milieu organisationnel. Il importe ici de retenir que l'inclusion est un **processus** qui utilise la diversité comme une **ressource** (Ferdman, 2017). Alors que la diversité engendre son lot de défis quant à la cohabitation de différentes réalités, l'inclusion favorise la valeur et l'appréciation de chacun pour ce qu'il est et non en dépit de (Winters, 2014). Elle implique donc d'encourager un traitement égal des employés tout en reconnaissant leurs différences individuelles (Janssens et Zanoni, 2008).

Pour Mor Barak (2005), le milieu inclusif est celui qui valorise autant les différences individuelles que celles inhérentes aux différents groupes au sein de la main-d'œuvre. L'inclusion favorise aussi, pour cette auteure, la coopération avec la communauté environnante en plus de réduire les besoins des groupes défavorisés. La collaboration est par ailleurs encouragée, selon cette définition, au-delà des frontières culturelles.

Shore et ses collègues (2018) offrent un modèle de l'inclusion qui se décline en deux approches : prévention et promotion. Six thèmes fondateurs y interagissent : sentiment de sécurité, implication dans le groupe, sentiment d'être respecté et valorisé, influence décisionnelle, authenticité et reconnaissance, honneur et progression de la diversité. Les auteurs affirment qu'en prévention, on agit sur les iniquités et la discrimination, favorisant la diversité, mais sans permettre d'inclusion pour les employés faisant partie des groupes historiquement marginalisés. En promotion cependant, les leaders poursuivent l'accomplissement organisationnel à travers les pratiques inclusives. Les employés de groupes minoritaires se trouvent alors représentés à tous les niveaux hiérarchiques, permettant une expérience inclusive pour tous. Bien que l'inclusion augmente, si les groupes minoritaires ne font pas partie des cercles d'influence des organisations, ils ne peuvent contribuer pleinement ni bénéficier de leur implication.

### *Inclusion et neurodiversité*

Armstrong (2017) affirme que la neurodiversité se focalise moins sur la correction des déficits et plus sur la création d'environnements au sein desquels les personnes neurodivergentes peuvent s'épanouir. Un environnement inclusif sous-entend que plutôt que de mettre l'emphase sur l'individu qui entre dans un milieu, on s'attarde à l'adaptabilité dont l'environnement fait preuve pour accueillir la diversité et reconnaître

son plein droit (Ferdman et Deane, 2014). Historiquement, la majorité normée crée un groupe de référence auquel on compare chaque individu « différent » pour déterminer son aptitude à évoluer dans un milieu de manière autonome (Ferdman, 2014; Janssens et Zanoni, 2008; Shore, Cleveland et Sanchez, 2018).

Le concept d'inclusion se permet de remettre en question ce procédé : différents par rapport à qui? Comment peut-on déterminer la différence? Cette posture réflexive permet alors à la diversité de devenir la norme (Ferdman et Deane, 2014); un milieu inclusif en est donc un constamment prêt à se rééquilibrer et s'ajuster pour offrir une équité d'opportunités et de défis plutôt qu'une uniformité de moyens (Ferdman, 2017). Par ailleurs, cette vision inclusive va au-delà de la simple prise en charge des individus différents. Plus qu'un déficit, la différence représente une contribution unique (Ferdman, 2014, 2017; Shore, Cleveland et Sanchez, 2018).

La neurodiversité profite d'un certain vent de popularité alors que de plus en plus de bénéfices sont associés à l'inclusion de celle-ci. Plusieurs organisations mettent de l'avant leur volonté d'inclure spécifiquement les personnes neurodivergentes en énumérant des arguments de compétitivité, d'innovation et productivité (Austin et Pisano, 2017; Bovoncini, Faraone et Scassellati, 2016; Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Krzeminska *et al.*, 2019). Selon plusieurs organisations et auteurs, la présence d'employés neurodivergents augmente la pensée créative dans les équipes, contribue à l'engagement et la motivation et favorise la réputation de l'organisation (Austin et Pisano, 2017; Krzeminska *et al.*, 2019; Rao et Polepeddi, 2019).

### *1.2.2.3. La diversité ne garantit pas l'inclusion*

La diversité à elle seule ne suffit pas pour représenter une *plus-value* dans l'organisation. Promouvoir la diversité n'est pas non plus suffisant pour être un milieu inclusif. Shore et ses collègues (2018) pointent le fait que la diversité n'apporte pas d'emblée de résultats bénéfiques. Elle peut même être à la source de conflits et d'un plus haut taux de roulement, en plus de diminuer la cohésion et la performance (Shore, Cleveland et Sanchez, 2018). Ce sont donc, selon ces mêmes auteurs, les pratiques inclusives qui permettront de faire ressortir les avantages et opportunités potentiels de la diversité.

Toutefois, pour que l'inclusion puisse réellement être implantée, il faut avant tout qu'il y ait reconnaissance de la diversité et des différents groupes et cultures qui la composent (Shore *et al.*, 2011). Face à une norme acceptée, bien qu'elle soit le résultat de construits sociaux, l'inclusion revêt encore plus d'importance pour les groupes qui ont été exclus historiquement (Winters, 2014). Il est essentiel d'évaluer la diversité dans son ensemble et non seulement ce qui déroge franchement de la norme ou dont le groupe est en nombre représentatif. Offerman et Bassford (2014) soulignent qu'une « masse critique » de diversité est nécessaire pour engager le dialogue autour de l'inclusion. Sans quoi, les membres des groupes minoritaires se voient souvent sous pression de prendre la parole et de représenter les besoins de leur membres (Offerman et Basford, 2014). La gestion de la diversité est donc nécessaire, mais non suffisante pour prôner l'inclusion (Offerman et Basford, 2014; Shore, Cleveland et Sanchez, 2018).

Ces définitions et nuances entre diversité et inclusion soulèvent des questions concernant les faibles statistiques d'emploi des personnes au profil neurodivergent. Que ce soit par un manque de reconnaissance quant à la présence de la neurodiversité dans le milieu de travail ou des pratiques qui ne favorisent pas leur inclusion spécifique, il y a matière à explorer les enjeux justifiant ce manque de représentation. *L'Enquête canadienne sur l'incapacité* (Morris et al., 2018) de Statistique Canada souligne l'importance d'un marché du travail inclusif et l'impact que celui-ci aurait sur la population active potentielle. Cela sous-entend un manque de pratiques inclusives, puisque près de 645 000 personnes actuellement sans emploi se considèrent aptes à travailler à condition d'avoir accès à une offre d'adaptation complète (Morris *et al.*, 2018). La diversité est bien présente et prête à intégrer le marché du travail; le marché du travail doit, pour ce faire, augmenter l'inclusion et les pratiques inhérentes.

#### *1.2.2.4. Les enjeux d'inclusion spécifiques à la neurodivergence*

Considérant la variété de besoins et de forces de la neurodivergence, les difficultés d'inclusion peuvent prendre de multiples formes. Ne serait-ce que sur le plan de la communication, tel que discuté plus haut, une forme de traduction peut être nécessaire. Que ce soit pour une personne autiste qui a de la difficulté à décoder un discours abstrait ou une expression faciale (Chen *et al.*, 2014; Solomon, 2020; Thompson et Miller, 2018)

ou pour une personne dyslexique pour qui la communication écrite représente un obstacle (James et Buggle, 2020; Thompson et Miller, 2018), la communication représente un important écueil pour plusieurs profils neurodivergents. Une autre difficulté fréquemment rencontrée concerne l'aménagement de l'environnement de travail. Selon l'aménagement environnemental, des enjeux de surstimulation sensorielle peuvent engendrer des surcharges cognitives, des difficultés de concentration, de l'anxiété, des diminutions de performance, etc. (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Nicola Martin, 2020; Patton, 2019; Remington et Pellicano, 2018; Richards et Sang, 2015; Thompson et Miller, 2018; Whelpley *et al.*, 2020). Par ailleurs, que ce soit en raison des manifestations de leur condition neurodivergente ou bien en raison des difficultés vécues face au milieu non adapté, des conflits, de l'intimidation ou de la stigmatisation peuvent émerger à l'égard des personnes neurodivergentes (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; McMahon, Henry et Linthicum, 2020; Patton, 2019; Scheid, 2005; Thompson et Miller, 2018; Whelpley *et al.*, 2020). Un manque de connaissance et de sensibilisation dans le milieu peut mener à des comportements de discrimination (Valérie Martin, 2018b; Scott *et al.*, 2018). En outre, la seule demande de naviguer à travers un environnement neurotypique peut exercer une importante pression sur une personne neurodivergente et affecter la santé mentale de celle-ci (Thompson et Miller, 2018).

L'ordre des CRHA rappelle que face à des difficultés, que ce soit face au rythme d'une formation, à la performance au travail ou bien sur le plan relationnel, l'employeur devrait avant tout chercher la source de cette difficulté (Auclair, 2019). Cet exercice pourrait mettre en lumière un profil neurodivergent et influencer la réflexion et les accommodements qui suivront. L'employeur a un devoir d'adaptation raisonnable face à ses employés et il lui appartient de démontrer l'aspect déraisonnable de celui-ci (Auclair, 2019). Appliquer des mesures adaptatives à tous plutôt que sur base d'un handicap est aussi une vision qui favoriserait l'inclusion (Lamontagne et Métayer, 2019). Peu importe les questions soulevées par le fonctionnement divergent d'une personne, il n'y a pas de réponse universelle : la neurodiversité est vaste et le nombre de sphères fonctionnelles pouvant être impactées est élevé. Il est alors essentiel de considérer les multiples aspects afin que la prise de décision soit « responsable, objective et éclairée » (Auclair, 2019). La neurodivergence est donc un phénomène biologique de variabilité cognitive normale,

mais représente aussi une nouvelle catégorie de diversité organisationnelle pour les organisations qui souhaitent rentabiliser les talents différents (Thompson et Miller, 2018). Considérant la récente prise de conscience quant à cette population de travailleurs, la neurodivergence étant reconnue depuis à peine plus de vingt ans, il n'est pas surprenant de constater un manque d'éveil et de compréhension dans les pratiques managériales et de recrutement ni dans les considérations concernant l'environnement de travail : celles-ci n'ont jusqu'à maintenant été réfléchies qu'avec les besoins neurotypiques en tête (Thompson et Miller, 2018). Les programmes de diversité et inclusion ont connu une évolution certaine, mais il n'en reste pas moins que certaines pratiques perpétuent les conséquences néfastes que l'on souhaitait pourtant corriger de prime abord (Dobbin et Kalev, 2016).

### 1.3. Cadre d'analyse

Les sections précédentes nous ont permis de présenter les composantes conceptuelles de notre problématique que sont la neurodivergence et l'inclusion professionnelle. Un regard sur l'histoire de la théorie de la neurodiversité et sur les nuances entre inclusion et diversité assurent une compréhension de la complexité de ces phénomènes. La partie suivante nous amène à formuler notre problématique et à poser ce cadre théorique qu'est le modèle d'analyse de la culture organisationnelle de Schein (2010).

#### 1.3.1. La problématique

Le portrait statistique de la situation d'emploi des personnes neurodivergentes interpelle. Malgré un vent de popularité dans les pratiques inclusives, la neurodiversité est encore peu représentée dans les milieux de travail. Une faible représentation, mais aussi un taux de sous-emploi malgré les compétences et qualifications des travailleurs neurodivergents. Une question de départ découle donc de cette observation : malgré des pratiques inclusives, des obstacles persistent : qu'est-ce qui peut expliquer ce phénomène? Nous croyons que l'un des moyens de répondre à cette question réside dans l'analyse des fondements des pratiques inclusives. La problématique de ce mémoire nous amène à considérer ces fondations comme une piste d'explication aux enjeux d'inclusion relevés. Cette problématique se voit par ailleurs alimentée par les débats présents au sein même

du mouvement de la neurodiversité alors que de nombreuses tensions persistent quant à la nature de la neurodivergence.

Ces débats permettent de saisir toute la complexité du phénomène de la neurodiversité et les comprendre permet de mieux l'appréhender. Que penser alors de l'inclusion de la neurodivergence en milieu organisationnel? Les échecs de l'inclusion des personnes neurodivergentes ne proviendraient-ils pas de la difficulté qu'ont les organisations à se saisir de la question? Les pratiques actuelles sont-elles adaptées? Permettent-elles de saisir la complexité sous-jacente à la théorie de la neurodiversité? La littérature actuelle s'attarde bien souvent à l'évaluation des artefacts que sont les programmes d'inclusion de la neurodivergence comme le font Remington et Pellicano (2018), Grenawalt *et al.* (2020), Scott *et al.* (2018), Flower *et al.* (2019) ou Carrero, Krzeminska et Härtel (2019). Une autre tendance observée dans la littérature consiste bien souvent à énumérer les adaptations en adéquation avec les besoins recensés par profil neurodivergent (Hendricks (2010) ou Solomon (2020) par exemple).

Depuis peu, certains auteurs appellent à un changement d'approche en ce sens (Krzeminska *et al.*, 2019; Nordfors, Grundwag et Ferose, 2019) et nous invitent à considérer que finalement, bien peu d'écrits semblent s'être attardés à l'analyse des fondements mêmes de ces pratiques. La problématique de ce mémoire s'inscrit dans cet appel et repose sur l'analyse des fondations sur lesquelles se sont développées les pratiques d'inclusion des personnes neurodivergentes.

### 1.3.2. Cadre théorique : l'analyse des fondations

Comment aborder les fondations qui sous-tendent les pratiques? Il nous semble que les travaux de Schein (2010) sur l'analyse des niveaux de la culture organisationnelle nous offrent un cadre théorique de choix. Alors que les auteurs du champ de l'inclusion insistent sur l'importance d'une culture inclusive, il est essentiel de connaître les bases sur lesquelles se sont construites cette dite culture organisationnelle et les pratiques qui en découlent. Schein (2010) souligne la puissance de la culture bien qu'il s'agisse d'une force abstraite; les forces opérantes façonnent les comportements et attitudes des membres de l'organisation et ce, en restant invisibles et bien souvent, inconscientes. Schein résume la culture comme étant le cumul des apprentissages d'un groupe l'ayant amené à

considérer comme valide un ensemble de suppositions et croyances partagées. Ces croyances se manifestent ensuite à travers des artefacts, sous forme de comportements et de normes. Toutefois, il est nécessaire d'analyser en profondeur pour comprendre si les artefacts sont réellement issus de la culture ou guidés par d'autres forces ou contraintes. Pour ce faire, Schein propose une analyse en trois niveaux : les artefacts, les croyances et valeurs assumées (ou le cadre de référence commun) puis, les hypothèses fondamentales (*basic assumptions*). L'inclusion des personnes neurodivergentes reposant sur une culture organisationnelle inclusive, ce modèle d'analyse nous permettra de remonter aux hypothèses fondamentales sous-jacentes aux pratiques.

#### *1.3.2.1. Niveau 1 – Les artefacts*

Les artefacts se trouvent à être toutes les manifestations observables, concrètes ainsi que les structures explicites. Ils sont faciles à observer, mais ne peuvent être déchiffrés d'emblée puisqu'un même artefact peut avoir une signification différente dans un groupe ou un autre. De plus, Schein souligne qu'un artefact n'est pas garant de la croyance sous-jacente que l'on pourrait en déduire. L'observateur est nécessairement influencé par son propre ensemble de croyances internes et un exercice d'analyse est essentiel pour éclaircir le sens d'un artefact ainsi que les valeurs et croyances associées.

Concernant l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes, ces artefacts prennent la forme de programme d'embauche par exemple. Des organisations mettent de l'avant leur volonté d'inclure les candidats neurodivergents et de leur faciliter l'accès à l'emploi. Pour ce faire, elles développent des programmes spécifiques à un profil neurodivergent où les étapes menant à l'embauche ont été réfléchies pour répondre à un besoin spécifique. Le programme présenté par Carrero, Krzeminska et Härtel (2019) par exemple propose un processus de sélection s'étendant sur deux semaines et demie où les candidats autistes ciblés participent à différents ateliers et sont évalués tout au long plutôt que durant un entretien d'embauche classique. Les pratiques managériales sont aussi un exemple d'artefacts discutés (Scott *et al.*, 2018; Wille et Sajous-Brady, 2018), tout comme les adaptations environnementales et accommodements raisonnables (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Heron *et al.*, 2020; Scott *et al.*, 2018).

### *1.3.2.2. Niveau 2 – Le référentiel commun*

Le référentiel commun se traduit par l'ensemble de valeurs qui est assumé ouvertement par les membres d'une organisation. Ces valeurs, selon Schein, sont celles qui ont été démontrées comme efficaces pour résoudre un problème, en accord avec les valeurs prônées par l'organisation, ou celles qui ont été validées socialement. Ce sont ces mêmes valeurs qui vont être véhiculées à travers la mission de l'organisation et qui se reflèteront dans les objectifs et stratégies. Il est possible d'observer un écart entre les valeurs souhaitées et les manifestations observables. À nouveau, une descente en profondeur est souhaitée pour comprendre comment s'articule la culture, au-delà de ce qui est explicité comme souhaitable.

Dans le cadre de la neurodivergence au travail, on observe souvent un cadre de référence explicite misant sur l'innovation, la créativité et l'inclusion (Rao et Polepeddi, 2019). Ces termes sont mis de l'avant, mais il est nécessaire de constater les valeurs réelles sous-jacentes aux artefacts en comparaison avec celles prônées. Ortiz (2020), par exemple, demande que la neurodiversité soit recadrée comme un avantage et non comme un handicap puisqu'il en découle finalement des pratiques (artefacts) de « capacitisme » (*ableism*). Le capacitisme est cette forme de discrimination comparant la personne handicapée à celle sans handicap, celle-ci représentant la norme sociale attendue (Cambridge Dictionary, 2021).

### *1.3.2.3. Niveau 3 – Les hypothèses fondamentales*

Cet ultime niveau d'analyse donne accès à ces suppositions qui sont considérées comme des vérités et qui bénéficient d'un consensus tacite au sein d'une organisation. Ces hypothèses fondamentales constituent l'essence des croyances mêmes des membres, une autre alternative étant simplement inconcevable. Modifier ces croyances est un exercice anxigène et il est dans la nature humaine de plutôt modifier la trame narrative pour que les observations correspondent aux attentes. Cet ensemble d'hypothèses devient intégré et fusionne avec l'interprétation de l'environnement, façonnant alors les comportements et attitudes. Ce niveau d'analyse donne accès à l'essence même de la culture à l'étude. L'accès à cette profondeur est nécessaire pour interpréter les artefacts et le référentiel commun.

Reprenons l'exemple d'un programme d'embauche pour les candidats autistes. Alors que l'artefact se présente sous forme d'un programme d'inclusion et que les valeurs explicitées sont celles de l'innovation en accédant à une manière de pensée neurodivergente, un risque persiste. En ciblant l'autisme, sans offrir ce même programme à tout candidat, une scission s'opère entre les candidats « normaux » et les candidats autistes. Si, malgré le discours, l'autisme n'est pas vu comme un simple avantage, mais bien comme un déficit nécessitant d'être ramené près de la norme, tel que le dénonce Ortiz (2020), des valeurs différentes que celles prônées émergent et des croyances sous-jacentes apparaissent. Cette analyse permet alors d'expliquer cette inadéquation entre l'artefact et les valeurs mises de l'avant par l'organisation : des croyances sous-jacentes, ou hypothèses fondamentales, diffèrent du discours explicite qu'est le référentiel commun. Entre autres, en catégorisant les personnes avec handicap comme « autres », en marge de la norme, le risque de capacitisme est accru dans l'artefact qui résultera de ces fondations. On constate alors un discours contradictoire, tel que discuté par Mik-Meyer (2016), entre capacitisme et inclusion. Cet exemple se voit vulgarisé et nous faisons preuve de raccourcis intellectuels pour illustrer le troisième niveau d'analyse de Schein. Il en reste néanmoins que c'est un exemple représentatif de nos interrogations initiales, motivant entre autres ce mémoire.

### 1.3.3. Conclusion - Analyser les fondations pour mieux répondre à la problématique

En conclusion, ce cadre théorique suggère le besoin d'identifier les hypothèses fondamentales sous-jacentes à une culture inclusive de la neurodivergence et ses artefacts. Puisque notre question de départ dénonce des obstacles persistants malgré les pratiques inclusives affichées, une incohérence existe et doit être identifiée. Évidemment, d'une organisation à l'autre, cette culture est différente et une analyse individuelle ne suffirait pas à résoudre la problématique pour toute organisation. Cependant, l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes étant relativement récente, il est pertinent de se questionner sur les paradigmes qui orientent la littérature et les pratiques organisationnelles qui en découlent. Analyser les croyances sous-jacentes perceptibles à même la littérature représente donc une opportunité d'identifier les fondations qui sont véhiculées par la recherche et influencent ensuite les pratiques.

## 2. Méthodologie

---

Tel que discuté dans le chapitre précédent, une inadéquation est observée entre la volonté inclusive de plus en plus verbalisée par des organisations et la sous-représentation et surqualification des personnes neurodivergentes sur le marché du travail. Cet écart a suscité un besoin d'analyse et de compréhension quant aux pratiques inclusives mises de l'avant. C'est face à ce besoin que notre choix de méthodologie s'est arrêtée sur la Synthèse interprétative critique (SIC), une méthodologie permettant la construction d'un argument synthèse et de poser un regard critique sur la littérature comme objet d'analyse. Nous souhaitons utiliser une méthodologie qui encadrerait l'interprétation des résultats, tout en nous donnant la possibilité d'utiliser notre jugement critique et notre analyse. Dans ce chapitre, la procédure suivie pour mener à bien la SIC est décrite. Puis, nous présenterons notre méthodologie de revue de littérature ainsi que de sélection et inclusion des articles. Finalement, ce sont les stratégies d'extraction et d'analyse des données qui seront discutées pour conclure ce chapitre précédant celui des résultats.

### 2.1. Un regard critique en adéquation avec l'analyse des fondations de Schein

Qui dit interprétation dit subjectivité. Alors que ce constat pourrait souligner une lacune méthodologique, la SIC s'accorde hautement avec notre cadre théorique dans son utilisation de l'interprétation. Le regard du chercheur et ses biais inconscients influencent nécessairement l'issue des résultats au terme de la SIC. Une combinaison unique entre l'interaction des données sélectionnées et nos propres croyances fondamentales est inévitable. Plutôt que de constituer une faiblesse, Schein (2010) propose plutôt que le ressenti du chercheur représente en lui-même un artefact. Neurodivergente et formée en psychoéducation, ce champ d'études expert des capacités adaptatives, notre profil interagit de manière unique avec les données. Il devient primordial d'observer notre propre ressenti face à l'émergence des données et de considérer celui-ci comme un objet d'analyse, un artefact. Pour mener à bien la procédure de la SIC, nous avons tenu compte de celui-ci, influençant certainement la perception d'une évidence qui se dessinait au fil des codifications. En observant nos propres réactions à certains écrits, il devenait d'autant plus nécessaire de conceptualiser et codifier le contenu latent et sous-jacent.

## 2.2. Procédure

La méthodologie développée par Dixon-Woods et ses collègues (2006) permet de puiser dans les formules de revue systématiques et de recherche qualitative, en y ajoutant un regard critique. La SIC se veut plus organique et dynamique que les méthodologies de revue de littérature existant jusqu'alors et se montre une réponse à la « prolifération de la littérature » et au besoin de poser un « jugement critique sur des données probantes » (Fradet, 2013). Tel que décrite par Dixon-Woods *et al.* (2006), la procédure a été menée selon les étapes définies de la SIC : revue de littérature, évaluation et sélection des articles, extraction et analyse des données, puis construction de l'argument synthèse. La procédure fut itérative et interactive plutôt que linéaire, tel que proposée par Dixon-Woods *et al.* (2006). La SIC permet de questionner la manière dont la littérature construit un sujet et l'influence de celle-ci sur les recommandations qui en découlent (McIntyre *et al.*, 2016). Cette méthodologie permet donc de faire une évaluation constante des articles et de construire l'argument synthèse au fur et à mesure, l'échantillon étant suffisant à partir du moment où l'on peut en tirer des inférences et qu'il a atteint un point de saturation (McIntyre *et al.*, 2016).

Considérant que l'échantillon final fut composé de 41 articles, un nombre raisonnable pour une analyse organique et manuelle, l'utilisation du logiciel de traitement de texte Word, d'un code de couleur pour le codage et du classeur Excel pour la construction des tableaux récapitulatifs et sommes des données furent suffisants pour assurer l'extraction des données et leur analyse.

## 2.3. Construction de la revue de littérature

La procédure a été reconduite à plusieurs reprises, mobilisant les éléments récurrents pour raffiner la recherche; l'objectif de la revue de littérature étant de développer l'échantillon permettant une analyse critique (Dixon-Woods *et al.*, 2006). Celle-ci s'est déroulée dans trois banques de données : ProQuest ABI, Springer dans les disciplines de la *Psychology* et *Business and management* et dans PsycArticles. Le choix des bases de données s'est fait pour cibler du contenu dans les champs de la psychologie du travail, de la sociologie, du développement organisationnel, du management et de la gestion des ressources humaines.

Après avoir balisé le terrain de recherche en définissant le concept fondamental de « neurodiversité » tel que vu dans le premier chapitre, une première itération a permis de définir des frontières pertinentes quant à la représentation de la neurodivergence au travail. Pour ce faire, des mots-clés couramment utilisés dans le champ de la neurodiversité, utilisant les déclinaisons définies dans le premier chapitre pour parler de neurodiversité et de neurodivergence, ont été identifiés en plus de mots-clés définissant le monde du travail au sens large (voir tableau 2.1). Tel que discuté par Flemming (2010), la stratégie de recherche a combiné l'utilisation de mots-clés fréquemment utilisés dans le champ d'études concerné et de termes plus larges permettant d'englober plusieurs interactions disciplinaires. Au fil des mots-clés émergents dans différents articles, la stratégie de recherche a pu se raffiner. Le tableau 2.1 recense les mots-clés ayant été essayés au cours de la SIC.

**Tableau 2.1 Concepts mobilisés et mots-clés**

Neurodiversité		Inclusion		Travail	
Neurodiv*	<i>Neurodiversity</i> <i>Neurodivergent</i> <i>Neurodiverse</i>	Inclus*	<i>Inclusive</i> <i>Inclusion</i> <i>Inclusiveness</i>	Work*	<i>Workplace</i> <i>Worker</i> <i>Work environment</i>
Neuroa*	<i>Neuroatypical/</i> <i>Neuroatypique</i>			Employ*	<i>Employee/Employé</i> <i>Employment</i>
Autis*	<i>Autisme/Autism</i> <i>Autiste/Autistic</i> <i>Autistic spectrum</i>			Hiring	
ADHD/TDA/H Attention deficit disorder				Retention	
Disability Disabled Handicap				Management	

Lors du premier tri, de nombreux mots-clés reliés à la neurodiversité ont été recherchés et combinés à ceux du monde du travail. Les essais initiaux avaient combiné « (Neurodiv\* OR Neuroa\*) », puis été précisés en « (Neurodiv\* OR neuroatyp\*) » et n'étaient pas limités par disciplines. Les résultats n'étaient pas pertinents dans le cadre de cette

recherche, référant à la médecine par exemple, en plus de donner un corpus élevé de textes à traiter. Au terme des essais, c'est d'abord la combinaison « Neurodiv\* AND (work\* OR employ\*) » qui a été retenue, permettant d'identifier un total de 150 articles dans les trois banques de données et les disciplines ciblées.

Dans un second temps, après une première démarche de sélection des articles, les 19 articles retenus de ce premier filtre de la littérature ont été relus dans leur globalité, permettant une extraction des données plus organique. Lors de cette démarche, les codes récurrents ont été survolés pour conduire une seconde recherche de littérature itérative, modulant et précisant la question de recherche en émergence. Il est aussi apparu pertinent de documenter les populations neurodivergentes étudiées. L'autisme et la neurodiversité étant historiquement reliés, il est apparu fréquent que le mot-clé « autis\* » permette de faire ressortir des écrits concernant la neurodivergence. Les adultes autistes représentent donc la population la plus étudiée de ce premier bassin, six articles – près du tiers – y étant consacrés spécifiquement. De ces 19 résultats, plusieurs codes ont été identifiés comme récurrents, permettant de procéder à une seconde démarche de revue de littérature ciblée, utilisant les codes émergents pour préciser les mots-clés et augmenter la pertinence des articles concernant l'inclusion des personnes neurodivergentes au travail.

Cette seconde étape s'est faite selon la même mécanique que la première revue ciblée. Les trois mêmes banques de données ont été utilisées, à la différence que cette fois, seule la discipline « *Business and management* » de Springer a été retenue puisque l'objectif était de s'approcher de la réalité organisationnelle. Un premier essai avec la combinaison « Neurodiv\* AND hiring » a été exécuté, le mot-clé « hiring » étant jusqu'à maintenant présent dans la majeure partie des articles, représentant un élément récurrent. Cette recherche n'a généré aucun nouveau résultat pouvant être retenu, même en rajoutant la discipline « psychologie ». Face aux résultats limités, le même exercice a été fait avec les mots-clés « Autis\* AND hiring » ainsi que « Autis\* AND workplace AND inclus\* », puisqu'il a été observé qu'une portion importante des résultats précédents concernaient l'autisme. Cette fois, 65 résultats sont examinés. Finalement, l'expérience est répétée à des fins de comparaison avec « ADHD AND hiring », pour voir si un même volume d'écrits traite un autre diagnostic. Cette recherche produit seulement 3 résultats. Ce corpus est ajouté aux résultats précédents qui passent par les étapes de tri par résumé et par

lecture. S'ajoute un processus manuel de « *reference chaining* » permettant d'ajouter 18 articles à l'échantillon retenu. Une fois le processus de sélection terminé, il reste un bassin de 41 articles (incluant les 19 ayant émergé de la première itération) correspondant aux critères établis et présentant une pertinence suffisante pour dégager des dimensions significatives et construire l'argument synthèse. De ces 41 articles, 24 s'intéresse spécifiquement à l'autisme, constituant environ 58% de l'échantillon final. L'exercice de revue de littérature a donc été répété jusqu'à production d'un échantillon satisfaisant, dans une perspective de saturation des données plutôt que de collecte exhaustive, la saturation apparaissant alors que les données deviennent répétitives et permettent de tirer des généralités (Paillé et Mucchielli, 2012).

#### 2.4. Sélection et inclusion des articles

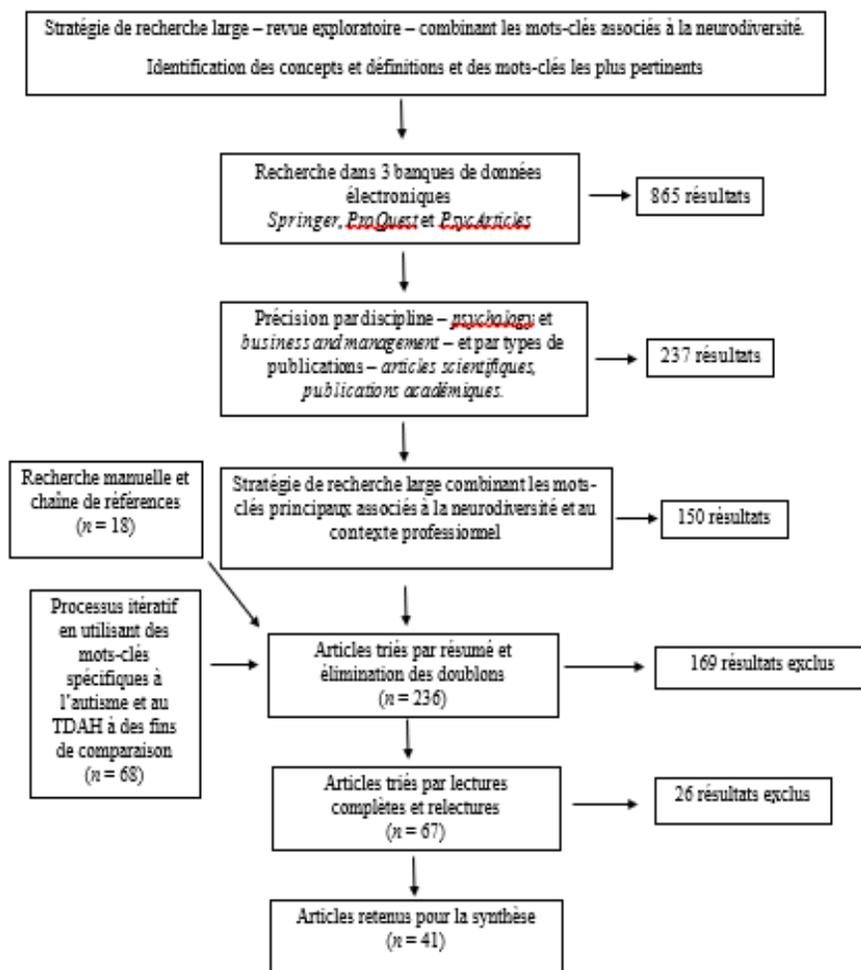
La revue de littérature itérative a produit plusieurs centaines de résultats. Il fut donc nécessaire de procéder à un exercice de sélection: les titres et les résumés de chaque article ont été lus pour déterminer lesquels discutaient de la neurodivergence au travail. Bien que la SIC, par son aspect récursif, ne nécessite pas de critères d'exclusion comme une revue systématique (McIntyre *et al.*, 2016), ceux-ci ont permis de délimiter le bassin total dans lequel construire l'échantillon. Le processus d'échantillonnage et de sélection permet ensuite en lui-même de construire l'argument synthèse (McIntyre *et al.*, 2016).

**Tableau 2.2 Critères d'inclusion et exclusion**

Critères d'inclusion		Critères d'exclusion
Population	Adultes neurodivergents, personnes handicapées	Enfants, personnes neurotypiques, sans handicap
Milieu	Professionnel ou abordant la transition professionnelle	Autre que professionnel
Type d'écrit	Écrit de nature scientifique ou académique, inclusion d'écrit « éditorial » si pertinence	Vocation non scientifique ou non académique de faible pertinence
Pertinence	Écrit abordant la relation à l'emploi des personnes neurodivergentes	
Année de publication	2000-2020	Avant 2000
Langue	Français, anglais	Autre que français, anglais
Champ d'études	Psychologie du travail, sociologie, développement organisationnel, management, GRH	Autre que psychologie du travail, sociologie, développement organisationnel, management, GRH

Le tableau 2.2 présente les critères d'inclusion et d'exclusion avec lesquels nous avons construit notre revue de littérature servant d'échantillon final.

Les critères d'exclusion, tels que recensés, permettaient alors d'éliminer les écrits à vocation non scientifique ou académique à moins d'une pertinence conceptuelle, ne faisant pas partie des champs d'études énumérés ci-haut, explorant la neurodivergence dans d'autres contextes que celui professionnel, datant de plus de vingt ans (afin d'être le plus représentatif possible de la réalité actuelle) et dont la population n'était pas composée d'adultes. Les articles discutant du milieu éducatif ont été inclus s'ils abordaient la transition professionnelle. Un article était retenu à la suite de la lecture du résumé s'il présentait une pertinence conceptuelle, stratégie utilisée par Flemming (2010) dans sa SIC. Une lecture complète a ensuite été faite des articles ayant passé le tri des résumés. Cette démarche, illustrée par la figure 2.1, a permis de retenir 41 articles, une fois les doublons éliminés.



**Figure 2.1 – Processus de sélection et inclusion des articles**

Bien que la qualité représente habituellement un critère essentiel de sélection et inclusion d'articles dans une revue de littérature, la SIC permet cette latitude d'inclure des écrits dont la pertinence est haute malgré la faible qualité scientifique (Lemchak, 2017). Dixon-Woods *et al.* (2006) soulignent l'importance d'inclure une grande diversité d'écrits sur le plan conceptuel pour nourrir la réflexion critique. L'approche itérative de la SIC permet alors de retenir un nombre d'études jusqu'à saturation, selon un processus réflexif (Fradet, 2013). De ce fait, les articles ont été retenus en rapport à leur apport conceptuel plutôt que pour la qualité méthodologique. L'échantillonnage théorique permet donc de poser des critères de sélection (Gaudreau, 2011) et c'est ensuite l'échantillonnage intentionnel (*purposive sampling*) prôné par la SIC qui est appliqué (Dixon-Woods *et al.*, 2006). Cet

échantillon ainsi créé est ensuite basé sur le jugement du chercheur, de manière à retenir le matériel pertinent à la question de recherche ainsi qu'au cadre conceptuel (Dixon-Woods *et al.*, 2006; Lemchak, 2017). L'échantillon se veut représentatif, mais non exhaustif, ne cherchant pas à pouvoir être généralisé au-delà de l'échantillon (Dixon-Woods *et al.*, 2006; Gaudreau, 2011). La construction de l'échantillon et le processus de sélection en eux-mêmes nourrissent la construction de l'argument synthèse, étant un procédé dialectique (Dixon-Woods *et al.*, 2006; McIntyre *et al.*, 2016).

## 2.5. Extraction et analyse des données

Une première lecture des écrits a été faite, notant dans un tableau récapitulatif les données suivantes : auteurs, année de publication, type d'écrit, population discutée, population interrogée, but de l'étude. Ces informations se trouvent au tableau 2.1. Durant la première phase d'analyse, des notes ont été prises en marge, sous forme de codification ouverte. Ce processus, tel que décrit par Couture (2003), permet l'analyse en profondeur des écrits pour en voir les catégories pertinentes émerger. Au fil des articles, certains éléments se sont faits récurrents, permettant de les regrouper sous des grandes dimensions, ou « construits synthèses » (*synthetic constructs*) tels que les nomment Dixon-Woods et ses collègues (2006). Le regroupement et l'organisation se sont faits de manière manuelle, avec l'utilisation de classeurs Excel, après une première lecture de tous les textes. Trois grandes dimensions sont retenues au terme de ce processus : l'approche diagnostique, le dévoilement du diagnostic et les processus organisationnels normés.

Lors de la seconde phase d'analyse, les dimensions ont été identifiées dans les textes en utilisant un code de couleur et des symboles identifiant les dimensions et leurs différentes composantes. Ces données ont ensuite été rassemblées dans le tableau 3.1, au chapitre 3, permettant de voir la récurrence de chacune des dimensions au fil de textes. La prise de notes s'est faite en parallèle, de manière continue, pour favoriser une réflexion itérative et l'émergence de l'argument synthèse. Sans surprise, ce procédé fut hautement itératif et immersif, demandant de multiples lectures au fil des codes émergents. Modulant la réflexion de manière continue, les nouvelles données étaient sans cesse comparées aux construits et à l'argument prenant peu à peu forme. Ce processus s'est terminé une fois la

saturation des données nous semblant atteinte ainsi qu'en constatant une récurrence des auteurs cités.

Au terme de cette procédure, nous avons donc retenu 41 articles qui ont chacun été lus et annotés à de multiples reprises, au fil des itérations. Les données des différents articles retenus ont été recensées au tableau 2.3. Les annotations et la codification des données, pour leur part, seront expliquées au chapitre suivant. Le tableau 3.1 compilant la récurrence des codes sera joint à la présentation de notre argument synthèse et de nos résultats émergents dans ce prochain chapitre.

## 2.6. Conclusion - Une méthodologie qui favorise l'analyse des fondations

Ce second chapitre se consacre donc à la présentation de la Synthèse interprétative critique (SIC), notre méthodologie spécifiquement choisie en accord avec l'objectif de notre cadre théorique. Alors que nous nommions dans le chapitre précédent notre volonté d'analyser les hypothèses fondamentales sur lesquelles se sont construites les pratiques d'inclusion professionnelle de la neurodivergence, il est apparu essentiel que notre méthodologie permette cet exercice d'analyse critique et en profondeur. La SIC, par sa nature itérative et réflexive, nous est apparue toute désignée pour porter ce regard sur la littérature et permettre l'émergence d'une réponse à notre problématique. Le chapitre suivant présente donc les résultats de notre travail méthodologique. Trois dimensions, ou construits synthèses, ressortent : une approche diagnostique, une nécessité d'un dévoilement du diagnostic et des processus organisationnels normés selon une référence neurotypique. Par ailleurs, notre méthodologie a permis d'observer un format plutôt médicalisé à même la recherche. Ces résultats nous amèneront ensuite à proposer notre argument synthèse : la perpétuation du discours médical dans les pratiques d'inclusion professionnelle de la neurodivergence.

**Tableau 2.3 – Extraction des données**

Auteurs	Année	Sujet	Population interrogée	Méthodologie	Pays
Austin et Pisano	2017	Les avantages de la neurodiversité au travail	//	Article de revue professionnelle	États-Unis
Baumgärtner, Böhm et Dwertmann	2014	Le rôle des ressources intrapersonnelles dans la prévision de la performance au travail des employés en situation de handicap	Employés en situation de handicap	Questionnaires Quanti	Israël
Bruyère, Erickson et Ferrentino	2003	Facteurs d'employabilité des personnes en situation de handicap	Professionnels RH	Entrevues Mixte	États-Unis
Carrero, Krzeminska et Härtel	2019	Processus de recrutement et sélection inclusifs	//	Étude de cas	Australie
Chen, Leader, Sung et Leahy	2014	Tendances concernant la situation d'emploi des personnes autistes	//	Revue de littérature	États-Unis
Cimera et Cowan	2009	Coûts et bénéfices d'employer des personnes autistes	//	Revue de dossiers de clients autistes de services à l'emploi	États-Unis
Flower, Hedley, Sppor et Dissanayake	2019	Programme d'inclusion professionnelle pour des candidats autistes	Employés autistes retenus suite au programme et leurs collègues	Entrevues et focus groupes Quali	Australie
Flower, Richdale et Lawson	2020	Trajectoires postsecondaires de jeunes Australiens autistes et non-autistes	Neurotypiques et autistes 15-25 ans	Questionnaires auto-évaluation, étude longitudinale. Quanti	Australie
Gilbride, Stensrud, Vandergoot et Golden	2003	Caractéristiques des milieux professionnels inclusifs	Employés avec handicap, employeurs de personnes handicapées et fournisseurs de services	Entrevues et focus groupes Quali	États-Unis
Goldfarb, Gal et Gonan	2019	Le rôle des intérêts restreints dans le succès au travail, une perspective motivationnelle	//	Revue de littérature	Israël
Grenawalt <i>et al.</i>	2020	Programme d'inclusion professionnelle de candidats autistes	Collègues et managers des candidats autistes	Étude de cas et entrevues Quali	États-Unis

**Tableau 2.3 – Extraction des données (suite)**

Auteurs	Année	Sujet	Population interrogée	Méthodologie	Pays
Hagner	2015	Stratégies de supervision et de soutien des employés autistes	Employés autistes et leurs superviseurs	Entrevues semi-structurées Quali	États-Unis
Hayward, McVilly et Stokes	2018	Relation entre genre et autisme concernant l'inclusion professionnelle	Hommes et femmes autistes	Sondage Quanti	Australie
Hendricks	2010	Situation d'emploi des personnes autistes, défis et avantages	//	Revue de littérature	États-Unis
Heron <i>et al.</i>	2020	Obstacles à l'inclusion professionnelle des personnes avec des handicaps intellectuels et développementaux	Professionnels assistant à une conférence sur l'inclusion professionnelle	Questionnaire pré et post conférence Quanti	États-Unis
Johnson et Joshi	2014	Dévoilement du diagnostic au travail et impacts	//	Revue de littérature	États-Unis
Krezminska, Austin, Bruyère et Hedley	2019	Les avantages et les défis de la neurodiversité au travail	//	Revue de littérature	Australie
Kriegerg, Kinébanian, Prodinger et Heigl	2010	Perceptions d'adultes autistes sur leur situation d'emploi et les facteurs de réussite professionnelle	Employés autistes	Entrevues et analyse narrative Quali	Suisse
Lengnick-Hall, Gaunt et Kulkarni	2008	Situation d'emploi des personnes en situation de handicap	Gestionnaires	Entrevues Quali	États-Unis
Loo	2001	Les attitudes des étudiants en management à l'égard des personnes handicapées	Étudiants en management	Questionnaires, questions ouvertes Mixte	Canada
Lopez et Keenan	2014	Obstacles et programme d'inclusion professionnelle des employés autistes	Employés autistes, praticiens et aidants/soignants	Sondage Quanti	États-Unis
Lorenz, Frischling, Cuadros et Heinitz	2016	Obstacles et solutions à l'emploi de personnes autistes	Employés autistes	Questionnaire Mixte	Allemagne
Nicola Martin	2020	Perspectives d'emploi des chercheurs et professeurs universitaires autistes	Chercheurs et professeurs autistes	Entrevue, analyse thématique Quali	UK

**Tableau 2.3 – Extraction des données (suite)**

Auteurs	Année	Sujet	Population interrogée	Méthodologie	Pays
McMahon, Henry et Linthicum	2020	Rôles du dévoilement du diagnostic, des caractéristiques autistes et des connaissances de l'employeur sur l'employabilité	Employés	Sondage et vignettes Quanti	États-Unis
Mellifont	2019	Relation entre neurodiversité et situation d'emploi	//	Revue de littérature	Australie
Morgan et Alexander	2005	Perceptions des employeurs à l'égard des personnes vivant un trouble développemental	Employeurs avec et sans expérience auprès d'employés neurodivergents	Sondage Quanti	États-Unis
Müller, Schuler, Burton et Yates	2003	Placement et rétention d'employés autistes	Adultes autistes	Entrevues semi-structurées Quali	États-Unis
Patton	2019	Défis vécus par les employés autistes : discrimination, attribution et adaptations	//	Revue de littérature	États-Unis
Rao et Polepeddi	2019	L'inclusion professionnelle comme stratégie RH	//	Études de cas	Inde
Remington et Pellicano	2018	Programme d'inclusion professionnelle d'étudiants autistes	Candidats autistes, collègues et managers	Entrevues semi-structurées Quali	Australie
Richards et Sang	2015	Les syndicats comme facilitateurs pour les employés en situation de handicap	Syndiqués neurodivergents	Entrevues et focus groupes Quali	UK
Richards, Sang, Marks et Gill	2019	La charge émotionnelle liée au management de la neurodiversité	Managers neurotypiques	Entrevues Quali	UK
Scheid	2005	La stigmatisation comme obstacle à l'emploi	Employeurs de personnes neurodivergentes	Entrevues téléphoniques Quanti	États-Unis
Scott <i>et al.</i>	2017	Perceptions des employeurs du coût-bénéfice d'engager des employés autistes	Employeurs de personnes autistes	Sondage Quanti	Australie
Scott, Falkmer, Falkmer et Girdler	2018	Évaluation d'un programme professionnel pour les employés autistes	Employeurs et employés autistes	<i>Two-armed randomised controlled trial</i> Quali	Australie
Solomon	2020	Situation d'emploi des autistes : implications pour l'employeur et l'employé autiste	//	Revue de littérature	États-Unis

**Tableau 2.1 – Extraction des données (suite)**

Auteurs	Année	Sujet	Population interrogée	Méthodologie	Pays
Sumner et Brown	2015	Les défis des employeurs face aux candidats et employés vivant des troubles d'apprentissage	//	Revue de littérature	États-Unis
Unger	2002	Attitudes des employeurs envers les employés en situation de handicap	//	Revue de littérature	États-Unis
Wehman <i>et al.</i>	2016	Rétrospective sur l'approche personnalisée de soutien à l'emploi de personnes autistes	//	Revue de dossiers de clients autistes de services à l'emploi	États-Unis
Whelpley, Banks, Bochantin et Sandoval	2020	Expériences et influence de l'autisme sur le milieu de travail	Employés autistes et employeurs de personnes autistes	Questionnaire écrit Quali	États-Unis
Wille et Sajous-Brady	2018	L'environnement de travail inclusif	//	Commentaire éditorial	États-Unis

### 3. Résultats

---

Lors des premières lectures, notre question de recherche large – comprendre l’inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes en regard à la théorie de la neurodiversité – dirigeait la recherche vers les formes que prennent les pratiques organisationnelles. Les premiers codes étaient alors centrés vers toutes manifestations pratiques de l’inclusion ou de l’exclusion des personnes neurodivergentes. Assez rapidement toutefois, la trame de fond médicalisée est devenue perceptible, influençant les codes émergents. Éventuellement, le filtre du discours médical était incontournable, teintant autant les écrits que les pratiques décrites. Au fil des lectures, de nouveaux codes étaient annotés en marge. La méthode de la SIC voulait justement que les itérations construisent l’analyse et l’argument synthèse. Chaque relecture permettait donc d’assimiler de nouveaux éléments corroborant cette perception d’un discours médical plutôt que cohérent avec la neurodiversité. Un sentiment d’évidence s’est alors installé : plutôt que de chercher à comprendre quelles pratiques prenaient place dans les milieux professionnels, il fallait explorer cette incohérence perçue entre la théorie de la neurodiversité et l’application de celle-ci sur le plan organisationnel.

Nous avons donc procédé à plusieurs itérations de recherche, avec différents mots-clés, jusqu’à l’obtention d’un échantillon atteignant une saturation des données. Une fois cet échantillon jugé complet, plusieurs lectures complètes ont été refaites de celui-ci ainsi que des annotations de codes s’accumulant en marge. Plusieurs codes sont devenus récurrents, permettant de voir l’argument synthèse émerger peu à peu. Les codes ont ensuite été rassemblés sous des grandes dimensions catégorisantes qui seront explorées dans ce chapitre. La première, l’approche diagnostique, traite du regard diagnostique posé sur les individus et minimisant le contexte. La seconde réunit le dévoilement du diagnostic, la discrimination positive et la stigmatisation illustrant le rôle de l’approche médicale pour accéder aux adaptations organisationnelles. La troisième explore les mécanismes médicaux guidant les pratiques organisationnelles via des généralisations et une norme de référence neurotypique. Finalement, bien qu’il ne s’agisse pas d’une dimension en soi, une observation est faite de la littérature elle-même comme objet d’analyse, faisant ressortir les manifestations du discours médical dans la recherche et les méthodologies.

Ce chapitre présente donc tout d'abord notre argument synthèse après présentation du processus de construction de celui-ci. Puis, chaque dimension est détaillée et accompagnée d'un tableau compilant des extraits provenant de la littérature. Finalement, ce chapitre se termine sur une observation de la littérature sous le filtre de notre argument synthèse qu'est la perpétuation du discours médical.

### 3.1. Construction de l'argument synthèse

Avant d'exposer nos résultats sous forme de dimensions, il est essentiel de comprendre le processus de construction de l'argument synthèse, spécifique à la SIC. C'est cet argument synthèse qui représente l'objectif de la SIC, reliant les dimensions identifiées, pour ensuite permettre une analyse critique de la littérature et de nos résultats. C'est la perpétuation du discours médical qui ressort comme l'argument synthèse unifiant la littérature concernant l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes en regard à la théorie de la neurodiversité.

#### 3.1.1. Un processus itératif et critique

Au fur et à mesure de la recherche, il est devenu de plus en plus évident que des dimensions interpelaient les paradigmes sous-jacents de l'inclusion des personnes neurodivergentes au travail plutôt que des enjeux et pratiques organisationnelles autour de la neurodiversité. Le processus itératif a permis de reconduire la question de recherche vers la construction d'un nouveau cadre de réflexion, favorisant alors une remise en question sur le plan conceptuel. Plutôt que d'identifier un écart dans la littérature, demandant un approfondissement des connaissances, c'est un écart entre les principes de la neurodiversité et son interprétation pratique qui a émergé. Les résultats générés lors des itérations de recherche ont facilité l'identification de dimensions propices à l'exercice du jugement critique qui fait la spécificité de la SIC. Dixon-Woods et ses collègues (2006) soulignent cet objectif, rappelant qu'elle permet de questionner la littérature sur la façon même dont elle construit les différents enjeux. C'est ce même regard critique qui permet de juger de la pertinence d'un article pour l'échantillon final. La critique de la littérature constitue donc un filtre « dynamique, récursif et réflexif » qui guide le choix tout au long de l'exercice méthodologique plutôt que d'être une étape en soi (Dixon-Woods *et al.*, 2006). D'ailleurs, le regard critique permet d'appréhender le corpus littéraire comme un

tout et pas seulement en évaluant chaque article individuellement (Dixon-Woods *et al.*, 2006; McDougall, 2015). C'est ainsi que plutôt que d'offrir seulement un approche agrégative, la SIC favorise une approche qualitative et critique de la littérature pour appréhender un objet de recherche (McDougall, 2015).

L'extraction et l'analyse des dimensions a permis d'alimenter la construction de l'argument synthèse. Ancré dans les dimensions prélevées de l'écrit, l'argument synthèse résulte tout de même d'une interprétation de ceux-ci, permettant de rassembler sous une proposition conceptuelle plusieurs éléments disparates (Lemchak, 2017). Dixon-Woods *et al.* (2006, p.5) définit l'argument synthèse ainsi :

“This argument integrates evidence from across the studies in the review into a coherent theoretical framework comprising a network of constructs and the relationships between them. Its function is to provide more insightful, formalised, and generalisable ways of understanding a phenomenon. A synthesising argument can be generated through detailed analysis of the evidence included in a review, analogous to the analysis undertaken in primary qualitative research.”

Permettant de relier entre eux les dimensions, l'argument synthèse a peu à peu pris forme. La SIC nécessite un regard critique et cherche donc à mettre en relief des contradictions et des défauts au fil des études et des théories (Lemchak, 2017). Pour ce faire, les multiples itérations ont favorisé l'inclusion de plusieurs tons et perspectives quant à l'inclusion des personnes neurodivergentes au travail. Dixon-Woods et ses collègues (2006) rappellent la responsabilité de l'auteur de la SIC concernant les recherches et la sélection consciencieuses du matériel afin d'y incorporer des approches questionnant et contestant l'argument émergent.

Pour construire l'argument synthèse, il fut essentiel de compiler les données (sujet, échantillon, méthodologie) ainsi que les différentes dimensions identifiées. Les données compilées des articles retenus se trouvent au tableau 2.1, vu dans le chapitre précédent. Les codes identifiant les dimensions ont été répertoriés et recensés au tableau 3.1 qui suit, permettant de constater la récurrence de ceux-ci. C'est cette récurrence qui a permis d'identifier des dimensions catégorisantes dont les sous-dimensions se trouvent aussi compilées au tableau 3.1.

**Tableau 3.1 - Extraction et récurrence des codes**

Auteurs	Année	Approche diagnostique				Dévoilement du diagnostic			Processus organisationnels	
		Nécessité d'un diagnostic	Non- considération de la variabilité des symptômes	Qualités reliées au diagnostic	Contexte sous-estimé	Stigmatisation	Adaptation/programme dépendant du dévoilement	Discrimination positive et effet <i>poster child</i>	Amalgame symptômes- besoins	Norme de référence neurotypique
Austin et Pisano	2017				•			•		•
Baumgärtner, Böhm et Dwertmann	2014				•					
Bruyère, Erickson et Ferrentino	2003				•	•	•			
Carrero, Krzeminska et Härtel	2019	•			•	•	•	•	•	•
Chen, Leader, Sung et Leahy	2014	•					•			•
Cimera et Cowan	2009	•	•							
Flower, Hedley, Spoor et Dissanayake	2019	•		•	•		•			•
Flower, Richdale et Lawson	2020									•
Gilbride, Stensrud, Vandergoot et Golden	2003									
Goldfarb, Gal et Gonan	2019	•		•					•	
Grenawalt <i>et al.</i>	2020	•		•	•	•				
Hagner & Cooney	2005	•		•					•	
Hayward, McVilly et Stokes	2018	•			•					•
Hendricks	2010	•	•							•
Heron <i>et al.</i>	2020					•				
Johnson et Joshi	2014	•				•		•		

Tableau 3.1 - Extraction et récurrence des codes (suite)

Auteurs	Année	Approche diagnostique				Dévoilement du diagnostic			Processus organisationnels	
		Nécessité d'un diagnostic	Non- considération de la variabilité des symptômes	Qualités reliées au diagnostic	Contexte sous-estimé	Stigmatisation	Adaptation/programme dépendant du dévoilement	Discrimination positive et effet <i>poster child</i>	Amalgame symptômes- besoins	Norme de référence neurotypique
Krzeminska, Austin, Bruyère et Hedley	2019	•	•		•	•				•
Krieger, Kinébanian, Prodingier et Heigl	2010	•		•	•	•				•
Lengnick-Hall, Gaunt et Kulkarni	2008		•						•	
Loo	2001					•				
Lopez et Keenan	2014	•	•	•	•					•
Lorenz, Frischling, Cuadros et Heinitz	2016	•	•			•		•		
Nicola Martin	2020	•			•	•			•	•
McMahon, Henry et Linthicum	2020	•	•		•	•				
Mellifont	2019								•	
Morgan et Alexander	2005							•		
Müller, Schuler, Burton et Yates	2003	•			•			•	•	•
Patton	2019	•	•	•	•	•	•		•	•
Rao et Polepeddi	2019				•					•
Remington et Pellicano	2018	•	•	•		•	•	•	•	
Richards et Sang	2016				•	•				•
Richards, Sang, Marks et Gill	2019	•				•				
Scheid	2005				•	•	•	•		•

Tableau 3.1 - Extraction et récurrence des codes (suite)

Auteurs	Année	Approche diagnostique				Dévoilement du diagnostic			Processus organisationnels	
		Nécessité d'un diagnostic	Non- considération de la variabilité des symptômes	Qualités reliées au diagnostic	Contexte sous- estimé	Stigmatisation	Adaptation/programme dépendant du dévoilement	Discrimination positive et effet <i>poster child</i>	Amalgame symptômes- besoins	Norme de référence neurotypique
Scott <i>et al.</i>	2017			•					•	
Scott, Falkmer, Falkmer et Girdler	2018	•								
Solomon	2020	•	•	•		•				•
Sumner et Brown	2015	•				•	•			•
Unger	2002					•		•		
Wehman <i>et al.</i>	2016	•	•							
Whelpley, Banks, Bochantin et Sandoval	2020	•	•	•	•	•	•	•	•	
Wille et Sajous-Brady	2018				•	•	•			
TOTAL		25	12	11	19	21	10	10	11	18

### 3.1.2. L'argument synthèse : la perpétuation du discours médical

L'argument synthèse est l'objectif de la SIC, permettant d'unifier les différentes dimensions émergentes sous un même cadre et illustrant les relations qui les relient (Lemchak, 2017). Dans le cas de cette SIC, l'argument synthèse est celui de la « Perpétuation du discours médical ». C'est ce discours médicalisé qui se trouve à être l'élément commun, mais aussi reliant toutes les dimensions présentées. Le discours médical apparaît sous-jacent à la manifestation de ces dimensions, qui se présentent alors comme des artefacts d'une hypothèse fondamentale. La neurodivergence semble alors encore appréhendée grâce aux diagnostics et à leurs manifestations cliniques. Découlant en trois dimensions catégorisantes, le discours médical se voit reconduit par 1) une approche diagnostique, 2) un dévoilement du diagnostic, 3) des processus organisationnels normés. Ces dimensions se divisent ensuite elles-mêmes en sous-ensembles tels qu'illustrés sur la figure 3.1.

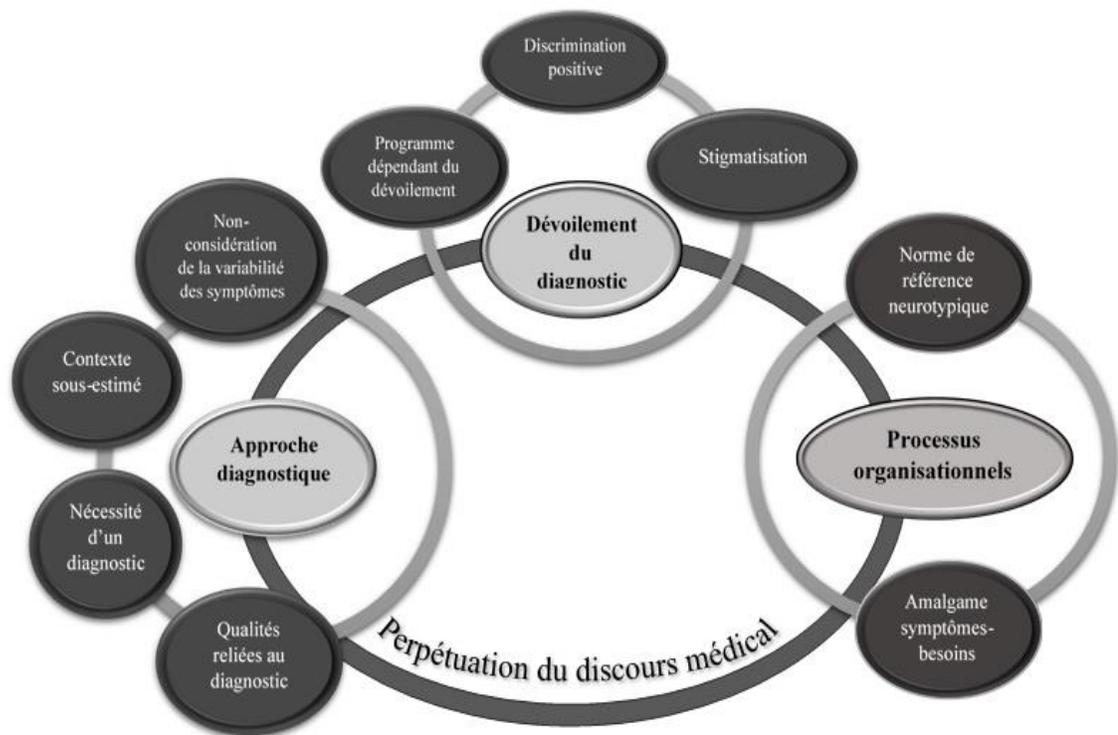


Figure 3.1 – Représentation visuelle des résultats

### 3.2. Une approche diagnostique qui influence les croyances sous-jacentes

*Une approche diagnostique paraît s'appliquer à la littérature sur l'inclusion professionnelle de la neurodivergence. Que ce soit dans le format de la littérature ou dans les pratiques qui y sont décrites, ce filtre médical semble constamment présent. Plusieurs éléments nous mènent à cette constatation, tels qu'ils seront détaillés dans cette sous-section.*

Selon le dictionnaire *Usito* (2021), le terme « diagnostique » signifie : « Identification d'une maladie, d'un trouble physiologique ou d'un agent infectieux (bactérie, virus, parasites, etc.) d'après les données cliniques (symptômes, résultats d'examens, etc.) recueillies ». Pour diagnostiquer, il faut donc identifier un état et cette identification repose sur l'interprétation de manifestations cliniques dont le médecin dispose. Parler d'approche diagnostique, c'est donc utiliser le modèle médical pour appréhender l'objet de recherche qu'est la neurodivergence. On l'aborde alors sous l'œil des diagnostics, des symptômes, des déficiences plutôt que de l'unicité, des forces et des défis.

L'approche diagnostique s'est imposée comme une dimension évidente au fil des lectures. Alors que la neurodiversité se veut un continuum représentatif de la variabilité cognitive chez l'être humain, la recherche présente une forte tendance à la scinder par diagnostics, créant insidieusement une tendance séparatiste entre normalité et atypie, mais aussi entre les différents groupes d'individus, niant par le fait même l'important phénomène de comorbidité pouvant prendre place et influencer la réalité des individus. Par exemple, l'autisme peut être associé à une lenteur d'apprentissage et une difficulté à s'adapter à de nouvelles situations (Müller *et al.*, 2003; Solomon, 2020). Cependant, l'autisme peut aussi cohabiter avec une douance, caractérisée par une surefficience mentale et une rapidité d'apprentissage ou bien avec un TDA/H qui tend vers la créativité. La scission diagnostique limite donc cette lecture où plusieurs traits cohabitent. L'anxiété, les difficultés sociales, les déficits de la fonction exécutive, la stigmatisation, le manque de promotion des droits, tous ces enjeux sont partagés par plusieurs profils neurodivergents (Ortiz, 2020), rendant les frontières diagnostiques floues et perméables et n'étant pas spécifiques à un diagnostic. Au sein même d'un diagnostic tel que le trouble du spectre

de l'autisme, la notion de spectre empêche la description d'un « autiste typique » (Patton, 2019).

Sur un total de 41 articles, près de 78% (32) traitent de la neurodiversité au travail à travers la réalité d'un seul profil diagnostique. Trente-et-un (31) de ces articles s'intéressent spécifiquement au trouble du spectre de l'autisme (TSA), appuyant leurs propos sur les critères diagnostiques du TSA. Ces articles présentent bien souvent une généralisation des forces et limites associées au TSA : puisque le diagnostic devient la référence, l'émphase n'est pas mise sur l'individu et ses particularités ni sur son environnement. La responsabilité et les enjeux organisationnels sont alors directement reliés à la prise en charge des symptômes sans considération opérationnelle pour les nuances possibles entre différents individus. En procédant ainsi, les recherches font des suppositions sur les individus basés sur leurs diagnostics, influençant les pratiques organisationnelles et utilisant par exemple des quotas à atteindre et la discrimination positive (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Krzeminska *et al.*, 2019).

Whelpley et ses collègues (2020) proposent que le match entre une personne et son emploi repose sur le niveau individuel plutôt que sur une catégorie sociale tels que le genre ou le handicap. Cette scission par diagnostics de la neurodivergence cherche plutôt à catégoriser et à faire des associations, nuisant à cette lecture sur un continuum qui favoriserait la personnalisation des adaptations. Celle-ci est nécessaire considérant l'infinité de permutations et combinaisons possibles de symptômes, mais aussi des manifestations et interactions avec des environnements et contextes spécifiques, et du niveau de fonctionnement social associé (Chen *et al.*, 2014; Cimera et Cowan, 2009; Goldfarb, Gal et Golan, 2019; Hagner et Cooney, 2005; Hendricks, 2010).

Cette approche diagnostique que nous identifions se manifeste à travers divers éléments. À travers les écrits, le format de la littérature ou les propositions pratiques en milieu organisationnel, le premier élément qui ressort plus souvent qu'autrement est le besoin d'un diagnostic. Il est la clé pour accéder aux services, pour obtenir une reconnaissance et pour légitimer les demandes d'un employé neurodivergent. Ensuite, c'est la considération accordée à la variabilité des symptômes et manifestations qui nous interpellent alors que l'approche diagnostique tend à favoriser une généralisation. Victime

de cette même généralisation, c'est le peu d'importance accordée au contexte qui représente l'élément subséquent à la construction de la dimension de l'approche diagnostique. Finalement, le fait que les qualités reconnues aux individus neurodivergents le soient en lien avec le fait qu'ils aient un diagnostic nous apparaît comme un autre élément confirmant une approche diagnostique forte dans la littérature.

### 3.2.1. Un diagnostic est nécessaire

*L'approche diagnostique nécessite qu'il y ait eu confirmation dudit diagnostic chez l'individu. Cependant, il ressort de nos lectures que plusieurs personnes n'ont pas reçu de diagnostic ou bien, un diagnostic incomplet ou erroné. Ces mêmes individus neurodivergents présentent des besoins d'adaptation qui se voient écartés des considérations en l'absence d'un diagnostic officiel.*

Un enjeu découlant de l'approche diagnostique est la nécessité d'avoir un diagnostic et de correspondre aux attentes que des individus tels que des gestionnaires ou des professionnels en ressources humaines, ne possédant donc aucune formation médicale, se font de ces profils. Que faire des individus qui ne correspondent pas aux attentes ou aux stéréotypes neurodivergents? Il n'est pas rare que les traits neurodivergents soient assez légers pour être invisibles (Lopez et Keenan, 2014) ou que l'individu ait développé de fortes habiletés de camouflage (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; McMahon, Henry et Linthicum, 2020; Richards *et al.*, 2019). S'ajoute à cela un lot de conditions non diagnostiquées ou ayant reçu un diagnostic erroné ou incomplet (Richards *et al.*, 2019). Les femmes autistes présentent souvent des manifestations moins visibles : moins de comportements répétitifs, moins de déficits exécutifs externalisés (Lorenz *et al.*, 2016) et sont plus à risque de présenter des besoins moins perceptibles par l'environnement neurotypique. Les stéréotypes associés à la neurodivergence, et souvent renforcés via la culture populaire, entraînent aussi des biais chez les recruteurs et les gestionnaires alors qu'il serait faussé de supposer du potentiel d'une personne en se basant seulement sur un diagnostic (Whelpley *et al.*, 2020). Que ce soit sous l'angle des adaptations en milieu de travail ou des programmes d'accès à l'emploi, une tendance persiste : un diagnostic est nécessaire et les manifestations cliniques doivent correspondre à certains critères. Des exemples sont présentés au tableau 3.2, rassemblant des extraits correspondant à cette dimension de l'approche diagnostique. Cette approche a pour conséquence d'écarter

plusieurs personnes qui bénéficieraient d'adaptations pour contribuer pleinement à leur milieu de travail et pour s'accomplir professionnellement.

La nécessité d'un diagnostic pour bénéficier d'adaptations organisationnelles s'éloigne du paradigme de la neurodiversité qui reconnaît plutôt toute forme et intensité de neurodivergence dans son unicité de besoins.

### 3.2.2. La variabilité des symptômes n'est pas prise en considération

*L'approche diagnostique cherche à catégoriser les individus selon les manifestations cliniques de leur condition. Au sein d'un même profil, les manifestations sont nombreuses et variées en nature, fréquence et intensité. Les catégorisations organisationnelles sous le filtre diagnostique créent des raccourcis et écartent nécessairement des besoins en ne considérant pas la variabilité des manifestations neurodivergentes.*

Bien qu'un symptôme puisse être inhérent à une condition, il peut se manifester de toutes sortes de façons, tant en termes d'intensité que de nature. La neurodivergence est caractérisée par une importante hétérogénéité des manifestations, tous diagnostics confondus (Krzeminska *et al.*, 2019). Un exemple fortement documenté concerne les déficits sociaux associés à l'autisme. Après lecture de l'échantillon, il est possible de conclure qu'il est généralement reconnu qu'une personne autiste n'apprécie ou ne recherche pas à interagir avec ses pairs. Cette croyance réfère directement aux symptômes et aux manifestations observées : difficultés à entrer en interaction, à décoder le langage non verbal et les indices sociaux, à comprendre et maintenir des relations, à exprimer leurs émotions et à lire entre les lignes (Chen *et al.*, 2014; Flower *et al.*, 2019; Hendricks, 2010; Johnson et Joshi, 2014; Krieger *et al.*, 2012; Müller *et al.*, 2003; Ortiz, 2020; Patton, 2019). Pourtant, des difficultés sur le plan social n'entraînent pas nécessairement un manque d'intérêt pour les interactions ni ne présentent impérativement un obstacle majeur. Ces constats sont ceux exprimés par les rares participants neurodivergents, souvent autistes, lorsqu'ils sont interrogés (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Krieger *et al.*, 2012; Remington et Pellicano, 2018). Solomon (2020) souligne que seulement 20% des employeurs interrogés rapportaient des difficultés interpersonnelles avec leurs employés autistes et 50% nommaient des interactions amicales. L'étude de Lopez et Keenan (2014) permet de souligner un écart entre les chercheurs identifiant les variables internes (conditions inhérentes au diagnostic, manque de confiance) comme des obstacles

à l'obtention d'un emploi dans 25 à 32% des cas tandis que très peu des participants neurodivergents soulèvent cette relation. Les difficultés sociales se manifestent à différents degrés; tous les auteurs s'accordent là-dessus. Certains participants neurodivergents nomment qu'elles ne représentent pas un problème lorsqu'il s'agit d'interactions concrètes et axées sur la tâche (Müller *et al.*, 2003). D'autres rapportent que la fatigue sociale émerge surtout avec des personnes qu'ils ne connaissent pas bien : la formation de relations significatives permet alors de diminuer cette fatigue (Flower *et al.*, 2019). Whelpley *et al.* (2020) constatent que certains employés neurodivergents s'épanouissent dans des environnements marqués par les interactions sociales et le service à la clientèle. Par ailleurs, l'inclusion sociale et l'acceptation des personnes neurodivergentes sont un facteur significatif pour la rétention au travail (Hagner et Cooney, 2005), reposant entre autres sur les opportunités d'interagir (Gilbride *et al.*, 2003). Baumgartner, Böhm et Dwertmann (2014) ont identifié une relation positive significative entre le support social et la performance au travail chez les personnes avec un handicap. D'autres auteurs rapportent aussi que les employés neurodivergents sont perçus comme efficaces socialement par leurs collègues (Grenawalt *et al.*, 2020; Hagner et Cooney, 2005) et qu'il s'agit d'un mythe que de croire que tous les autistes souhaitent éviter les interactions sociales (Hagner et Cooney, 2005; Nicola Martin, 2020). Par ailleurs, les symptômes de plusieurs diagnostics neurodivergents sont associés à l'image du mauvais employé (Austin et Pisano, 2017; Patton, 2019; Scheid, 2005) : impulsivité, difficultés sociales, attitude différente; toutes ces caractéristiques sont jugées selon la norme neurotypique, valorisant un « joueur d'équipe », capable d'une grande intelligence émotionnelle et démontrant des aptitudes fortes en communication. Cette norme alimente le raccourci entre symptôme et besoin. Le symptôme devient nécessairement un déficit, un manque à combler alors qu'il n'y a pas nécessairement de réels enjeux associés à l'emploi.

Bien que la littérature établisse les déficits sociaux comme des obstacles connus à l'emploi (embauche, rétention, performance), plusieurs auteurs et surtout participants neurodivergents interrogés nuancent ces affirmations et les solutions proposées. La variabilité des manifestations, en intensité et en nature, crée donc une incohérence avec le regard médical encore présent dans la littérature, guidant les croyances et

recommandations organisationnelles. Le match adéquat entre emploi et individu est plus complexe que ce que laisse présager l'approche clinique (Goldfarb, Gal et Golan, 2019) tandis que le paradigme de la neurodiversité permet d'accueillir chaque individu dans son unicité et sa complexité. Un écart est à nouveau notable entre les pratiques inclusives telles qu'appliquées à ce jour et la théorie de la neurodiversité.

### 3.2.3. L'influence du contexte est sous-estimée

*L'approche diagnostique met l'emphase sur le symptôme avec peu d'égard pour les interactions entre l'individu et son environnement. La neurodiversité propose plutôt une lecture environnementale qui place l'interaction au cœur de l'analyse, permettant d'identifier s'il y a ou non une situation de handicap.*

Un autre facteur ressort de la littérature : la faible considération de l'aspect contextuel. Plusieurs participants neurodivergents reconnaissent que les difficultés sociales constituent un obstacle à leur réussite professionnelle (Hendricks, 2010; Müller *et al.*, 2003), mais qu'il y a surtout une pression associée pour masquer les caractéristiques neurodivergentes (Nicola Martin, 2020) dans un monde neurotypique sans avoir l'impression d'y appartenir (Krieger *et al.*, 2012). Les attentes culturelles implicites (Nicola Martin, 2020) influencent cette lecture symptôme-besoin puisque le symptôme apparaît en marge des attentes neurotypiques. D'ailleurs, Lorenz *et al.* (2016) ont démontré que les difficultés sociales représentent un plus grand défi dans les environnements professionnels neurotypiques que dans les milieux adaptés spécifiquement à l'autisme, illustrant l'importance de l'interaction avec l'environnement quant à ce symptôme et au besoin qu'il engendre. Solomon (2020) rappelle que les employeurs neurotypiques ont des attentes normatives qui interfèrent dans leurs perceptions dès l'entrevue d'embauche, alors que ces caractéristiques sociales attendues ne sont pas nécessairement sollicitées pour le poste ciblé. Aussi, ils ne sont point des experts et peuvent être mal préparés à accueillir des candidats neurodivergents (Whelpley *et al.*, 2020). Il est essentiel de se demander si l'aptitude à plaisanter, à maintenir un contact visuel ou à apparaître amical sont des qualités nécessaires à l'accomplissement de la tâche (Patton, 2019). Carrero, Krzeminska et Härtel (2019), dans leur étude sur l'influence de la désirabilité sociale comme variable dans l'embauche d'une personne neurodivergente, soutiennent que l'employabilité perçue d'un candidat neurodivergent est

plus influencée par les caractéristiques de l'employeur que par celles du candidat. Les différences sociales pourraient par ailleurs être plus nuisibles aux femmes neurodivergentes, considérant les attentes sociales et les stéréotypes les concernant (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Wille et Sajous-Brady, 2018). Il est essentiel de considérer l'influence contextuelle pour établir le réel niveau d'adaptation nécessaire. Une évaluation spécifique dans l'interaction individu-environnement permet de regarder l'impact du symptôme dans l'accomplissement de la tâche, en considération des autres variables impliquées. La théorie de la neurodiversité, ancrée dans le champ du handicap, prône cette lecture environnementale et interactionniste. L'approche diagnostique ne nous apparaît pas comme étant cohérente avec la théorie de la neurodiversité.

### 3.2.4. Les qualités sont directement liées au diagnostic

*L'association des qualités avec un diagnostic influence les attentes face à un individu selon certains stéréotypes en plus d'être réducteur. Cette conséquence de l'approche diagnostique altère la manière dont les organisations appréhendent la neurodivergence.*

Non seulement les diagnostics sont fréquemment associés à des défis spécifiques, mais un raccourci existe aussi avec les qualités. Ainsi, Scott et ses collègues (2017), Goldfarb, Gal et Gonan (2019), Whelpley *et al.* (2020) et Grenawalt *et al.* (2020) établissent un lien entre l'autisme et fiabilité, dépendabilité, intégrité, minutie et faible taux d'absentéisme. Patton (2019) leur reconnaît ces mêmes qualités en plus de la loyauté, l'honnêteté et l'expertise. Bien que la volonté soit de faire valoir les gains à engager des candidats neurodivergents, cette tendance renforce une approche diagnostique plutôt qu'inclusive. En liant ainsi qualités et diagnostics, l'individu se voit dépouillé de ses caractéristiques, de ses forces, celles-ci n'appartenant alors que statistiquement à une condition médicale. Aussi, la comorbidité est oubliée dans cette vision alors que des études démontrent son importance : par exemple, sur les 64 individus diagnostiqués autistes de l'échantillon de Wehman *et al.* (2016), 67% rapportent un diagnostic secondaire. Une personne peut donc avoir un diagnostic de TDA/H doublé de celui de TSA. Comment déterminer alors ce qui prévaut : la minutie légendaire du TSA ou la distractibilité caractéristique du TDA/H ? Il en va de même avec leurs intérêts, l'autisme étant associé aux mathématiques, la technologie (Müller *et al.*, 2003) alors que les employés neurodivergents se trouvent dans des industries variées dans la réalité (Lorenz *et al.*, 2016; Scott *et al.*, 2017; Wehman *et*

*al.*, 2016). Par ailleurs, en généralisant ainsi, une pression importante est mise sur la personne, devant représenter une communauté plutôt que d'être simplement elle-même. Ce phénomène de représentation est d'ailleurs exacerbé par la seconde dimension qu'est le dévoilement du diagnostic. Des participants à l'étude de Remington et Pellicano (2018) et de Whelpley *et al.* (2020) nomment d'ailleurs cette impression d'être parfois présents seulement en raison de leur autisme et de ne pas pouvoir être eux-mêmes. L'approche diagnostique est donc une dimension transversale, qui agit telle une trame de fond à la littérature sur la neurodiversité au travail, amenant à catégoriser les profils neurodivergents quant à leurs besoins, leurs manifestations et leurs caractéristiques. L'approche diagnostique tend donc à éloigner les pratiques organisationnelles de la théorie de la neurodiversité qui privilégie un continuum plutôt que la compartimentation. Finalement, il est possible de conclure cette première dimension qu'est l'approche diagnostique en mettant à nouveau en relief l'écart constaté entre les pratiques organisationnelles actuelles et la théorie de la neurodiversité. Catégorisation, standardisation, généralisation : ces mécanismes découlent d'une approche médicale qui cherche à diagnostiquer, à identifier ce qui déroge de l'état de référence et qui représente une dérive de fonctionnement. La théorie de la neurodiversité aborde plutôt les différences comme des fonctionnements alternatifs, embrassant l'unicité de chacun comme étant valide et valorisé. L'éloignement se crée donc nécessairement entre les pratiques organisationnelles actuelles, reposant fortement sur des diagnostics, et le paradigme de la neurodiversité.

**Tableau 3.2 - Extraits pour « approche diagnostique »**

<b>Exemples d'extraits – « Un diagnostic est nécessaire »</b>
The current study offered a 3-month graduate internship programme at Deutsche Bank (DB), UK in London, offered solely for those on the autism spectrum. (Remington & Pellicano, 2018)
Furthermore, most individuals with ASD, because they do not have an intellectual disability, are ineligible to participate in state and/or federally funded programs designed to assist individuals with other types of developmental disabilities. (Hendricks, 2010)
A promising tendency in the field of work for persons with Asperger Syndrome is the appearance of companies, which specifically hire employees with AS. (Krieger <i>et al.</i> , 2010)
Thirty longlisted applicants who demonstrated interest in the roles, were able to commit to working fulltime, and had a confirmed diagnosis of ASD were invited to attend one of three half-day (unpaid) workshops held onsite at the employer organisation. (Flower <i>et al.</i> , 2019)
Co-workers made some comments suggesting underlying negativity toward the program. For example, one co-worker suggested that the program was biased against non-autistic individuals: "In some cases I would think it's probably discrimination in reverse, but for the guys that here already ... A couple of years ago, we had a team ... Some of them would have liked to have been in this part of the project, but that's out of the question, because they fall under the spectrum." (Flower <i>et al.</i> , 2019)
Neurodiverse conditions (NDCs) often go undiagnosed or misdiagnosed, widely mistaken by non-experts as odd behaviours, with much of the general population understand NDCs based on popular media and journalistic accounts or out-dated views. (Richards <i>et al.</i> , 2019)
One person [an autistic academic, participant of the study] discussed considering seeking assistance from "Access to Work" but finding the requirement for a diagnostic label somewhat off-putting. (Nicola Martin, 2020)
Selection criteria for this study were as follows:(1)a formal diagnosis of autism and a score of >6 on the Autism Spectrum Quotient Test with 10 items (AQ-10) [...] (Lorenz <i>et al.</i> , 2016)
Nominating organizations were asked to verify that a primary diagnosis of autism was indicated on each participant's intake records. (Hagner & Cooney, 2005)
Criteria for participation in this study were as follows: (1) minimum 18 years of age, (2) self-reported difficulties with social cognition, (3) formal diagnosis of Asperger Syndrome or other autism spectrum disability or informal diagnosis of Asperger Syndrome based on DSM-IV criteria, (4) minimum one year in the workforce, and (5) no diagnosed mental retardation. (Müller <i>et al.</i> , 2003)
A move towards an internship scheme, or workplace, that is open to all – and adapts to all – rather than specific schemes for those on the spectrum might help maintain this fine balance between equality and support. (Remington & Pellicano, 2019)
In the first sample, the inclusion criteria consisted of individuals being diagnosed as autistic and having an employment history from which to draw. (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
Recognizing the needs of youth transitioning to adulthood, Autism Workforce, a division of Exercise Connection, was created as an employment program for people with ASD. (Grenawalt <i>et al.</i> , 2020)
The IEST™ is a practical, autism-specific workplace manual developed for employers to assist them in hiring, supporting and retaining employees on the autism spectrum. (Scott <i>et al.</i> , 2018)
Participants within the HAT group reported a diagnosis of autism and possessed an Autism Spectrum Quotient (AQ) score (a screening tool for ATs)at or above the published criterion of 32 [...] (Hayward, McVilly et Stokes, 2018)
As such, the present study builds on this theoretical model, with a specific aim of investigating additional factors that may impact perceptions of employability for job candidates with ASD. (McMahon, Henry et Linthicum, 2020)
The inclusion criteria were (1) having a diagnosis of ASD [...] (Wehman <i>et al.</i> , 2016)
Recognizing the needs of youth transitioning to adulthood, Autism Workforce, a division of Exercise Connection, was created as an employment program for people with ASD. (Grenawalt <i>et al.</i> , 2020)

**Tableau 3.2 - Extraits pour « approche diagnostique » (suite)**

<b>Exemples d'extraits – « Non-considération de la variabilité des symptômes »</b>
These characteristics, while significant both at the individual and employment level, are variable depending on where one falls on the spectrum, and often are not discernible to the naked eye at all; ASD is often a so-called “invisible disability.” (Solomon, 2020)
Another limitation of the present study is that it placed all individuals with ASD/PDD into one category: autism. This is problematic because individuals across the spectrum vary considerably. (Cimera & Cowan, 2009)
Another unexpected finding, and one that tends to disconfirm to some degree a common stereotype about individuals with autism, was how social the employees were perceived to be. (Hagney & Cooney, 2005)
As a spectrum disorder, it is somewhat difficult to describe a “typical person” on the autism spectrum. (Patton, 2019)
Improved self-efficacy is an essential component in developing effective and flexible management practices of employers, particularly regarding the unique and varying difficulties experienced by individuals on the autism spectrum in the work environment (Hagner and Cooney 2005). (Scott <i>et al.</i> , 2018)
However, some individuals with ASD show subtle characteristics and/or are skilled at masking characteristics (McMahon, Henry et Linthicum, 2020)
Another common concern expressed by a number of employers is that PWDs will be less productive than nondisabled workers. The following quote illustrates this concern: "They wouldn't be able to either do the work efficiently or effectively; therefore, they would affect the bottom line [...]" (Lengnick-Hall, Gaunt et Kulkarni, 2008)
Hence, general awareness training packages may increase employers understanding of the general needs of individuals with ASD; however, they are unlikely to succeed in increasing understanding in respect of the needs of a specific individual. (Lopez & Keenan, 2014)
Many difficulties will present in subtle ways which are neither easy to detect by others nor to communicate to others by the person with ASD, given their communication difficulties (Lopez & Keenan, 2014)
Furthermore, individuals with the mildest form of ASD may face particularly harsh judgments from coworkers since they may not be perceived to have a disability [...] (Patton, 2019)
[...] although Job Centres have specialist programmes for people with intellectual disabilities, these programmes are not accessible for adults without intellectual disabilities who do not meet the criteria for Disability Support Allowance (DSA). (Lopez & Keenan, 2014)
Individuals with ASD present a broad array of individual support needs to obtain and maintain competitive employment. (Wehman <i>et al.</i> , 2016)
[...] women with autism show less repetitive and stereotyped behavior as well as less impairment in externalization and executive functions. (Lorenz <i>et al.</i> , 2016)
Individuals with ASDs have difficulty adapting to novel situations and routines, and often tend to shy away from new experiences because they find them both emotionally and cognitively taxing. Although individuals with ASDs are perfectly capable of learning new tasks, it often takes longer – and requires more intentional effort – than it would for a person without ASDs. (Müller <i>et al.</i> , 2003)
As one individual explained, “many interviewers seem to think of autism as only on the intense side of the spectrum, and that I wouldn't be able to function because of cases of autism that THEY have seen or heard about.” (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
One manager reported, “any type of face-to-face communication tends to frustrate them (autistic employees) in my line of work. What I have found out is the most challenging is communicating with them without being intrusive and distracting to their work.” Though clearly this manager is generalizing, they were far from the only manager to do so as another individual noted: “communication jobs are not the easiest for autistic employees as they sometimes have difficulties with communicating properly and can become overwhelmed in certain communication situations.” (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
This sense of pride in their own identity was felt by several of the interns, however, there was also wariness about disclosing their diagnoses: "it's still got this negative sort of[...] it's not unjustified because a lot of autistic are badly affected. But I'm not, so if I tell somebody I'm autistic then I get tarred with that same brush" [Intern D]. (Remington & Pellicano, 2019)
They were divided, however, about issues related to disclosing their diagnosis and seeking special support or assistance. While some did not want much, if any, special assistance, others commented that more support should have been offered. The variability of views within the intern group highlights the difficulty of making decisions regarding support before discussing it with the individual in question. (Remington & Pellicano, 2019)

**Tableau 3.2 - Extraits pour « approche diagnostique » (suite)**

<b>Exemples d'extraits – « Qualités reliées au diagnostic »</b>
Adults with ASD tend to demonstrate a higher degree of reliability and dependability, and many show superior concentration and patience for repetitive work (Scott <i>et al.</i> 2017; Baldwin <i>et al.</i> 2014). Within the right employment context, these skills could prove to be significant assets to businesses. (Solomon, 2020)
In addition to these traits, adults with ASD are also likely to demonstrate a number of other desirable traits, including trustworthiness, honesty, and integrity [...] (Solomon, 2020)
As previously underlined, workers with ASD are strong in routine task performance, have a strong work ethic and often receive satisfactory if not strong performance evaluations (Austin and Pisano, 2017 ; Parr <i>et al.</i> , 2013 ; Wright, 2016), all of which can lead to poor acceptance by coworkers for special accommodations. (Patton, 2019)
Employees with ASD may also possess other qualities attractive to employers, including trustworthiness, reliability, integrity, attention to detail and low absenteeism. (Scott <i>et al.</i> , 2017)
Additionally, autistic individuals have been characterized as trustworthy, reliable, and generally having low absenteeism (Howlin, Goode, Hutton, & Rutter, 2004). (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
Here the special capacities of persons with AS are prized for certain tasks that non-autistic persons would not as efficiently or as trustworthily perform. (Krieger <i>et al.</i> , 2010)
"These people are very focused and can concentrate on something, then actually it may be easier for them to overcome certain difficulties" [Manager I] (Remington & Pellicano, 2019)
[...] employers valued the reliability, trustworthiness, and high attendance of employees with ASD. (Grenawalt <i>et al.</i> , 2020)
Eight respondents were excluded from the final sample; [...] 4 people who reported no diagnostic information or not having had a formal diagnosis [...] (Lopez & Keenan, 2014)
Despite the many qualities of people with ASD such as attention to detail, honesty, persistence and reliability [...] (Lopez & Keenan, 2014)
<b>Exemples d'extraits – « Contexte sous-estimé »</b>
Three cited open-plan offices and hot-desking as sources of stress because of the potential for sensory overload and unregulated, unboundaried communication. Remote working was specifically mentioned by two people, who both found that they could be more productive when left to get on without the stress of travel and office culture. (Nicola Martin, 2020)
For workers with ASD, integration into the workplace will primarily depend on the behaviors and attitudes of others. (Patton, 2019)
Without appropriate support or accommodations, employees with autism are forced to rely on coping methods to mitigate barriers – for example, masking symptoms by mimicking the behavior of neurotypical colleagues. (Krzeminska <i>et al.</i> , 2019)
Additionally, they commented on the extent to which negative experiences of autistic applicants are precipitated by specific organizational practices. There appeared to be two different explanations for how or why the experiences were reported as negative. On the one hand, there are organizational practices that, not unlike what happens to neurotypical individuals, induce anxiety among autistic applicants. On the other hand, as mentioned, there are organizational representatives who are underprepared or ill-equipped with respect to what autism is and how characteristics of autism may manifest in and influence the selection process. (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
First, when employees with disabilities have access to social support, they can rely on the help of their social environment, including job coaches, supervisors, and colleagues. [...] Thus, they tend to be more efficient and productive. Empirical support for such a positive relationship between social support and job-related problem-solving stems from the field of supported employment. (Baumgärtner, Böhm et Dwertmann, 2014)
Neurodiversity programs induce companies and their leaders to adopt a style of management that emphasizes placing each person in a context that maximizes her or his contributions. (Austin & Pisano, 2017)
These negative experiences were frequently attributed to poor job matches, inadequate time to learn new tasks, lack of tolerance for difference within the workplace, and problems interacting with supervisors and co-workers (Müller <i>et al.</i> , 2003)
In terms of barriers to employment, lack of understanding from employers and staff and failure to make adjustments in the workplace were identified as the two main barriers people with ASD encounter. (Lopez & Keenan, 2014)
It describes AS in a value-neutral way and characterizes it as a different thinking style. It refers to the concept of disability and handicap with regards to the importance of particular environments that create disability. (Krieger <i>et al.</i> , 2010)
For example, the autistic employees mentioned their management team had taken the time to understand their needs on an individual level: "I feel really supported because the manager actually researched about our different needs and what we might need for the job." (Flower <i>et al.</i> , 2019)
Or, as another manager said concerning job fit, "given the right position, they (the autistic employee) can perform just as well or sometimes better than those without any disability." (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
[...] the initiatives partners began to modify the work environment including improving the accessibility of administrative and hiring processes, adding signage, color coding workstations, creating visual work task cues, painting the interior, and creating a dedicated gym for the exercise program. (Grenawalt <i>et al.</i> , 2020)
The next barrier most often cited was supervisor knowledge of how to make accommodations Bruyère, Erickson et Ferrentino (, 2003)
[...]this paper refers to disabled employees rather than employees with disabilities. Doing so recognises disability does not reside within the individual; rather it is the consequence of the broader environment, including organisational practices. (Richards & Sang, 2016)

**Tableau 3.2 - Extraits pour « approche diagnostique » (suite)**

<b>Exemples d'extraits – Contexte sous-estimé (suite)</b>
Further, the concept of neurodiversity also runs the risk of biological essentialism, whereby difference is explained through the biology of the body, namely brain structures or genetic factors. This contrasts to the social model of disability which would see disability resulting from an impaired person's interactions with an unaccommodating environment [...] (Richards & Sang, 2016)
Throughout the process from recruitment to actual inclusion into work teams, all the other employees must be sensitized about neurodiversity, associated challenges and specific strategies to be adopted to help the differently abled on regular basis. (Rao & Polepeddi, 2019)
The implication for organizations is that they need to develop disability-inclusive recruitment and selection systems along with work designs and environments that are disability friendly. (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019)
Individuals asking for changes in work hours or shifts lose their cases, and if an individual cannot tolerate the excessive demands of the workplace (overtime or night work), or abusive supervisors and co-workers, they are not viewed as qualified for the job. Consequently, employers have little incentive to make workplace accommodations beyond their own altruism. (Scheid, 2005)
But for those gains to be realized, the workplace must be inclusive of, and accessible to them. (Wille & Sajous-Brady, 2018)
Inclusive practices create an environment that allows employers to tap into, and acknowledge a range of perspectives and experiences, which are at the heart of innovation. (Wille & Sajous-Brady, 2018)
All of our adjustment recommendations address at least one of five general categories: "Presentation": Providing access to materials in multiple ways. "Response": Providing options for solving or organizing work in alternate ways, and for demonstrating understanding. "Timing": Offering additional time for tasks, projects, and assessments. "Settings": Offering physical setting adjustments. "Social interactions": Providing supports to help maintain focus and engagement in collaborative work and share concrete examples of collaboration. (Wille & Sajous-Brady, 2018)
Recognition of diversity in employment challenges the social model of disability which stipulates that individuals are not impaired by their disability but by societal barriers Hayward, McVilly et Stokes (, 2018)
An employer's knowledge of ASD may also affect perceptions of a job candidate's employability. When a prospective employer is more knowledgeable about ASD, that employer may be more likely to make sense of and/or be less concerned about a disclosed ASD diagnosis or observed ASD characteristics. (McMahon, Henry et Linthicum, 2020)
Finally, the degree to which an employer is influenced by social desirability may affect his or her perceptions of a job candidate's employability. (McMahon, Henry et Linthicum, 2020)

### 3.3. L'accès aux adaptations organisationnelles dépend d'un dévoilement du diagnostic

*L'approche diagnostique, en plus de sous-tendre la présence d'un diagnostic, demande que celui-ci soit dévoilé pour permettre la reconnaissance des besoins et l'accès aux adaptations en milieu organisationnel. Entre autres, des programmes taillés « sur mesure » pour un diagnostic prennent place. Cette tendance dénote non seulement la présence d'un discours médicalisé, elle engendre en plus des conséquences qui renforcent cette trame narrative.*

Cette prochaine sous-section s'attarde à la dimension du dévoilement du diagnostic alors qu'il s'agit d'une sphère complexe qui va même jusqu'à alimenter l'effet de médicalisation de l'approche diagnostique. Lorsqu'on constate que l'accès aux adaptations et programmes nécessitent que le diagnostic soit dévoilé, plusieurs enjeux entrent en interaction. Il y a lieu de se questionner si ce fonctionnement permet une réelle inclusion ou au contraire, tend à exclure un candidat mal à l'aise de se dévoiler ou dont les traits neurodivergents sont trop légers pour être reconnus d'emblée. Ce dévoilement devient alors une action à double tranchant : nécessaire pour réclamer une adaptation, il expose aussi à la stigmatisation. Les mécanismes par quotas de diversité soulèvent aussi

des questions quant au recours à la discrimination positive et la pression qui peut être engendrée sur l'individu neurodivergent qui choisit de se dévoiler. Ces éléments ressortent dans les résultats exposés dans cette sous-section.

### 3.3.1. Dévoilement et neurodivergence

*Alors qu'il est déjà délicat en soi de dévoiler un diagnostic, peu importe sa forme, lorsqu'il s'agit de neurodivergence, le processus apparaît encore plus complexe. Bien souvent invisible ou habilement camouflée, la neurodivergence demande un traitement spécifique quant à la question du dévoilement.*

Alors que l'approche diagnostique engendre son lot d'implications, elle est aussi directement reliée au choix de dévoiler ou non ledit diagnostic. Ce dévoilement, loin d'être anodin, représente une décision intentionnelle – un processus social complexe – et sous-entend une capacité de déchiffrer les indices sociaux environnants pour déterminer à qui et quand dévoiler, modifiant l'approche selon l'interlocuteur (Johnson et Joshi, 2014). Alors que cela sous-tend déjà la présence d'un diagnostic, s'ajoute aussi le poids des conséquences légales, éthiques et personnelles du dévoilement en plus du sentiment de devoir représenter une identité. La volonté d'offrir des emplois aux personnes neurodivergentes est louable et répond à plusieurs besoins, en plus de diminuer les stéréotypes négatifs et d'augmenter la sensibilisation (*awareness*) (Solomon, 2020). Toutefois, face à un handicap invisible, les perceptions ne sont pas les mêmes qu'en présence d'un handicap physique. Non seulement des traits légers ou moins visibles peuvent amener l'environnement de travail à nier les besoins de l'employé neurodivergent (Krzeminska *et al.*, 2019), mais la neurodivergence et ses handicaps sociaux, émotionnels et mentaux sont propices à une plus grande stigmatisation et réticence de la part des employeurs (Heron *et al.*, 2020; Unger, 2002). Bien que le dévoilement puisse agir comme facteur de protection dans le cas de certains diagnostics de santé physique tels que le diabète, d'autres comme le TDA/H sont perçus de manière négative (McMahon, Henry et Linthicum, 2020). Ces auteurs nomment que dans le cas de l'autisme, c'est encore ambigu et dépend de la visibilité des caractéristiques autistes. Alors que les employeurs ne se questionnent pas plus que ça sur les habiletés sociales des personnes avec un handicap physique, la question surgit lorsqu'il s'agit de handicap dans les sphères sociale ou émotionnelle (Unger, 2002). Les enjeux de santé mentale soulèvent des questions uniques

que plusieurs ne se poseraient pas autrement (Scheid, 2005). Les stéréotypes et attitudes négatives face au handicap restent un obstacle important à l'accès à l'emploi des personnes handicapées et donc, des personnes neurodivergentes (Bruyère, Erickson et Ferrentino, 2003). Le dévoilement expose donc à ces attitudes et peut affecter l'employabilité perçue du candidat neurodivergent (McMahon, Henry et Linthicum, 2020). Alors que la littérature s'entend pour dire que le stigma est plus élevé envers les handicaps que l'on peut associer à la neurodivergence et que des mythes nourrissent plus les perceptions que les expériences réelles (Unger, 2002), il n'est pas étonnant de constater une réticence à dévoiler une condition neurodivergente ou à demander des adaptations au travail puisqu'un impact direct se fait sentir. La littérature et les pratiques pivotent vers des programmes d'inclusion pouvant avoir des conséquences positives, mais il est nécessaire de considérer la notion de dévoilement (Solomon, 2020). Cette perpétuation du discours médical dans les conditions diagnostiques d'accès aux programmes et adaptations professionnelles, visible dans les extraits recensés au tableau 3.3, paraît aller à l'encontre du paradigme inclusif qui régit la théorie de la neurodiversité.

### 3.3.2. Des programmes et adaptations dépendants d'un diagnostic

*Les programmes sont taillés selon un diagnostic et les stéréotypes associés. S'inscrivant dans une volonté d'inclusion, ils ne sont pas une mauvaise idée, mais suscitent plusieurs enjeux quant à l'adéquation avec la théorie de la neurodiversité.*

Le discours médical se transpose dans cette tendance à créer des programmes d'inclusion taillés pour un diagnostic (Microsoft, SAP, EY, etc.) (Austin et Pisano, 2017; Grenawalt *et al.*, 2020; Krzeminska *et al.*, 2019; Rao et Polepeddi, 2019). Par souci d'efficacité et d'uniformisation, on voit naître ces programmes à travers les départements de diversité et d'inclusion (Austin et Pisano, 2017). Ceux-ci présentent plusieurs avantages, permettant de sensibiliser un plus grand nombre d'organisations à la neurodiversité et d'augmenter l'accessibilité des emplois. Plusieurs auteurs observent aussi que les gains du programme « débordent », amenant les gestionnaires impliqués à élargir les principes inclusifs à tous leurs employés (Remington et Pellicano, 2018). Cependant, ces programmes se trouvent soumis à des paradigmes sous-jacents puisqu'ils se basent sur le modèle médical, les critères diagnostiques et l'idée que se font des professionnels sans formation médicale du sujet. Des employés autistes trouvent troublante la nécessité d'un diagnostic pour accéder

à ces programmes (Nicola Martin, 2020). De plus, plusieurs de ces programmes étant accessibles sur la base d'un diagnostic, des candidats se voient exclus si leurs symptômes sont trop légers ou s'ils n'ont pas une déficience intellectuelle combinée par exemple (Chen *et al.*, 2014; Hendricks, 2010; Lopez et Keenan, 2014). La nécessité d'un diagnostic, la généralisation des besoins, la représentation d'un profil, la norme de référence neurotypique; tous ces artefacts du discours médical sont présents dans un programme d'inclusion par diagnostic.

Ces enjeux sont présents dans les articles traitant de ces programmes. Grenawalt *et al.* (2020) proposent l'évaluation d'un programme d'inclusion de l'autisme et soutiennent que le programme est une réussite, étant perçu positivement par les employés. Ce sont toutefois des participants neurotypiques qui sont interrogés, affirmant que les candidats neurodivergents sont bien intégrés. Scott *et al.* (2018) ont évalué le programme *Integrated employment success tool* (IEST) pour faciliter l'inclusion de l'autisme. Ce programme, sous forme de manuel pratique à l'intention des employeurs, cherche à augmenter le sentiment d'efficacité de ces derniers dans la gestion de l'autisme au travail. Remington et Pellicano (2018) se sont attardées à un programme sous forme d'internat de trois mois pour des candidats autistes. Les internes autistes (et donc avec un diagnostic nécessaire) ainsi que leurs managers ont été consultés. Les internes ont discuté de leurs expériences : malgré les bénéfices de ce programme, ils ont aussi vécu une pression de représenter leur communauté, une ambivalence concernant le traitement « privilégié » perçu et leur volonté d'être traités comme les autres, une impression d'être là seulement en raison de leur diagnostic et un manque d'intérêt pour les tâches confiées en fonction de leur diagnostic. Les managers ont, pour leur part, tenu des propos laissant entrevoir leurs croyances face à la neurodivergence : leurs attentes diminuées et une tendance à compenser de manière précoce traduisaient leur sous-estimation des habiletés des candidats ainsi que leur manque de connaissances de la neurodivergence. Carrero *et al.* (2019) soulèvent plusieurs enjeux associés à ces programmes d'inclusion d'un profil via une étude de cas : l'importance d'adapter l'environnement et les processus, les enjeux reliés au dévoilement, l'approche par les forces et les besoins qui concernent tout le monde, non pas seulement les candidats avec un diagnostic. Flower *et al.* (2019) discutent des bénéfices de ces programmes telles que l'adaptation des tâches, l'adaptation de

l'environnement, la sensibilisation des collègues, mais aussi des enjeux problématiques tels que le niveau d'interactions sociales généralisé, le manque d'adaptation individuelles, un haut niveau d'anxiété étiré sur la durée de programme, une exclusion de candidats ne correspondant pas aux critères diagnostiques et une perception d'injustice de la part des autres employés en ce qui concerne les aspects négatifs.

En bref, ces programmes se montrent prometteurs quant à leur volonté d'être inclusifs, mais il serait trompeur de croire qu'ils atteignent pleinement leur intention et qu'ils promeuvent la théorie de la neurodiversité. Leur construction repose sur un profil et ses généralités, ce qui ne suppose pas l'inclusion puisqu'on cherche à se moduler autour d'une référence et non pas à rendre l'environnement inclusif par nature. Parce qu'on cherche aussi, entre autres, à combler des déficits, à tirer les candidats neurodivergents vers les attentes du milieu, cela présuppose la présence d'une norme de référence neurotypique guidant les pratiques organisationnelles, alimentant alors notre argument synthèse.

### 3.3.3. Le recours à la discrimination positive et l'effet « porte-parole »<sup>1</sup>

*Lorsque les gens intègrent une organisation sous un justificatif diagnostique via un programme ou un quota de diversité, il y a une pression perçue de « représenter » une communauté et de répondre à certaines attentes. Combinée à une impression d'être là en raison seulement du diagnostic, cette pression peut nuire à l'inclusion de l'employé neurodivergent.*

La discrimination positive comme porte d'entrée dans ces programmes implique, tel que nommé précédemment, le besoin inhérent d'un diagnostic, mais suscite aussi plusieurs vécus chez les personnes neurodivergentes. Bien que ces programmes aient du bon et soient perçus comme prometteurs (Krieger *et al.*, 2012), il importe de s'attarder à ces questions de dévoilement, discrimination et pression induite. Plusieurs participants aux études de Nicola Martin (2020) et Remington et Pellicano (2018) ont nommé cette impression d'être présents seulement en raison de leur autisme, certains qualifiant même le programme d'embarrassant en ce sens. S'ajoutent à cela des raccourcis quant à leur rôle de représentation. Ces programmes sont souvent vantés sous un angle de rentabilité et d'opinion populaire pour l'entreprise (Austin et Pisano, 2017; Flower *et al.*, 2019; Heron *et al.*, 2020; Lorenz *et al.*, 2016; Scott *et al.*, 2017; Unger, 2002). Alors qu'une campagne

---

<sup>1</sup> Effet « poster child » : a person or thing that is seen as a typical example of something (Cambridge Dictionary, 2021b)

de promotion revendique une identité d'organisation inclusive, les candidats peuvent vivre une importante pression de représenter la communauté neurodivergente et indirectement de connaître et assumer leur diagnostic en plus de sensibiliser l'entourage. Plusieurs exemples émergent dans la littérature, lorsque des participants neurodivergents sont interrogés. Nicola Martin (2020) ayant fait une étude auprès de chercheurs universitaires autistes, ceux-ci nomment une idée préconçue que leur sujet d'intérêt sera nécessairement l'autisme. Un participant neurodivergent de l'étude de Müller *et al.* (2003) se souvient avoir partagé un article sur le syndrome Asperger afin de sensibiliser ses collègues tandis qu'un autre a dû actualiser les connaissances sur l'autisme de l'intervenant qui lui était attribué comme coach via un programme de réhabilitation vocationnelle. Par ailleurs, les caractéristiques de la neurodivergence étant souvent mal connues, les obstacles liés n'apparaissent pas évidents pour les collègues et gestionnaires neurotypiques. Un participant neurodivergent de l'étude de Whelpley *et al.* (2020) se remémore une expérience d'entrevue d'embauche où, à la suite du dévoilement de son autisme, les questions ne concernaient plus que le diagnostic et non plus ses qualifications. Il ne se sentait plus traité de manière égale. Les employés neurodivergents se mettent alors une pression pour camoufler leurs caractéristiques et compenser leurs besoins et ce, même lorsque l'organisation promeut l'inclusion de la neurodiversité (Krzeminska *et al.*, 2019). C'est d'ailleurs un des facteurs anxigènes soulevés par un des participants neurodivergents de l'étude de Nicola Martin (2020) que de constamment devoir camoufler certains traits.

La littérature mise bien souvent sur les expériences positives vécues par les employeurs comme un facteur de protection pour les futures embauches de candidats neurodivergents. Solomon (2020) rapporte que ce sont des employés qui se démarquent positivement, constat généralisé dans la littérature, amenant même à l'association de qualités spécifiques à la neurodivergence. Reconnaître les talents uniques des personnes neurodivergentes, pouvant contribuer à l'innovation et à l'avantage compétitif (Austin et Pisano, 2017; Flower *et al.*, 2019; Heron *et al.*, 2020; Scott *et al.*, 2017; Solomon, 2020; Unger, 2002) est un gain important, mais le fait de comparer l'individu à une norme de performance attendue selon son diagnostic suscite des interrogations. Selon cet auteur, les employeurs ayant vécu une expérience positive sont alors plus enclins à embaucher d'autres candidats

provenant de la neurodiversité. Cependant, plutôt qu'une association positive à la différence et la diversité, les employeurs se réfèrent plutôt au diagnostic, se montrant favorables à engager une personne présentant le même handicap (Unger, 2002). Baumgärtner, Böhm et Dwertmann (2014) soulignent la pression engendrée à maintenir une bonne performance à long terme pour les employés avec un handicap s'ils ne veulent pas être considérés comme un mauvais investissement. À nouveau, l'influence médicale se fait sentir avec l'effet de catégorisation qu'elle crée.

Les programmes par diagnostic et les postulats actuels de la littérature encouragent indirectement cette pression et responsabilisation de l'individu à connaître, partager et assumer son diagnostic puisque le dévoilement est une condition nécessaire à sa participation au programme. La personne neurodivergente devient, volontairement ou non, porte-parole et représentante de sa neurominorité. À nouveau, on observe une perpétuation du discours médical à travers des tentatives inclusives de la neurodiversité. La discrimination positive comme mécanisme pour augmenter la présence d'employés neurodivergents cherche à résoudre leur sous-représentation sur le marché du travail. Cependant, elle nécessite qu'il y ait diagnostic, et donc médicalisation, pour prendre place, s'éloignant alors des préceptes de la théorie de la neurodiversité.

#### 3.3.4. Le dévoilement du diagnostic expose à la stigmatisation

*Dévoiler ou ne pas dévoiler peut avoir plusieurs implications quant à la stigmatisation. Le dévoilement induit par les programmes peut contribuer à ce phénomène s'il n'est pas considéré et augmenter la force du discours médical en mettant l'emphase sur les symptômes.*

Malgré le cadre légal et la bonne foi des organisations, le dilemme du dévoilement expose au choix entre faire face aux stigmas ou perdre l'accès à certaines adaptations en milieu de travail (Scheid, 2005). Il importe de ne pas sous-estimer l'envergure des stigmas, phénomène largement documenté dans la littérature à ce jour. Le stigma, obstacle critique d'accès à l'emploi, réfère à l'association de traits négatifs que l'on se fait avec un groupe ou un individu (Scheid, 2005). Les programmes d'accès à l'emploi, ciblés par diagnostics, se veulent des éléments protecteurs, promouvant l'inclusion et la diversité, mais le manque de recherches sur ces mécanismes organisationnels en relation au stigma soulève des inquiétudes. La littérature regorge déjà d'écrits concernant la perception négative des personnes handicapées. Loo (2001) conclut son étude en soulignant le besoin des étudiants

en management canadiens de développer des attitudes positives à l'égard de personnes handicapées. Lengnick-Hall, Gaunt et Kulkarni (2008) documentent les perceptions des employeurs que ces candidats manquent d'habiletés, que leur embauche nuit aux collègues et aux clients et qu'ils sont généralement moins aptes et productifs. Ils soulignent la persistance de ces croyances malgré qu'aucune différence significative n'émerge entre la productivité des personnes avec et sans handicap. Ils explorent aussi les craintes des collègues pour lesquels le manque de connaissances suscite des craintes de voir leur charge de travail augmenter, que le handicap soit contagieux ou bien qu'un traitement spécial soit offert à un employé handicapé. Sumner et Brown (2015) discutent aussi du dévoilement comme étant perçu par les collègues comme une demande de traitement spécial. Ce sentiment d'injustice ressort à plusieurs reprises à travers la littérature, inquiétude à laquelle Austin et Pisano (2017) répondent que les employés neurodivergents doivent, au contraire, satisfaire à plus de demandes alors qu'ils doivent s'adapter au monde neurotypique et rencontrer les objectifs des programmes en plus de ceux de l'emploi.

Ces perceptions négatives se renforcent d'autant plus lorsqu'on aborde les conditions développementales ou psychiatriques, alors que les déficits se situent particulièrement dans les sphères sociales, communicationnelles et sensorielles (Remington et Pellicano, 2018). Une association est souvent faite avec les formes les plus sévères de ces conditions et c'est ensuite un filtre appliqué pour catégoriser les individus (Remington et Pellicano, 2018; Whelpley *et al.*, 2020). Johnson et Joshi (2014) postulent même que, dans le cas de l'autisme, le dévoilement est non seulement une barrière, mais un défi supplémentaire en lien avec la nature même de leur condition. Sachant que le dévoilement nécessite un niveau de compréhension sociale, un employé autiste se trouve relativement désavantagé par les défis sociaux inhérents à sa condition ou plutôt, au manque de traduction avec l'environnement et l'entourage neurotypiques. La stigmatisation des conditions qui s'inscrivent sur le continuum de la neurodivergence est particulièrement forte et souvent, renforcée par des représentations médiatiques et populaires, qui en brossent un portrait dangereux, instable, imprévisible et donc inemployable (Scheid, 2005; Solomon, 2020). Les employeurs sont, jusqu'à un certain point, conditionnés par cette représentation marquée dans l'imaginaire collectif de notre société. Wille et Sajous-Brady (2018)

soulèvent l'importante présence des préjugés négatifs envers les personnes neurodivergentes alors que 43% des individus d'un échantillon aléatoire, lors d'un sondage fait aux États-Unis, croient que les troubles d'apprentissage sont reliés au niveau de quotient intellectuel. Les stéréotypes négatifs concernant la santé mentale, la neurodiversité et les besoins différents sont encore sources de conséquences négatives et un obstacle à l'accès à l'emploi (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Flower *et al.*, 2019; Krieger *et al.*, 2012; Krzeminska *et al.*, 2019). Cela contribue aux réticences des employeurs à embaucher des candidats neurodivergents (Solomon, 2020) puisqu'un cercle vicieux s'installe alors que cet obstacle entraîne une instabilité dans l'historique professionnel, un manque d'expérience et une perte d'opportunités de développement des habiletés (Krzeminska *et al.*, 2019). Qu'elles soient fondées ou non, ces perceptions présentent un effet majeur sur le traitement des personnes handicapées dans une organisation et une fois installés, les stéréotypes sont difficiles à renverser (Bruyère, Erickson et Ferrentino, 2003).

Plusieurs auteurs indiquent que ces stéréotypes négatifs envers les personnes neurodivergentes sont d'autant plus puissants qu'ils représentent l'antipode d'un bon employé (Patton, 2019; Scheid, 2005). Patton (2019) propose aussi qu'un employé neurodivergent avec un style interpersonnel agréable rencontrera moins de barrières, appuyant l'importance des stéréotypes et perceptions. De plus, la responsabilité repose bien souvent sur le candidat neurodivergent, alors qu'une réciprocité est nécessaire. Remington et Pellicano (2018) documentent le phénomène de « double empathie » alors que l'on reproche souvent aux neurodivergents de manquer d'empathie et de mal se faire comprendre. Pourtant, il s'agit plutôt d'un problème de communication, sachant que les neurotypes sont différents et qu'il est difficile pour l'interlocuteur neurotypique de comprendre l'expérience et le « langage » neurodivergent (Flower *et al.*, 2019). C'est d'ailleurs une piste de réflexion quant à la création de ces programmes où l'on souhaite moduler le candidat neurodivergent vers un standard du bon employé, s'éloignant du paradigme de la diversité de fonctionnement.

La stigmatisation affecte aussi les personnes présentant des manifestations légères, au point où leur neurodivergence n'est pas discernable pour l'entourage (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Lopez et Keenan, 2014; McMahan, Henry et Linthicum,

2020). Les autistes peuvent être perçus comme des personnalités difficiles (Patton, 2019), surtout lorsque les traits sont légers. Leurs pairs neurotypiques sont alors moins aptes à percevoir leurs besoins différents (Heron *et al.*, 2020). Le dévoilement, lorsque les caractéristiques sont moins visibles, peut être accueilli plus négativement qu'il n'aidera la situation (Remington et Pellicano, 2018). Un participant autiste de l'étude de Whelpley *et al.* (2020) rapporte qu'un collègue s'est mis à le traiter de manière infantilisante (*patronizing*). Certains en viennent alors à ne pas dévoiler leur condition neurodivergente, mais s'exposent alors à la crainte d'être jugés s'ils ont besoin de plus de temps pour apprendre quelque chose ou s'adapter à l'environnement normé (Müller *et al.*, 2003). Ils peuvent par ailleurs en venir à internaliser les stigmas et s'attendent, voire provoquent, le rejet (Scheid, 2005).

Les programmes impliquant le dévoilement du diagnostic exposent leurs participants à plusieurs réactions une fois hors du cadre contrôlé du programme d'embauche. Cela peut aussi se produire à l'intérieur même du programme, advenant un manque de connaissances des gestionnaires et recruteurs participants. D'autres faiblesses sont à explorer : Lorenz *et al.* (2016) soulèvent l'hypothèse que les stigmas associés à l'autisme diminuent le sentiment d'efficacité personnelle des personnes autistes alors que ce sentiment est précurseur à ce que des candidats postulent à ce type de programme, laissant entrevoir le fait que ces programmes répondent à un symptôme plutôt qu'à la source du problème. Les candidats étant étiquetés par certaines personnes de l'organisation, cela peut entraîner une modification des comportements, justifiée par un inconfort ou une méconnaissance, et mener à de la discrimination involontaire (Scheid, 2005) ou bien à ces présomptions discutées plus haut que la neurodivergence nécessite d'emblée des adaptations.

En bref, le dévoilement nécessaire du diagnostic pour accéder aux programmes et adaptations organisationnelles engendre un lot de raccourcis et généralisations en plus d'alimenter une scission entre neurotypie et neurodivergence. Cette tendance à compartimenter découle d'un filtre médical sous-jacent, s'éloignant du paradigme de la neurodiversité. À nouveau, l'écart se creuse entre les pratiques et la théorie : plutôt que d'accueillir chaque individu pour ce qu'il est, dans son unicité, il est demandé de présenter une étiquette catégorisante. À cela s'ajoute la responsabilisation de l'individu plutôt que

la lecture interactionniste avec l'environnement. Le dévoilement du diagnostic est une dimension qui nous amène à constater un éloignement de la lecture biopsychosociale prônée par la théorie de la neurodiversité.

**Tableau 3.3 - Extraits pour « Dévoilement du diagnostic »**

<b>Exemples d'extraits – « Stigmatisation »</b>
For years, individuals with ASD have been characterized in popular media (for example, <i>Rain Man</i> , <i>Forest Gump</i> , or <i>My Name Is Khan</i> ) as troubled or emotionally unstable — characteristics that may be interpreted as weaknesses by employers. (Solomon, 2020)
Consequently, disclosing a disability could perpetuate this stigma and generate increased barriers to employment. (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019)
Most individuals with mental disabilities do want to, and are able to, work (Mechanic, Bilder, & McAlpine, 2002). Stefan (2002) found that a majority of the individuals she interviewed did work, but they concealed their disabilities from employers and co-workers. (Scheid, 2005)
The stigma around neurological and psychological disorders is fed by fears. Individuals with neurological and psychological disorders are perceived to be incompetent, awkward, cold, unsociable, hypersensitive, aggressive, unintelligent, frightening and even dangerous (Patton, 2019)
The behavioral manifestations that often characterize ASD, as both unusual and consistent, are likely to engender attributional processes on the part of coworkers, managers and other observers. (Patton, 2019)
As previously underlined, workers with ASD are strong in routine task performance, have a strong work ethic and often receive satisfactory if not strong performance evaluations (Austin and Pisano, 2017 ;Parr <i>et al.</i> , 2013 ; Wright, 2016), all of which can lead to poor acceptance by coworkers for special accommodations. (Patton, 2019)
Like most disadvantaged / minority groups in the workplace, the dominant groups may perceive the problem to be them (the members of the disadvantaged group), thus blinding members of the dominant group to their own contributions to the problem. (Patton, 2019)
This reluctance and fear of disclosure related to perceptions of their job performance and potential for discrimination were echoed by several respondents. (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
One possibility is that the types of diversity associated with autism, such as sociocommunicative difficulties and sensory differences, are judged more negatively than other disabilities. (Remington & Pellicano, 2019)
Employer apprehensions may arise from concerns about cognitive functioning, communication skills (Hendricks, 2010), and perceptions that individuals with ASD exhibit maladaptive behaviors at work, such as aggression, selfinjury, or destruction of property (Grenawalt <i>et al.</i> , 2020)
Disclosure of a clinical diagnosis in a job interview may affect perceived employability. (McMahon, McMahon, Henry et Linthicum, 2020)
When job candidates in this study disclosed a clinical diagnosis, they disclosed a diagnosis of ASD, ADHD, or diabetes. Across these diagnoses, participants had the most positive perceptions of candidates with diabetes and the least positive perceptions of candidates with ADHD, with perceptions of candidates with ASD falling in the middle. (McMahon, Henry et Linthicum, 2020)
The results indicate that employers expressed greater concerns over employing persons with mental or emotional disabilities than employing persons with physical disabilities. (Unger, 2002)
One third of the respondents indicated that they would not knowingly hire an applicant with a learning disability. (Unger, 2002)
Negative attitudes or stereotypes among coworkers and supervisors towards persons with disabilities was seen as the third most significant barrier among federal respondents. (Bruyère, Erickson et Ferrentino, 2003)
Moreover, stigma and subsequent focus on weaknesses as well as a lack of external appraisal of individuals with autism might also lower their self-efficacy, as it does in other groups facing prejudices (Lorenz <i>et al.</i> , 2016)
Barriers to the employment of people with disabilities parallel those of other minority populations – namely, negative attitudes and stereotypes from supervisors and coworkers, which in turn impact access to work experience and skill development. (Krzeminska <i>et al.</i> , 2019)
The critical barrier to the employment of those with mental disabilities is the degree of social acceptance, or stigma, in the workplace. (Scheid, 2005)
Neurodivergent individuals face a range of bias and misperceptions. (Wille & Sajous-Brady, 2018)
Perceived pressure to mask autistic characteristics in order to fit in was cited as a cause of anxiety by four, who also said that they felt better when other people were accepting of autism as a valued part of diversity. (Nicola Martin, 2020)
Unfortunately, individuals with IDD tend to suffer from greater stigmatisation when it comes to employment [...] (Heron <i>et al.</i> , 2020)
Adverse perception may also negatively impact the general quality of life for adults with ASD in the workplace, as people, even if unintentionally, tend to treat those with a disability differently. (Solomon, 2020)
Canadian management undergraduates could or, better still, should develop more positive attitudes toward persons with disabilities. (Loo, 2001)
However, as described earlier, mental illness is a disability that raises unique questions about an individual's qualifications. (Scheid, 2005)
Given the negative societal attitudes attached to ASD, disclosure of a candidate's ASD may negatively impact his or her chances of getting hired (Solomon, 2020)
Such characteristics are not generally associated with a desirable employee (Scheid, 2005)
If disclosure is seen as asking special treatment, this might negatively impact other's perceptions of the workers with a learning difficulty and limit his or her access to promotions or other development activities (Summer & Brown, 2015)
Finally, the majority of autistic individuals in this study did not feel as though they were being treated as equals during the selection process if they disclosed (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)

**Tableau 3.3 - Extraits pour « Dévoilement du diagnostic » (suite)**

<b>Exemples d'extraits – « Discrimination et effet porte-parole»</b>
Rejecting an applicant is a slippery slope for organizations, especially when a participant has disclosed their disability as it puts the organization at an increased risk of a discrimination lawsuit (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019)
Furthermore, recruitment of adults with a disability has been conceptually treated as a form of charity rather than organizational strategy (Luecking, 2008); as a result, government tax incentives have been offered to organizations to encourage the hiring of disabled individuals (United States Department of Labor, 2018). To avoid the ethical risk of a company treating disability employment as an act of exploitation for monetary incentives, organizations need to make the recruitment and selection process as part of their overall strategy. (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019)
Three typical responses emerged: 1) to avoid a lawsuit or court costs and lawsuits ; 2) because it is the right thing to do; or 3) to ensure that everyone will have equal rights to employment. (Scheid, 2005)
While coercive compliance with the ADA may open certain locked doors for specific individuals, normative compliance could fundamentally change the workplace in a positive way for all of us. (Scheid, 2005)
Previous experiences influence employers' likelihood and willingness to hire individuals with disabilities in the future [...] (Scott <i>et al.</i> , 2018)
Employers may be willing to devote additional time to training and supervision or to sacrifice productivity in exchange for a reliable, dedicated employee or for other unintended benefits, such as increased workforce diversity and promoting positive corporate social responsibility. (Unger, 2002)
Employer's previous experiences with individuals with specific disabilities [...] also reported more favorable attitudes toward hiring applicants with the same disability. (Unger, 2002)
If anything, neurodiverse employees must satisfy more requirements than others, because they must meet program objectives in addition to the performance objectives expected of anyone in their role. (Austin & Pisano, 2017)
"I don't like doing anything wrong and I don't like being a liability. Yeah, I have a drive for perfection. I think many people on the autism spectrum will, because they don't want to be seen as being carried or doing bad, which is probably why we avoid going out of our comfort zone really" [Intern A] (Remington & Pellicano, 2019)
Although the interns could see the key benefits for themselves, they expressed some scepticism about DB's motivation: "Sometimes I feel like they're just doing it because it makes them look good, helping out a charity and stuff"[Intern B] (Remington & Pellicano, 2019)
One individual noted, "I had been to job interviews where they knew about my diagnosis and spent all their time focused on that and not on me as if my only feature or personality or work was my autism (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
Others, however, were less positive about the outcomes, questioning whether they truly played a meaningful role at DB: "I partly kind of felt a bit embarrassed to be on the scheme [internship for autistic graduates] because quite a lot of the time it feels like the only reason I'm here is because I have autism. Because I just want to be seen as an employee, not as the autistic employee" [intern B] (Remington & Pellicano, 2018)
Businesses utilizing the ASD workforce may benefit from a favorable public eye. Corporate Social Responsibility (CSR) refers to the do-good economic, social, and humanitarian practices put in place by businesses. (Solomon, 2020)
Advantages were identified at a higher rate by employers with hiring experience than by those without experience. (Morgan & Alexander, 2005)
Rejecting an applicant is a slippery slope for organizations, especially when a participant has disclosed their disability as it puts the organization at an increased risk of a discrimination lawsuit. Additionally, DXC faced an additional challenge: a job was not guaranteed even if a candidate successfully completed the work experience program. (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019)
Two [autistic respondents] commented that it was important not to assume that autistic researchers necessarily researched autism or automatically wanted to be a spokesperson for diversity (Nicola Martin, 2020)
In terms of educating the public, several participants reported having taken the matter into their own hands. One participant disclosed the fact he had Asperger Syndrome to all of his coworkers, and distributed an article on Asperger Syndrome to help them better understand who he was and why he behaved the way he did (Müller <i>et al.</i> , 2003)
<b>Exemples d'extraits – Adaptations dépendantes d'un diagnostic</b>
Thus, ASD workers face a lose-lose scenario where if they do not disclose, they forgo potentially helpful accommodations that are right by law, but if they disclose, they open themselves up to stigmatization, stereotypes and other negative outcomes. (Patton, 2019)
This suggests that disclosure of one's condition or diagnosis may be advantageous within the workplace as it increases the likelihood that autistic employees can access additional support or accommodations, and that misunderstandings can be minimised. (Flower <i>et al.</i> , 2019)
Recognizing the needs of youth transitioning to adulthood, Autism Workforce, a division of Exercise Connection, was created as an employment program for people with ASD. Autism Workforce assists businesses with workplace modifications and training to support employees with ASD and is the first known employment program for people with ASD that incorporates exercise as a core component. (Remington & Pellicano, 2018)

**Tableau 3.3 - Extraits pour « Dévoilement du diagnostic » (suite)**

<b>Exemples d'extraits – Adaptations dépendantes d'un diagnostic (suite)</b>
The current study examined a 3-month graduate internship programme at Deutsche Bank (DB), UK in London, offered solely for those on the autism spectrum. (Remington & Pellicano, 2018)
Specific to ASD, profiles of organizations who have implemented specialized programs aimed at hiring and supporting workers on the spectrum [...] (Patton, 2019)
Even though some programs are designed for people with developmental disabilities, people with ASD are still declined from receiving services as do not have diagnoses of intellectual disability (Chen <i>et al.</i> , 2014)
Self-disclosing a disability requires applicants to have confidence that their disability status will not negatively impact their opportunities and treatment in or outside of the program (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019)
Both articles highlight that, in the absence of an eurodiversity-inclusive environment and autism employment program, autistic individuals are likely to conceal or mask their autistic traits during the recruitment and selection process as well as after obtaining employment. (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019)
Individuals with mental disabilities face the dilemma of informing potential employers about their "illness" and risking the resultant stigmatizing reaction (embracing), or else "passing" and being thus unable to ask for additional support during times when the illness may interfere with one's capacity to work. (Scheid, 2005)
One hiring manager explained that during interviews with autistic applicants, "we have to evaluate the individual based on whether or not we believe they are capable of handling processes in a manner that will allow business to flow as usual" in light of their being autistic rather than based on their employment qualifications. (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
This suggests that disclosure of one's condition or diagnosis may be advantageous within the workplace as it increases the likelihood that autistic employees can access additional support or accommodations, and that misunderstandings can be minimised. (Flower <i>et al.</i> , 2019)
To provide better access for autistic individuals to competitive employment, a number of organisations such as SAP, Microsoft Corporation, Ford Motor Company, DXC Technology, and Ernst and Young, have implemented employment programs targeted specifically at hiring and supporting autistic people (Flower <i>et al.</i> , 2019)
The Americans with Disabilities Act (ADA), a federal civil rights law provides legal protections and requires employers to provide "reasonable accommodations" for employees with disabilities. (Wille & Sajous-Brady, 2018)
Individualized accommodations that are typically seen in educational settings may pose problems if used in work settings for HRM professionals in terms of the fairness and the legal defensibility of a selection system where applicants are treated or accommodated differentially. (Sumner & Brown, 2015)
As mentioned, HR professionals' responses from both the federal and private sectors indicated many accommodations made as a result of disability non-discrimination legislation. (Bruyère, Erickson et Ferrentino, 2003)

### 3.4. Le discours médical guide les processus organisationnels

*Les pratiques organisationnelles, qu'elles soient sous forme de programmes ou d'adaptations environnementales, se voient influencées par une catégorisation diagnostique et une norme de référence de ce qui est socialement accepté comme la normalité.*

La littérature regorge de discussions entourant les pratiques organisationnelles et plusieurs mécanismes d'embauche ou de sélection du personnel sont abordés. Une volonté inclusive est perceptible alors que des efforts sont déployés pour créer des alternatives inclusives, favorisant l'accès à l'emploi des personnes neurodivergentes. Nous observons toutefois la présence sous-jacente du discours médical dans ces tentatives, malgré des écrits affirmant une approche cohérente avec la théorie de la neurodiversité. Les extraits

représentant cette dimension se trouvent rassemblés au tableau 3.4. L'utilisation de programmes taillés sur mesure pour un diagnostic ainsi qu'une norme de référence neurotypique sont les sous-dimensions nous menant vers l'argument synthèse qu'est la perpétuation du discours médical.

### 3.4.1. L'amalgame symptômes-besoins définit les adaptations offertes

*Un raccourci symptômes-besoins d'adaptation est observé et celui-ci crée des généralisations quant aux solutions organisationnelles proposées.*

Une autre tendance observée est le raccourci qui se crée entre symptômes et besoins d'accommodations organisationnelles. Des gestionnaires peuvent d'emblée considérer que des adaptations seront nécessaires (Whelpley *et al.*, 2020) alors qu'une évaluation personnalisée pourrait démontrer le contraire. Par exemple, dans le cas de l'autisme, il est connu et documenté que les individus concernés puissent adopter des comportements obsessionnels ou répétitifs, avoir de la difficulté à s'adapter aux changements et imprévus, avoir des intérêts atypiques et surtout, présenter des difficultés sur le plan social et communicationnel. Les organisations tendent donc à reconnaître ces caractéristiques. L'enjeu actuel repose plutôt sur la relation directe qui est établie entre le diagnostic et les besoins de l'employé en basant les adaptations sur les symptômes, sur une généralisation diagnostique, sans considération personnalisée. Cette tendance peut être observée à travers les programmes conçus pour favoriser l'embauche d'une neurominorité spécifique.

Ce raccourci et les incohérences qui en découlent peuvent être observés alors qu'il est assumé qu'une personne neurodivergente aura nécessairement besoin d'adaptations (Remington et Pellicano, 2018; Scheid, 2005; Whelpley *et al.*, 2020). Pourtant, cette affirmation se voit de plus en plus nuancée par la littérature émergente et particulièrement, lorsque des personnes neurodivergentes sont consultées : des participants neurodivergents de l'étude de Whelpley et ses collègues (2020) affirment qu'il est même offensant de croire que l'autisme engendre nécessairement un besoin d'adaptations en milieu de travail. En généralisant, les managers peuvent vouloir bien faire, mais se trouvent à demander à l'employé neurodivergent d'éviter certaines situations, des interactions sociales par exemple, plutôt que d'offrir les accommodements qui lui permettraient de

performer dans la situation (Whelpley *et al.*, 2020). En adoptant une approche diagnostique, plusieurs articles traitent de l'inclusion des personnes neurodivergentes de manière réductrice. La volonté est bienveillante et scientifique, mais le propos sous-jacent n'en est pas moins problématique.

Parce qu'on associe certains défis à un diagnostic, tels que les difficultés de communication à l'autisme, un raccourci se crée entre cette difficulté et les intérêts de l'individu, menant à des propositions de postes limitant les contacts sociaux. Des croyances persistent encore concernant les postes perçus comme étant adaptés pour les personnes neurodivergentes, ceux-ci devant être des postes d'entrée, sollicitant peu d'habiletés et limitant les interactions sociales avec les collègues et les clients, affirmant même que les postes de management sont inenvisageables (Scheid, 2005). Hendricks (2010) soutient que certains employés neurodivergents apprécient ces emplois rejetés par les neurotypiques en raison de leur isolement et des tâches répétitives. Bien que cela puisse concerner certains individus, il est risqué de généraliser. Lorsque les études questionnent des participants neurodivergents, plusieurs témoignent d'un manque de satisfaction, de stimulation et de sens au travail ainsi que d'un manque d'adéquation entre leurs potentiel et capacités et l'emploi qu'ils occupent (Remington et Pellicano, 2018; Whelpley *et al.*, 2020). Lorenz *et al.* (2016) ont même soulevé une opposition insidieuse entre environnement adapté au diagnostic et satisfaction au travail : les employés autistes se sentaient plus insatisfaits dans un milieu réfléchi selon les difficultés sociales associées à l'autisme. Aussi, Müller *et al.* (2003) rapportent que de nombreux candidats autistes se voient proposer des postes d'entrée en raison de leur instabilité passée en emploi et sont souvent surqualifiés si l'on considère leur formation académique. Austin et Pisano (2017) expliquent que des individus neurodivergents rapportent devoir se contenter d'emplois que plusieurs délaissent après le secondaire, malgré une formation postsecondaire. Chen et ses collègues (2014) constatent le même écart. Ce sont bien souvent des emplois aux tâches répétitives, simples et limitées en interactions qui sont priorisés en raison des caractéristiques associées aux autistes (aiment la routine, ne veulent pas de contact social, etc.). Malgré l'écart constaté, Chen *et al.* (2014) concluent tout de même en recommandant des emplois orientés sur le détail, avec des tâches répétitives et demandant

de la concentration (Müller *et al.*, 2003; Wehman *et al.*, 2016). Quelques incohérences apparaissent face à ces propositions.

Lorsque l'on constate la variabilité de manifestations des symptômes, il apparaît erroné de proposer d'emblée un poste qui limitera les échanges avec les collègues ou les clients sur la seule base d'un trait diagnostique tel que le font Hendricks (2010) et Solomon (2020), ou dont les tâches seront prévisibles et répétitives (Goldfarb, Gal et Golan, 2019). Ortiz (2020) soulève d'ailleurs que l'isolement social des employés neurodivergents contribue à diminuer les chances de succès professionnel : isoler l'employé par bienveillance ne contribue-t-il pas à nuire à ses capacités? Lorsque Müller *et al.* (2003) soulignent l'isolement et la stigmatisation qui résultent de leurs déficits sociaux, n'est-il pas pertinent d'explorer les croyances de l'entourage menant à ces résultats? Par ailleurs, une autre stratégie repose bien souvent sur l'individu, auquel il est demandé de développer ses habiletés pour fonctionner selon les attentes sociales normées à travers des programmes d'habiletés sociales (Chen *et al.*, 2014; Ortiz, 2020). L'approche diagnostique sous-jacente à ces propositions repose sur un discours médical, identifiant des déficits à combler.

Bref, le discours médical renforce le raccourci entre symptômes et besoins d'adaptation en milieu de travail, diminuant les probabilités qu'une évaluation personnalisée prenne place. Ces raccourcis sont constatés lorsque des employeurs expriment une plus grande réticence à engager des employés avec des handicaps sur le plan social, mental ou émotionnel que sur le plan physique (Unger, 2002) ou lorsque des croyances s'installent quant aux préférences associées entre un diagnostic et un type d'emploi ou d'industrie (Müller *et al.*, 2003). Le dialogue se voit interrompu par ces croyances encore fortement présentes dans la littérature et confirmées insidieusement par le discours médical de fond. On note alors un éloignement de la théorie de la neurodiversité.

#### 3.4.2. Une norme de référence neurotypique : l'exemple de l'entrevue d'embauche

*Le discours médical tend à vouloir combler les déficits; on cherche à ramener l'individu vers un fonctionnement normé. Notre société présente une norme de référence neurotypique à laquelle aspirer plutôt que de considérer chaque individu dans ses forces et défis, en comparaison à lui-même.*

Ces programmes sous-entendent donc la présence d'une norme de référence à laquelle les candidats neurodivergents doivent aspirer, misant souvent sur le développement d'habiletés attendues selon les normes neurotypiques (Chen *et al.*, 2014; Ortiz, 2020). La diversité ne représente pas la norme et ces programmes permettent plutôt une mise à niveau pour les aspirants employés. Il est attendu, par exemple, que les candidats neurodivergents s'investissent activement dans un programme d'acquisition des habiletés sociales et d'autonomie pour se placer en posture idéale en vue d'obtenir un emploi (Solomon, 2020). De ce fait, ces programmes se voient évalués selon les critères de référence neurotypiques, selon la performance attendue plutôt que l'adéquation entre le potentiel du candidat et l'opportunité qui lui est proposée. S'ajoute à cela le fait que les mécanismes de sélection, rétention, développement et évaluation des employés ne sont pas inclusifs envers les individus neurodivergents (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019). D'ailleurs, Chen *et al.* (2014) soutiennent que les employés autistes connaissent plus souvent une fin d'emploi reliée à leurs comportements plutôt qu'à leur performance.

Lorsque l'on pense à la norme de référence neurotypique, un exemple flagrant de sa manifestation réside dans l'entrevue d'embauche comme processus organisationnel. Mécanisme largement répandu dans les organisations, l'entrevue d'embauche est une étape identifiée par plusieurs auteurs comme étant une barrière à l'emploi des personnes neurodivergentes (Chen *et al.*, 2014; Flower *et al.*, 2019; Hagner et Cooney, 2005; Lopez et Keenan, 2014; Müller *et al.*, 2003; Patton, 2019; Wehman *et al.*, 2016). Ce qui est surtout pertinent ici, c'est que l'entrevue d'embauche se veut un outil pour évaluer certaines sphères chez un candidat. Toutefois, plutôt que la compétence et l'aptitude à performer dans le poste ciblé, ce sont des normes et attitudes correspondant aux attentes neurotypiques qui y sont évaluées; l'entrevue est fondamentalement un test social (Solomon, 2020). On y évalue l'aspect d'un candidat et son naturel à interagir, le contact visuel, l'hygiène (Chen *et al.*, 2014; Krzeminska *et al.*, 2019; Nicola Martin, 2020; Solomon, 2020). Ces attentes-là sont relativement conscientes. Il s'y ajoute des évaluations et des biais inconscients alors qu'un employeur va aussi être réactif à la réciprocité des expressions faciales, à la cohérence qu'il ressentira en présence du candidat (Nicola Martin, 2020; Solomon, 2020). Pourtant, toutes ces aptitudes sociales ne seront pas nécessairement requises à l'exécution des tâches spécifiques au poste.

Bien sûr, des adaptations sont possibles dans le cas de l'entrevue d'embauche. Toutefois, celles-ci ciblent l'individu et sa capacité à atteindre la norme de référence neurotypique plutôt que de remettre en question le processus en soi. Pourtant, d'autres stratégies existent pour évaluer la compétence plutôt que la capacité à se fondre dans le milieu neurotypique. Une entrevue d'embauche est une source d'anxiété pour plusieurs candidats, qu'ils soient neurotypiques ou neurodivergents. D'ailleurs, Hendricks (2010) rappelle que les candidats neurodivergents doivent composer avec cette tâche ajoutée que de masquer leurs traits et s'adapter aux attentes en plus de démontrer leurs compétences. À titre d'exemple inclusif, Austin et Pisano (2017) nomment les « *hang outs* » de Specialistern, un programme de formation de deux à six semaines permettant une évaluation en continu dans des tâches directement liées à l'emploi. Les candidats n'ont alors pas à camoufler leurs traits ni à adopter des stratégies compensatoires : ils peuvent se concentrer sur l'exécution des tâches et être évalués sur celles-ci. Toutefois, cette adaptation réside encore sur la présence et le dévoilement d'un diagnostic. Cela engendre nécessairement un traitement différencié, ne serait-ce que par les biais inconscients de l'employeur (Whelpley *et al.*, 2020). Un candidat neurodivergent au programme évalué par Remington et Pellicano (2018) dénonce d'ailleurs le fait que ce soit accessible seulement sur diagnostic d'autisme alors qu'une des adaptations, envoyer les questions d'entrevue d'avance, pourrait facilement être appliquée à tous et éviter de se sentir traité différemment sur une base médicalisée. Pourtant, de nombreuses adaptations sont plutôt simples à mettre en place : aides visuelles, questions concrètes ancrées sur les expériences passées plutôt que projectives, processus clair (Müller *et al.*, 2003; Whelpley *et al.*, 2020) et pourraient facilement prendre place en tout temps. Cela éviterait d'ailleurs que des adaptations soient proposées d'emblée face à un diagnostic alors que des solutions inadaptées sont tout aussi problématiques (James et Bugge, 2020). L'entrevue d'embauche représente donc un artefact de cette évaluation des déficits plutôt que des compétences, une approche résolument médicale lorsqu'elle est directement reliée à un diagnostic.

Les processus organisationnels se voient donc encore largement influencés par le discours médical, alors que la définition même du talent est étroitement reliée aux normes neurotypiques (Krzeminska *et al.*, 2019). Cela sous-tend une volonté de combler les

déficits, ces symptômes médicaux associés aux profils neurodivergents plutôt que d'accueillir chaque candidat de manière inclusive. Krzeminska *et al.* (2019) soulèvent que la diversité est encore un problème à résoudre plutôt qu'un atout organisationnel par essence. S'ajoutent à cela les notions de standardisation et d'applicabilité (*scalability*) qui entrent en conflit avec notre capacité à dénicher des talents différents (Austin et Pisano, 2017). Pourtant, ces auteurs affirment que l'applicabilité ne nécessite pas une approche standardisée. En d'autres mots, c'est l'inclusion qui devrait se voir généralisée comme une stratégie organisationnelle (Rao et Polepeddi, 2019) plutôt que de dépendre du manager en place (Hagner et Cooney, 2005).

Les processus organisationnels, par leur norme de référence neurotypique et leur forme généralisatrice, correspondent peu à la lecture personnalisée que la théorie de la neurodiversité favorise. À nouveau, un écart est visible entre la théorie et son application pratique. Ces pratiques cherchent à faire correspondre le candidat à un fonctionnement de référence, soit neurotypique, soit basé sur l'idée que les recruteurs se font du fonctionnement de la neurominorité ciblée. Contrairement à l'approche prônée par la neurodiversité, il n'y a pas de réelle posture d'accueil et de personnalisation. Il est attendu du candidat qu'il corresponde à un modèle ou à un autre pour bénéficier des adaptations associées, adaptations qui cherchent à minimiser les déficits perçus.

**Tableau 3.4 - Extraits pour « Processus organisationnels normés »**

<b>Exemples d'extraits – « Amalgame symptômes-besoins »</b>
Many workers with ASD prefer a structured work environment (Scott <i>et al.</i> 2015) and have difficulty with demands of flexibility (Scott <i>et al.</i> 2017). Hence, successful integration is more likely to be achieved in tasks that are consistent, predictable and rulebased. Combining these task characteristics with a job that also matches the special interest may be ideal, but in many cases, is not feasible, due to labor market demands, and the adult's cognitive characteristics and emotional aspects. (Flower <i>et al.</i> , 2020)
Jobs involving sameness, routine, and a need for accuracy, such as assembly line manufacturing, computer programming, or laboratory work, while apparently dull for many typical workers, may be especially suitable for adults with ASD (Hagner and Cooney 2005). (Solomon, 2020)
Of those who are employed, underemployment in low-level, unskilled jobs not corresponding to their intelligence and abilities is another common phenomenon (Bjelland <i>et al.</i> , 2010). (Patton, 2019)
In contrast, adults with ASD may perform well in job tasks that require systematic information processing, a high degree of accuracy in visual perception, precise technical abilities, increased concentration for long periods of time and a high tolerance for repetitive tasks. (Scott <i>et al.</i> , 2017)
One hiring manager explained that during interviews with autistic applicants, "we have to evaluate the individual based on whether or not we believe they are capable of handling processes in a manner that will allow business to flow as usual" in light of their being autistic rather than based on their employment qualifications. (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
Though a part of the diagnostic criteria deals with deficits in communication, it was obvious from our respondents that some people thrived in environments marked by interaction and customer service. (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
The minority of autistic adults who are employed are all too often in posts that are deemed unsuitable: either not consistent with their skill set and abilities (malememployment) or for which they are overqualified (underemployment). (Remington & Pellicano, 2019)
One concern expressed by a number of employers is that PWDs may not have the necessary knowledge, skills, and abilities to perform needed jobs. The following quotes illustrate this concern: ". . . trying to hire someone with a disability, the main concern is . . . having the skills you would need to be on the air to be able to do those things that would actually apply." (Lengnick-Hall, Gaunt et Kulkarni, 2008)
Program participants told us story after story of how, despite having solid credentials, they had previously had to settle for the kinds of jobs many people leave behind in high school. (Austin & Pisano, 2017)
That said, the overarching challenge she faced as the Program Administrator was that not everyone displayed these traits in a ubiquitous manner; some may exhibit difficulty with social interaction whereas others may not. (Carrero. Krzeminska et Härtel, 2019)
As reported by one human resource officer: "Senior level positions (would be unsuitable) ; the functioning level and stress required might be too much, also they require detailed accuracy or customer interaction." (Scheid, 2005)
[...] services should vary in recognition of the diverse kinds of impairments that are experienced. (Mellifont, 2019)
Common to all was the feeling that the fit between themselves and academia was not an easy one. All described frustrations, and six discussed enabling factors including colleagues giving practical help rather than making ableist assumptions that everyone can automatically navigate confusing systems without explanation. (Nicola Martin, 2020)
The following comment evidences frustration and stress: "Misunderstanding of my needs, negotiating bureaucracy and unwritten cultural expectations, jumping through hoops." (Nicola Martin, 2020)
Many workers with ASD prefer a structured work environment and have difficulty with demands of flexibility. Hence, successful integration is more likely to be achieved in tasks that are consistent, predictable and rule based. (Goldfarb, Gal et Golan, 2019)
Jobs involving sameness, routine, and a need for accuracy, such as assembly line manufacturing, computer programming, or laboratory work, while apparently dull for many typical workers, may be especially suitable for adults with ASD. These jobs not only allow for stable routines to be established, but also require limited social interaction with customers or coworkers. (Solomon, 2020)
As articulated by one respondent, those with mental illness "couldn't concentrate on work, would easily become stressed, and I don't know how well they could be depended on to come in on time, to be regular." Consequently, jobs most suitable for those with mental illnesses (again, in response to an open-ended question) were low level, low skill positions such as general labor, housekeeping, clerical, kitchen work or "some repetitive, menial labor role". Jobs considered unsuitable involved decision-making ability, or high levels of interaction with customers. Managerial positions were generally considered unsuitable (Scheid, 2005)
These participants had often prepared themselves for professional careers by completing graduate level coursework, yet found themselves working in foodservices, or placed in low level administrative or customer service positions doing simple, repetitive tasks (Müller <i>et al.</i> , 2003)

**Tableau 3.4 - Extraits pour « Processus organisationnels normés » (suite)**

<b>Exemples d'extraits – « Amalgame symptômes-besoins » (suite)</b>
This idea of accommodations being a necessary step at work for the success of autistic employees was also reflected in our manager sample (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
There were a number of difficulties that interns faced over the 3-month period. In many cases, they felt that the work offered to them was unfulfilling, boring, not challenging enough and did not match their skills. (Remington & Pellicano, 2018)
One individual was asked during the interview to provide a list of accommodations that they would request if hired; however, the individual was not in need of accommodations. As they explain: "I was offended that they assumed all autistic individuals need accommodations... they were quite ignorant". (Whelpley <i>et al.</i> , 2020)
<b>Exemples d'extraits – « Norme de référence neurotypique »</b>
The problem, according to this view, is not with neurodiverse people, but with hiring processes that define talent too narrowly, and especially with reliance on job interviews, which are biased against people with atypical manners of interaction. This view accords with early criticisms of employment perspectives viewing diversity as "the problem" rather than the problem as inappropriate management of diversity. (Krzeminska <i>et al.</i> , 2019)
Specific challenges in seeking employment reported for autistic individuals include navigating the job application process (Lorenz <i>et al.</i> 2016), passing successfully through the job interview (Strickland <i>et al.</i> 2013), determining whether or not to disclose one's autism diagnosis (Higgins <i>et al.</i> 2008), and, similar to non-autistic young adults (Scurry and Blenkinsopp, 2011), gaining employment in an area aligned with one's level of education (Baldwin <i>et al.</i> 2014).
The idea of matching personal interests with job choice is long embedded in traditional career theories that are based on person–environment fit. (Flower <i>et al.</i> , 2020)
[...] ASD workers are the opposite of our collective idea of someone who is a “good employee,” namely, someone with good communication skills, a good networker, a team player and possessing emotionally intelligence. (Patton, 2019)
Many people with high-functioning ASD experienced employment terminations because of their deficits in social communication, such as having difficulties in reading between the lines, being unable to understand facial expressions and tones of voice, and asking too many questions (Chen <i>et al.</i> , 2014)
But to realize the benefits, most companies would have to adjust their recruitment, selection, and career development policies to reflect a broader definition of talent. (Austin & Pisano, 2017)
[...] six adults with AS who reported high levels of anxiety due to the task of trying to fit in socially with the neurotypical world. (Hendricks, 2010)
The unique ways in which each individual both interacts with and processes information about their environments are particularly complex and not readily understood by their neurotypical employers, colleagues and supporters. (Lopez & Keenan, 2014)
All participants rejected the idea of participating in a social training group with other AS persons to learn social adaptive behavior. (Krieger <i>et al.</i> , 2010)
However, autistic individuals may struggle with interviews because, as a function of the condition, they communicate differently to non-autistic individuals. (Flower <i>et al.</i> , 2019)
In addition, the behaviors of many neurodiverse people run counter to common notions of what makes a good employee—solid communication skills, being a team player, emotional intelligence, persuasiveness, salesperson-type personalities, the ability to network, the ability to conform to standard practices without special accommodations, and so on. These criteria systematically screen out neurodiverse people. (Austin & Pisano, 2017)
Significantly, participants recognized that their social deficits often kept them from succeeding at their jobs – even when they were fulfilling their job descriptions in all other respects. (Müller <i>et al.</i> , 2003)
Adults with ASD are also more likely to lose their employment for behavioural and social interaction problems rather than inability to perform the job. (Lopez & Keenan, 2014)
They suggest that disabled workers who have a pleasant interpersonal style will face fewer barriers in the workplace. (Patton, 2019)
This is particularly relevant to the social interaction aspect of certain jobs. For example, is it necessary in a job to be friendly, make eye contact, engage in pleasantries, and generally get along with others? (Patton, 2019)
Accommodations can take many forms and are typically deemed successful when achievement is improved relative to aptitude and/or past achievement. It is important to be cognizant that LDs may not be remediated by the intervention; rather, performance is impacted by determining an alternative pathway to achievement. (Sumner & Brown, 2015)
Regarding discrimination, those with LDs might be treated unfairly in hiring and talent activities involving assessment along with issues in talent management such as training, learning, career development, and succession planning activities. (Sumner & Brown, 2015)
In this study an imbalance of priorities led to line managers contributing to the disabling process by directing frustrations towards neurodiverse employees. In the wider literature, line managing neurodiversity is guided by a range of of non-empirically driven practical advice. (Richards et Sang, 2019)
This supports the social model of disability as a framework for intervention, meaning that the barriers for women with HATs may be a product of the social expectations placed on them by others. If those working along-side people with HATs placed less emphasis on social-communication skills or were understanding and provided support with social-communication challenges these barriers may be overcome. (Hayward, McVilly et Stokes, 2018)

**Tableau 3.4 - Extraits pour « Processus organisationnels normés » (suite)**

<b>Exemples d'extraits – « Norme de référence neurotypique » (suite)</b>
The companies must modify the recruitment and selection policies and evaluate them based on abilities rather than disabilities. (Rao & Polepeddi, 2019)
Interviews are at their core a social test. They examine a candidate's ability to synthesize past experiences in a way that not only demonstrates high intellect, but also indicates and manifests some degree of social competency. Interviewers, as described on the Autism Speaks Job Preparedness Tool Kit (2018a), demand applicants to conform to a fundamental list of behavioral norms such as focused conversation; listening without interrupting; good grooming, hygiene and dressing; handshakes; understanding and reciprocating facial expressions; and eye contact. (Solomon, 2020)
These programs primarily focused around social communication and independent living skills, include classes, exercise programs, basic education, college guidance, and employment support. These skills are significant for daily functioning and are tremendously important within an employment context. (Solomon, 2020)
Then again, conventional hiring practices catered to neuro-typical adults, not neuro-atypical individuals who displayed neurological differences. (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019)
As noted at the beginning of the case, conventional recruitment methods are not designed to be neurodivergent-inclusive as they often use assessments that rely on strong verbal communication skills (e.g., interview) to evaluate job suitability. (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019)
Normalization efforts in rehabilitation may contribute to the social control functions of negative labeling, because the individual is expected to adjust to society (Susman, 1994), and must therefore internalize the socially devalued identity that has been ascribed to him or her. (Scheid, 2005)
An alternative conception of normalization would be for those who are disabled to achieve social success and stability without either denying their disability or accepting the negative public perception of that disability [...] (Scheid, 2005)
[...] autistic applicants may dry up or find it hard to fulfil neurotypical expectations about, for example, eye contact. Unconscious bias can disadvantage candidates not conforming to the underlying expectations of interviewers (Mariani, 2019; Sheridan <i>et al.</i> , 2015). (Nicola Martin, 2020)
Specifically related to ASD, Richards (2012) found that individuals with Asperger's faced discrimination in the workplace due to hiring practices, treatment on the job and resistance to workplace adjustments. (Patton, 2019)

### 3.5. Le discours médical est aussi perceptible dans la recherche

*Alors que les pratiques sont supportées par la recherche, il est pertinent de constater que les fondements observés sur le terrain font écho à ceux observés dans la littérature. Il est possible d'observer plusieurs similitudes entre les écrits et l'application pratique de la théorie.*

Alors que plusieurs auteurs s'entendent sur la grande récence des recherches et le terrain qui reste à couvrir (Flower *et al.*, 2019; Goldfarb, Gal et Golan, 2019; Hendricks, 2010; Lopez et Keenan, 2014; Whelpley *et al.*, 2020), il existe tout de même un corps littéraire concernant l'inclusion de la neurodivergence au travail. L'échantillon construit pour ce mémoire a permis un tour d'horizon de la littérature existante et de constater l'influence du discours médical.

#### 3.5.1. La littérature est scindée par diagnostics

Alors que la neurodiversité est encore décrite sous le joug du discours médical (Krzeminska *et al.*, 2019; Richards *et al.*, 2019), on observe une émergence d'articles défendant un modèle d'analyse plus sociale de celle-ci (Krieger *et al.*, 2012; Krzeminska *et al.*, 2019). Il n'en reste pas moins que les neurominorités représentées dans la littérature le sont principalement sous l'étiquette diagnostique, scindant la littérature de manière

médicalisée. Les participants neurodivergents sont bien souvent éligibles à la condition d'avoir obtenu un diagnostic formel (Cimera et Cowan, 2009; Flower *et al.*, 2019; Hagner et Cooney, 2005; Hayward, McVilly et Stokes, 2018; Lopez et Keenan, 2014; Lorenz *et al.*, 2016; Müller *et al.*, 2003; Wehman *et al.*, 2016; Whelpley *et al.*, 2020). Cette sélection des participants par diagnostic tend à exclure les individus n'ayant pas eu de confirmation formelle en plus de tracer un portrait global d'un diagnostic plutôt qu'un portrait individualisé. Cimera et Cowan (2009) nomment d'ailleurs qu'il s'agit d'une des limites de leur étude que de généraliser autour d'un même diagnostic. Hagner et Cooney (2005), pour leur part, reconnaissent que la sélection sur diagnostic ne permet pas de considérer le niveau de fonctionnement, et donc l'ampleur du handicap. À l'intérieur même du critère diagnostique, une variabilité est observable puisqu'il s'agit bien souvent de professionnels différents qui ont confirmé la condition clinique en question.

### 3.5.2. Des limites méthodologiques qui soulèvent des questions

Par ailleurs, 43% (18) seulement des articles interrogent des personnes neurodivergentes dans leur méthodologie : l'accès aux vécus de ces individus est donc limité dans la discussion autour de leur propre inclusion. C'est donc près de 60% de notre échantillon qui ne sollicite pas directement le point de vue des personnes concernées. Ceci est d'ailleurs dénoncé par certains auteurs. De ces articles qui questionnent les personnes neurodivergentes, 75% demandent que les participants aient un diagnostic formel pour être inclus. Remington et Pellicano (2018) soulignent l'importance de comprendre l'expérience des employeurs de personnes neurodivergentes, mais aussi celle des employés eux-mêmes. À leur connaissance, il n'existe pas de recherche à l'approche multi-informants qui considère les points de vue de l'employeur, de l'employé neurodivergent et des collègues.

Alors qu'il existe des recommandations quant à solliciter plus le point de vue neurodivergent (Müller *et al.*, 2003), des auteurs ont tenté de pallier cette lacune (Baumgärtner, Böhm et Dwertmann, 2014; Hayward, McVilly et Stokes, 2018; Krieger *et al.*, 2012; Lorenz *et al.*, 2016; Valérie Martin, 2018b; Müller *et al.*, 2003; Scott *et al.*, 2018; Wehman *et al.*, 2016). D'autres ont opté pour une combinaison de participants neurotypiques et neurodivergents (Flower *et al.*, 2019; Flower, Richdale et Lawson, 2020;

Gilbride *et al.*, 2003; Lopez et Keenan, 2014; Remington et Pellicano, 2018; Whelpley *et al.*, 2020). Cependant, on constate de petits échantillons qui, sélectionnés presque exclusivement sur diagnostic, rendent difficile la généralisation à la réalité neurodivergente en différents contextes. Par exemple, Hagner et Cooney (2005) présentent un regard positif quant au succès d'employés autistes tout en rappelant le biais présent dans leur processus de sélection, misant sur des candidats recommandés par les services de soutien communautaire : il est impossible de tirer des conclusions sans savoir à quel point il est fréquent de trouver des superviseurs aussi tolérants et outillés dans la population générale que ceux accompagnés par ces ressources. Unger (2002) soulève la multitude de méthodologies qui complique les comparaisons en plus des critères de sélection variables (un ou plusieurs diagnostics, « incapacité » au sens large). Par ailleurs, ce même auteur nomme que ce sont souvent les employeurs qui sont interpellés plutôt que les gestionnaires de proximité qui supervisent au quotidien les employés neurodivergents. Chen et ses collègues (2014) soulignent que de multiples propositions sont faites concernant les services spécifiques à l'emploi des candidats autistes alors qu'elles n'ont pas été validées empiriquement. Un besoin est donc présent, selon eux, de proposer de nouveaux schémas conceptuels avant de suggérer des pratiques. Pour leur part, Goldfarb, Gal et Golan (2019) soulignent la tendance de la littérature à mettre en relief si les interventions fonctionnent avant même de bien comprendre les facteurs sous-jacents qui pourraient être prédictifs du succès de la pratique. Ils prônent l'importance d'évaluer les construits théoriques promouvant la compréhension de comment les interventions prennent place et de pourquoi elles fonctionnent ou non pour chacun. Finalement, Krzeminska *et al.* (2019) rappellent que la généralisation est difficile sachant que les candidats neurodivergents sont encore bien souvent embauchés via des programmes gouvernementaux, c'est-à-dire dans des contextes précis et définis, qui ne se prêtent pas à la généralisation. Flower *et al.* (2019) font une observation similaire soulignant que le programme étudié dans leur recherche est une option, un modèle, mais qu'il est essentiel de documenter plusieurs modèles, de collecter les données variées et de publier les résultats avant de pouvoir généraliser les connaissances.

Ces exemples illustrent bien les enjeux méthodologiques et les limites, bien souvent reconnus par les auteurs eux-mêmes. Il est intéressant de constater qu'encore une fois, le

discours médical représente une hypothèse quant à la relation entre les artefacts soulevés. Cette catégorisation s'éloigne à nouveau de la notion de continuum défendu par la neurodiversité. Il est difficile de promouvoir des pratiques organisationnelles dénouées du filtre médical alors que les paramètres mêmes de la recherche médicalisent la neurodivergence. Cet éloignement constaté à maintes reprises avec la théorie de la neurodiversité se réitère grâce à l'analyse de la littérature, tant dans ses propos que dans sa forme.

### Conclusion – Des résultats qui dérogent de la théorie de la neurodiversité

Chacune des dimensions identifiées dans la littérature permet un constat : un écart entre les pratiques organisationnelles et la théorie de la neurodiversité est présent. L'approche diagnostique, qui demande une médicalisation du profil neurodivergent, s'éloigne de la proposition de continuum de la neurodiversité et diminue la reconnaissance des nuances neurodivergentes. Ce diagnostic, qui devient ensuite nécessaire pour accéder à des adaptations en milieu de travail et légitimer la demande d'accommodements, entraîne un besoin de dévoiler ledit diagnostic. Un dévoilement expose alors à un dilemme : est-il préférable de bénéficier des adaptations et s'exposer à une stigmatisation potentielle ou bien d'éviter cette exposition néfaste, mais de passer à côté d'accommodements favorisant une meilleure performance et le bien-être au travail? S'ajoutent aux poids des préjugés, les mécanismes de discrimination positive et donc la pression, lorsqu'on est embauché via un programme ciblant un diagnostic, de représenter toute une communauté « neurominoritaire ». Toute cette médicalisation éloigne du précepte de la neurodiversité qui tend à reconnaître et valoriser toute nuance neurodivergente. Par ailleurs, ces mécanismes organisationnels sous-tendent la présence d'une norme de référence neurotypique ainsi qu'une généralisation des besoins liés au diagnostic. Ces éléments, découlant des processus organisationnels normés, diminuent l'approche biopsychosociale et inclusive mise de l'avant par la théorie de la neurodiversité. Après la présentation des dimensions émergentes des résultats et leurs manifestations dans le format même de la littérature, ce chapitre se termine donc sur l'éloignement constaté entre nos résultats et le paradigme de la neurodiversité. Le prochain chapitre expose notre argument synthèse,

cette proposition conceptuelle pour relier nos dimensions, et ouvre la discussion sur l'inclusion.

## 4. Discussion

---

L'objectif de ce mémoire était d'analyser les fondations sur lesquelles se sont construites les pratiques d'inclusion professionnelle de la neurodivergence. Pour ce faire, nous avons choisi un cadre théorique permettant l'accès aux hypothèses fondamentales, ces croyances sous-jacentes qui dictent de manière inconsciente le référentiel commun et les artefacts que sont les pratiques organisationnelles.

La méthodologie fut choisie de manière stratégique, en cohérence avec notre objectif et notre cadre théorique. La problématique demandait que nous nous immergions dans la littérature pour en comprendre le sens sous-jacent et le choix de la synthèse interprétative critique (SIC) a permis cet exercice. Alors que la procédure de la SIC favorise une démarche itérative et réflexive, elle permet de remettre en question la construction d'un sujet dans la littérature et d'observer comment celle-ci influence les pratiques. Grâce à l'évaluation continue des articles, l'argument synthèse a pu se bâtir au fil des lectures. L'argument synthèse compile les éléments extraits de la littérature et les assemble en un réseau de concepts interreliés, sous la forme d'une proposition théorique cohérente (Dixon-Woods *et al.*, 2006). Ainsi, cette étape de la SIC nous a permis de donner du sens aux écarts observés entre les pratiques et la théorie de la neurodiversité invoquée comme fondation. Chaque dimension identifiée nous a permis d'appréhender ce qui était de prime abord une incohérence et de mettre des mots et des concepts sur celle-ci. Une fois la dimension nommée et l'apparente anomalie identifiée, la SIC nous a donné l'opportunité de remonter le fil directeur jusqu'à ce qui nous apparaissait comme la fondation réelle sous-jacente à la pratique et aux écrits. Au-delà de la mise en exergue des écarts existant entre pratiques et fondations, la SIC permet de comprendre la trame sous-jacente et d'en découvrir les composantes subconscientes.

Le présent chapitre permet maintenant de faire l'analyse de ces résultats en interaction avec la théorie de la neurodiversité et les fondements de l'inclusion. Y sont exposés et décortiqués l'écart entre discours médical et neurodiversité ainsi qu'entre les artefacts organisationnels actuels et les fondements qui devraient être ceux de la neurodiversité. Une section permet de faire le lien entre les dimensions détectées et les croyances sous-jacentes que nous identifions par le biais de notre cadre théorique. Ensuite, nous

présenterons les contributions de ce mémoire au champ du développement organisationnel et du management ainsi que ses implications pratiques. Nous exposerons finalement les limites de cette recherche ainsi que les pistes de recherche futures.

#### 4.1. Les résultats à l'aune de la neurodiversité

Durant les premières lectures, l'étiquette diagnostique apparaissait comme un outil de recherche, permettant d'identifier des mots-clés, des stratégies de recherche et des représentations neurodivergentes. Assez rapidement toutefois, une incohérence a émergé entre les paradigmes de la neurodiversité et la représentation de celle-ci dans la littérature. S'opposaient constamment la notion de continuum de la variabilité cognitive et cette catégorisation par diagnostic. L'idée de la perpétuation du discours médical s'est présentée en constatant notre propre rapport à la recherche et à l'objet d'analyse. Les premiers filtres de recherche étaient, sans question posée, de nature médicale. Alors que cette évidence apparaissait peu à peu incongrue, nous avons poursuivi les recherches avec ce filtre d'analyse en tête. Au fil des lectures, en veillant à ne pas influencer les données, nous avons pu constater comment cette trame de fond médicale créait un lien entre les différentes dimensions et surtout, éloignait les pratiques de la théorie de la neurodiversité. Il était d'ailleurs fascinant de constater que des auteurs concluaient sur des recommandations de personnalisation du soutien tout en ayant eux-mêmes généralisé et catégorisé les besoins et les forces (Chen *et al.*, 2014; Goldfarb, Gal et Golan, 2019; Hendricks, 2010; Wehman *et al.*, 2016).

Le discours médical, contrairement à celui de la neurodiversité, cherche à combler un déficit, à guérir un individu, de manière à le rapprocher d'une norme établie comme étant la référence du fonctionnement (Armstrong, 2017). Cette approche est cohérente lorsque l'on souhaite ramener une personne à un état de bonne santé par exemple. Pour ce faire, la médicalisation nécessite une catégorisation à travers des critères diagnostiques et une identification des bris de fonctionnement. Cependant, la théorie de la neurodiversité défend justement le fait que d'être neurodivergent n'est pas une tare à enrayer, puisqu'il s'agit simplement d'un fonctionnement alternatif à la majorité (Armstrong, 2017; Singer, 2017, 2019).

#### 4.1.1. L'approche diagnostique - Les diagnostics comme catégories nuisent à la lecture sur un continuum

*La théorie de la neurodiversité s'accorde avec le concept de l'inclusion quant à la considération équitable de tous les besoins, s'illustrant alors sur un continuum. Le discours médical, en catégorisant, crée de la rigidité, empêchant une approche réellement inclusive.*

Première incohérence flagrante, la catégorisation diagnostique témoigne de cette hypothèse fondamentale médicale sous-jacente aux pratiques d'inclusion de la neurodivergence. Alors que la théorie de la neurodiversité s'illustre sur un continuum, embrassant toute la variabilité humaine possible et ses multiples combinaisons neurocognitives (Armstrong, 2010; Baron-Cohen, 2017; Kapp *et al.*, 2013; McGee, 2012), l'approche diagnostique scinde, catégorise, crée des frontières. En résultent des généralisations diminuant une réelle approche réflexive et individualisée. Par ailleurs, cette approche crée des clans alors que la neurodiversité englobe tous les profils, avec ou sans diagnostic (Singer, 2019).

##### *4.1.1.1. Favoriser l'inclusion de tous pour mieux inclure les neurodivergents*

Lire les profils neurodivergents sur un continuum favoriserait l'inclusion de tous, sans égard à la médicalisation d'un profil. L'inclusion de la neurodivergence gagnerait à passer par l'inclusion de la neurodiversité, c'est-à-dire neurotypie et neurominorités confondues. Plusieurs auteurs font le même constat. Flower et ses collègues (2019) ainsi que Patton (2019) soulèvent la perception d'injustice que peut engendrer le traitement spécifique aux personnes neurodivergentes diagnostiquées. Dans l'étude de Flower *et al.* (2019), les collègues neurotypiques questionnent la raison de réserver aux candidats neurodivergents cette écoute et cette vigilance de répondre à leurs besoins alors qu'il s'agit d'adaptations qui pourraient bénéficier à tous. Un processus d'embauche offrant d'autres options que l'entrevue de sélection, permettant à tout candidat de démontrer ses habiletés dans un contexte appliqué, se rapproche bien plus des pratiques inclusives et de la théorie de la neurodiversité, à condition qu'il soit accessible à tous. Chaque individu possédant des particularités, qu'il ait un diagnostic ou non, bénéficierait d'une approche multimodale lorsque vient le temps de démontrer ses forces. Krzeminska et ses collègues (2019) abondent dans le même sens.

Bref, lorsqu'on appréhende la neurodiversité dans sa globalité, une approche inclusive en découle. Celle-ci offre de nombreux bénéfices alors qu'elle permet de rejoindre tous les employés, en leur offrant des opportunités équitables de s'accomplir; chaque être humain ayant, à un degré ou un autre, des besoins spéciaux (Austin et Pisano, 2017). En résulte, selon Krzeminska *et al.* (2019), une plus grande productivité par employé et par groupe. Il est d'ailleurs aussi relevé que les gestionnaires travaillant avec des employés neurodivergents en viennent à modifier leur approche avec tous leurs employés : la personnalisation des conditions de travail est alors perçue comme un mécanisme d'activation des talents de chacun (Krzeminska *et al.*, 2019).

#### *4.1.1.2. Le discours médical, un obstacle à l'inclusion?*

Le discours médical amène cet angle de traitement diagnostique de la neurodivergence. Considérée par et pour elle-même, la neurodivergence s'inscrit plutôt dans un continuum de possibles, sans hiérarchie des profils ni rapport à une norme si ce n'est celle de la diversité. Sachant que l'un des bénéfices de ces programmes est les conséquences positives qu'il a sur les autres employés (Krzeminska *et al.*, 2019; Patton, 2019), pourquoi ne pas opter pour des programmes d'inclusion réelle, permettant de transposer les principes au-delà d'un diagnostic? Inclure la neurodiversité, c'est inclure tout un chacun, dont les neurodivergents. En généralisant l'inclusion à tous, on l'inscrit dans les artefacts culturels de l'organisation. S'ensuit une dépersonnalisation des pratiques inclusives : ce n'est plus seulement le gestionnaire qui assume la facilitation de l'inclusion (Hagner et Cooney, 2005) et il ne s'agit plus d'un « traitement de faveur », mais d'une pratique organisationnelle usuelle et pérenne. Lorsque l'artefact visible prend la forme de programmes et d'adaptations spécifiques à un diagnostic, cela amène à constater un cadre de référence médicalisé et une hypothèse fondamentale voulant que la neurodivergence nécessite d'être diminuée, d'être ramenée vers la norme.

Le discours médical transversal aux propos et pratiques nous apparaît fort problématique. Sachant que dès les fondations, il appréhende la neurodivergence d'une manière contraire à ce que prônent les théories de la neurodiversité et de l'inclusion, nous croyons nécessaire de soulever la réflexion. Cette approche diagnostique engendre en outre des conséquences

qui alimentent le discours médical sous-jacent et nuisent d'autant plus, selon nous, à l'inclusion des personnes neurodivergentes.

#### 4.1.2. Le dévoilement du diagnostic - Plusieurs candidats se voient exclus ou leurs besoins minimisés

*Dévoiler le diagnostic est un artefact qui implique la médicalisation du profil d'une personne. Cela implique qu'une personne neurodivergente n'ait accès aux adaptations que sur une base médicalisée en plus de renforcer la catégorisation et les stéréotypes qui font obstacle à l'accès à l'emploi. L'inclusion devrait s'appliquer sans égard à un diagnostic pour s'accorder avec la théorie de la neurodiversité.*

Dans une société de la normalisation telle que la nôtre, entrer dans une case est une condition *sine qua non* pour accéder aux services et définir sa place dans le monde. C'est ainsi que notre cerveau fonctionne, catégorisant continuellement toutes les informations procurées par notre environnement, les passant alors aux filtres de nos bagages idiosyncratiques que constituent notre éducation, nos expériences et les préjugés que nous avons construits. Notre cerveau aime les stéréotypes, découlant du processus mental de catégorisation : catégoriser est nécessaire pour fonctionner au quotidien et gérer l'infinité de microdécisions et d'analyses à laquelle nous sommes exposés. Les stéréotypes sont le résultat du fonctionnement normal du cerveau (Salès-Wuillemin, 2006). Il faut donc faire un effort conscient pour transiter vers un paradigme de la complexité, de l'individuation (Bodenhausen, 2005). Aborder les phénomènes qui nous entourent sous forme de continuum est un début de réponse, mais reste une épreuve cognitive qui nécessite une conscience et une vigilance continues pour que ces stéréotypes programmés ne soient pas les maîtres de nos décisions (Bodenhausen, 2005).

En cohérence avec notre rapport au monde, il n'est pas surprenant de catégoriser les profils neurodivergents et les réponses proposées. Tel que vu dans le chapitre précédent, des programmes se voient créés à titre de solution à la sous-représentation des personnes neurodivergentes en emploi (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Flower *et al.*, 2019; Grenawalt *et al.*, 2020; Remington et Pellicano, 2018; Scott *et al.*, 2018). Ceux-ci sont alors accessibles à condition de correspondre aux critères, c'est-à-dire à condition d'avoir un diagnostic (Flower *et al.*, 2019; Grenawalt *et al.*, 2020; Remington et Pellicano, 2018). Agissant tel un sceau de validité des besoins, le diagnostic confirme à l'employeur la nécessité des adaptations. Cependant, un dommage collatéral en résulte, nous éloignant à

nouveau de la théorie de la neurodiversité : ne pas avoir de diagnostic n'exclut pas des besoins particuliers et avoir un diagnostic ne garantit pas la nature et l'intensité de nos besoins. Il faut en plus dévoiler le diagnostic en question pour accéder aux solutions, permettant alors aux stéréotypes et aux attentes d'entrer en action, influençant à leur tour les interactions et les conséquences observables.

#### *4.1.2.1. Dévoiler un diagnostic découle nécessairement d'une vision médicale*

De prime abord, il est pertinent de rappeler que le dévoilement du diagnostic s'inscrit nécessairement dans une perspective médicale : il suppose des manifestations cliniques ayant mené à la consultation d'un professionnel et à la confirmation d'un diagnostic. De ce fait, il s'éloigne de la théorie de la neurodiversité par sa médicalisation des profils neurodivergents, sous-entendant nécessairement des défis fonctionnels assez grands pour mener à la consultation médicale. Aussi, bien que les critères menant à la confirmation d'un diagnostic ne soient pas contestés ici et permettent de tracer un portrait d'un individu neurodivergent, ils offrent un cadre statique et une lecture parfois rigide du fonctionnement d'une personne. Comme la notion de dévoiler un diagnostic suppose une interaction, l'enjeu repose alors sur le raccourci qui se crée chez l'interlocuteur entre ces critères diagnostiques et les besoins qui y sont associés, sans réflexion quant à l'unicité et la complexité de chaque individu neurodivergent.

#### *4.1.2.2. Un besoin valide même s'il n'est pas médicalisé*

Un employé dont les manifestations neurodivergentes sont légères ne nécessitera peut-être pas de confirmation diagnostique au cours de sa vie; il ne sera peut-être jamais conscient d'un fonctionnement différent de la norme puisque sa réalité est la seule qu'il connaisse et expérimente. Cela n'invalide en rien les besoins particuliers qu'il peut vivre de manière contextuelle. Une situation de handicap peut alors survenir et une approche inclusive, cohérente avec la théorie de la neurodiversité, se montre plus à l'écoute de la variation et de la ponctualité des besoins. Le discours médical tend à exclure ceux-ci s'il n'y a pas médicalisation de la condition et des besoins associés. Un employé neurodivergent n'ayant pas de diagnostic verra donc ses besoins écartés par une

organisation qui n'est pas sensibilisée à l'étendue de la neurodiversité. La notion d'hypothèse fondamentale présentée par Schein (2010) est ici des plus importantes : une organisation souhaitant être inclusive envers la neurodivergence, si elle est en accord avec la théorie de la neurodiversité, proposera des solutions inclusives applicables à tous, évitant ainsi de discriminer des candidats ou employés sans diagnostic dans la réponse aux besoins. Le constat actuel permet plutôt de pointer une croyance sous-jacente médicale résultant en une exclusion des besoins plus légers ou camouflés d'une personne non diagnostiquée.

#### *4.1.2.3. Augmenter les connaissances et sensibiliser à la diversité*

S'ajoutent à cela les préjugés et attentes que peuvent avoir un employeur ou un collègue neurotypique envers un employé neurodivergent. Un besoin de recherche se fait d'ailleurs sentir concernant l'influence du jugement et des stéréotypes quant à l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes (Bruyère, Erickson et Ferrentino, 2003). Demander un dévoilement de diagnostic, c'est considérer qu'il y a nécessairement une interaction entre la nature du handicap et la nature du travail (Bruyère, Erickson et Ferrentino, 2003). Un manque de connaissance associé aux craintes et préjugés intervient alors dans la capacité d'inclusion d'une organisation, alors que l'on en vient à traiter différemment une personne neurodivergente en raison de perceptions négatives (Solomon, 2020). Lopez et Keenan (2014) ont d'ailleurs proposé que le manque de connaissances des employeurs représente l'un des plus grands obstacles d'accès à l'emploi des personnes neurodivergentes. Le dévoilement active les expériences que l'employeur peut avoir eues par le passé avec ce diagnostic. La sensibilisation apparaît alors comme un excellent mécanisme inclusif et ressort comme une nécessité à mettre en place chez plusieurs auteurs (Austin et Pisano, 2017; Chen *et al.*, 2014; Flower *et al.*, 2019; Grenawalt *et al.*, 2020; Hendricks, 2010; Lopez et Keenan, 2014; Rao et Polepeddi, 2019; Remington et Pellicano, 2018).

Augmenter les connaissances et sensibiliser les employeurs et collègues neurotypiques à la neurodiversité au sens large favorisent la reconnaissance de besoins particuliers, au-delà d'un diagnostic (Flower *et al.*, 2019). Une sensibilisation d'approche médicale, misant sur un diagnostic, tend à renforcer des généralisations et à être insuffisante pour la

compréhension des besoins individuels (Lengnick-Hall, Gaunt et Kulkarni, 2008; Lopez et Keenan, 2014; Patton, 2019). Bruyère et ses collègues (2003) ajoutent un dommage collatéral de ce discours médical sous-jacent : l'inclusion est vue comme une obligation, il y a sentiment de coercition. Un changement de paradigme dans l'application des campagnes de sensibilisation favoriserait un environnement inclusif cohérent avec la théorie de la neurodiversité.

La diversité n'est pas encore valorisée et reconnue; elle est plutôt tolérée dans un cadre circonscrit. Bruyère, Erickson et Ferrentino (2003) soulignent que le changement des perceptions et attitudes à l'égard des personnes en situation de handicap est l'un des plus difficiles à effectuer. Aussitôt sortis du cadre fourni par le discours médical et les pratiques organisationnelles qui en découlent, les employeurs échouent à comprendre le besoin et l'ajustement adéquat (Bruyère, Erickson et Ferrentino, 2003; Lopez et Keenan, 2014), n'ayant pas encore développé des pratiques de gestion flexible. Scott *et al.* (2018) soulignent que l'augmentation de la connaissance favorise un meilleur sentiment d'efficacité et celui-ci faciliterait ensuite l'application plus flexible des pratiques de gestion inclusive. Augmenter les connaissances se veut une stratégie transversale et en accord avec la théorie de la neurodiversité lorsqu'elle s'éloigne du seul discours médical. En outillant les employeurs et les collègues à lire les besoins des personnes neurodivergentes et de toute autre personne, on s'éloigne de la dichotomie handicap-force que crée le discours médical. Un gestionnaire participant à l'étude de Remington et Pellicano (2018) démontre d'ailleurs bien cette conséquence : alors qu'il fait preuve d'une volonté d'inclusion, il suggère que l'autisme ne représente pas un handicap, qu'il suffit d'utiliser les forces du candidat. La théorie de la neurodiversité et le regard inclusif qu'elle prône permettent une lecture plus complexe de chacun, embrassant ses forces et ses défis, et intervenant sur l'environnement lors de situation de handicap. Outiller les employeurs à reconnaître la diversité des besoins, tous profils confondus, augmente l'expérience positive de la gestion de la diversité. L'inclusion des personnes neurodivergentes apparaît alors plus facile pour les employeurs ayant vécu ces expériences positives (Gilbride *et al.*, 2003).

Opter pour l'approche inclusive prônée par la neurodiversité, c'est-à-dire sur un continuum considérant les forces, vulnérabilités et besoins propres à chacun permet

d'éviter cet enjeu de généralisation ainsi que celui de la stigmatisation. Changer ce paradigme permet de considérer les différences comme ayant besoin d'adaptations et non comme devant être guéries (Austin et Pisano, 2017).

#### 4.1.3. La diversité comme norme de référence

*La théorie de la neurodiversité établit la diversité comme référence et non le fonctionnement cognitif majoritaire comme seuil normalisé. La médicalisation sous-jacente implique une norme neurotypique à atteindre alors que tout le continuum de la neurodiversité devrait être considéré. Les pratiques qui en découlent tendent à vouloir améliorer l'individu en le rapprochant des attentes neurotypiques. L'inclusion et la théorie de la neurodiversité prônent plutôt la célébration de l'unicité et des forces de chacun comparé à lui-même et non à une majorité normée.*

La catégorisation diagnostique, en plus de diminuer la lecture sur un continuum, met l'emphase sur le handicap plutôt que sur les capacités (Gilbride *et al.*, 2003). Pourtant, la théorie de la neurodiversité rappelle que la situation du handicap se trouve dans l'interaction avec l'environnement et non chez l'individu en soi (Fougeyrollas, 1995; Singer, 2017). L'approche diagnostique amène l'individu à se percevoir comme l'employé handicapé, plutôt qu'une personne à part entière (Gilbride *et al.*, 2003). La théorie de la neurodiversité et ses fondements inclusifs clament que chacun a besoin d'adaptations par moments et selon Gilbride *et al.* (2003), un employeur inclusif est celui qui comprend cela. La tendance à créer des programmes et des processus organisationnels guidés par le discours médical sous-jacent propose en fait que les individus ciblés par ces programmes doivent rejoindre la norme neurotypique. On leur offre des adaptations dans un contexte ciblé, pour faciliter l'embauche par exemple, pour ensuite les rendre fonctionnels dans un milieu normé. Les programmes cherchent à améliorer l'individu et ses performances attendues en le rapprochant d'une norme neurotypique. L'individu neurodivergent est celui qui doit s'ajuster à la société (Scheid, 2005). La responsabilité incombe à l'employé neurodivergent : il est celui qui doit développer de nouvelles habiletés sociales, qui doit apprendre à supporter le processus d'entrevue d'embauche, qui doit sensibiliser ses pairs à ses besoins (Chen *et al.*, 2014; Müller *et al.*, 2003; Ortiz, 2020; Remington et Pellicano, 2018). Plusieurs mesures sont proposées, mais elles se centrent sur l'individu bien plus que sur l'environnement, s'éloignant d'une approche inclusive. La norme de référence neurotypique découle du discours médical : on souhaite ramener l'individu à un seuil de normalité socialement établi. Cela suppose qu'un groupe

majoritaire et dominant établit la norme; celui-ci peut avoir de la difficulté à voir l'apport d'une neurominorité (Patton, 2019).

#### *4.1.3.1. L'inclusion, une posture d'accueil de la neurodiversité*

En accueillant chaque individu avec ses traits, ses forces et ses difficultés, plutôt qu'en cherchant à catégoriser, la neurodiversité offre une posture ouverte et propose un filtre inclusif qui, si appliqué à un milieu professionnel, faciliterait l'actualisation du potentiel neurodivergent. Une approche individualisée des besoins et des forces permet d'alimenter cet écosystème qu'est l'environnement de travail, permettant de nourrir les forces complémentaires d'une équipe neurodiverse. Si l'on établit la diversité comme norme de référence, une conception alternative de la normalisation peut émerger. Une personne neurodivergente ou en situation de handicap peut atteindre le succès sans nier ni chercher à guérir ce qui crée le handicap (Scheid, 2005) lorsque l'environnement est inadapté. Une proposition de conception universelle, favorisant une approche multimodale pour l'apprentissage, le développement et le soutien, permet d'accueillir et de célébrer la diversité comme la norme, et non comme devant se rapprocher d'un fonctionnement établi (Nicola Martin, 2020). Dans un cadre flexible et inclusif tel que la conception universelle le permet, l'inclusion devient la stratégie (Rao et Polepeddi, 2019). On peut alors miser sur la personnalisation du soutien, sur l'optimisation du *fit* entre le candidat et son milieu professionnel et ses tâches. En modifiant les processus et en assurant un soutien individualisé à chacun, on se rapproche bien plus des fondations inclusives (Austin et Pisano, 2017; Chen *et al.*, 2014; Gilbride *et al.*, 2003; Hendricks, 2010; Rao et Polepeddi, 2019; Wehman *et al.*, 2016).

#### *4.1.3.2. Redonner la responsabilité aux organisations*

Les pratiques inclusives actuelles, à travers les adaptations ciblées par diagnostics, dépendantes d'un dévoilement et reposant sur une généralisation des besoins par profil neurodivergent, sont les artefacts d'un discours médical sous-jacent. Favoriser l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes nécessite une analyse des fondations de nos pratiques et un mouvement vers une hypothèse fondamentale qui place la diversité comme la norme et l'inclusion comme la stratégie (Rao et Polepeddi, 2019). Il revient donc aux organisations et aux employeurs de faire l'exercice de personnaliser les

processus et de chercher les meilleures associations, tel qu'on le fait pour des pièces de casse-tête (Austin et Pisano, 2017). La clé réside dans les évaluations environnementales (Hendricks, 2010) et les attentes liées au travail : les programmes proposés peuvent plutôt proposer des entraînements des *soft skills* liées aux attentes du milieu et des rôles professionnels, en s'adressant à toute personne ayant besoin de les développer, plutôt que de miser sur des habiletés sociales normées (Austin et Pisano, 2017). Carrero, Krzeminska et Härtel (2019) soulèvent que dans le programme étudié, ce qui a fonctionné c'est lorsque les superviseurs se positionnent pour favoriser les forces.

#### *4.1.3.3. Quand notre différence est notre point commun*

Dans le même sens, Rao et Polepeddi (2019) ainsi que Golfarb, Gal et Golan (2019) proposent que les processus de recrutement et sélection mettent l'emphase sur les capacités plutôt que sur les incapacités à compenser. On ne souhaite pas créer un milieu artificiellement inclusif qui ne pourra être reproduit et où les forces ne seront pas considérées : des adaptations seulement en rapport à la norme de référence neurotypique ne suffisent pas et peuvent créer un faux sens de capacités alors qu'une approche inclusive, capitalisant sur les forces et des services personnalisés, permet de s'éloigner de l'impression d'un traitement spécial (Remington et Pellicano, 2018). Plutôt que d'être tiraillé dans une vision bipolaire entre traiter tout le monde également et traiter chacun différemment (Loo, 2001), pourquoi ne pas s'entendre sur le fait que notre point commun est justement le fait que nous sommes tous différents? Un traitement équitable apparaît alors à travers l'inclusion qui demande de considérer l'unicité de chacun pour offrir un traitement égal.

#### 4.2. La neurodivergence, au croisement de champs d'études

Un rappel et une mise en évidence s'imposent pour exercer un regard critique quant aux fondements guidant les pratiques d'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes : la neurodivergence est un phénomène au croisement de plusieurs champs d'études, largement influencé par l'angle de traitement. À la fois ancré dans le médical et hautement politique, tout en revendiquant une approche teintée du constructivisme social, la neurodiversité peine à établir un consensus (Armstrong, 2011; Chown et Stenning, 2020; McGee, 2012). Si tous s'entendent pour dire qu'elle représente

le continuum de la variabilité neurologique présente chez l'être humain (Armstrong, 2011, 2017; Blume, 1998; Elder Robinson, 2013; Ortiz, 2020; Runswick-Cole, 2014; Shore *et al.*, 2011; Singer, 2017, 2019; Thompson et Miller, 2018), différents partis s'affrontent tout de même pour départager ce qui appartient au médical de ce qui réside dans la sphère sociale. Cela n'est pas étonnant lorsque l'on considère le chevauchement des profils neurodivergents entre médical, psychologique et handicap. Historiquement, le discours appréhende l'objet d'analyse qu'est la neurodivergence sous l'angle diagnostique puisqu'il descend du modèle médical (Krzeminska *et al.*, 2019; Richards *et al.*, 2019). Bien que la théorie de la neurodiversité prenne racine dans le champ du handicap et son approche sociale (Singer, 2017, 2019), il est peu surprenant de constater des artefacts médicaux dans la littérature du management. Motivé par une forte volonté d'optimisation, il en résulte l'utilisation de profils types, cherchant la meilleure réponse possible pour assurer efficacité et standardisation. Il faut remonter aux hypothèses fondamentales sous-jacentes pour mieux comprendre cette appropriation des diagnostics comme mécanisme de catégorisation. Ce chevauchement conceptuel est important à expliciter puisqu'il contribue à une lecture critique et compréhensive si l'on souhaite analyser les pratiques d'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes.

#### 4.3. Chevauchements conceptuels entre théorie de la neurodiversité et inclusion

Rappelons-nous aussi que la neurodiversité, par sa définition, s'accorde hautement avec le concept de l'inclusion. Première similitude : sa proposition d'un continuum, reconnaissant la multitude de profils, forces, besoins et défis (Armstrong, 2010; Baron-Cohen, 2017; Kapp *et al.*, 2013; McGee, 2012), s'éloigne d'une idée médicalisée de la neurodivergence. La théorie de la neurodiversité propose plutôt la neurodivergence comme un développement alternatif de l'être humain (Armstrong, 2011). La neurodivergence est alors reconnue comme partie intégrante de l'individu plutôt qu'un déficit à enrayer (Armstrong, 2017). Pour ce faire, elle réclame une approche individualisée, évitant ainsi que des individus neurodivergents ne soient pas reconnus dans leur vécu contrairement aux conséquences possibles d'une approche médicale (Armstrong, 2011; Ratey et Johnson, 1998; Singer, 2017, 2019). L'inclusion, pour sa part,

favorise elle aussi une reconnaissance de chacun, dans son unicité et son individualité en plus de miser sur les forces (Janssens et Zanoni, 2008; Mor Barak, 2005; Winters, 2014).

Un second accord entre neurodiversité et inclusion réside dans l'idée de s'éloigner d'un moule, d'une norme de référence à laquelle ramener les individus divergents. Tant la théorie de la neurodiversité que celle de l'inclusion cherchent à valoriser tout un chacun dans ce qu'il est, sans le comparer au groupe majoritaire pour déterminer sa valeur (Ferdman, 2014, 2017; Ferdman et Deane, 2014; Janssens et Zanoni, 2008; Shore, Cleveland et Sanchez, 2018).

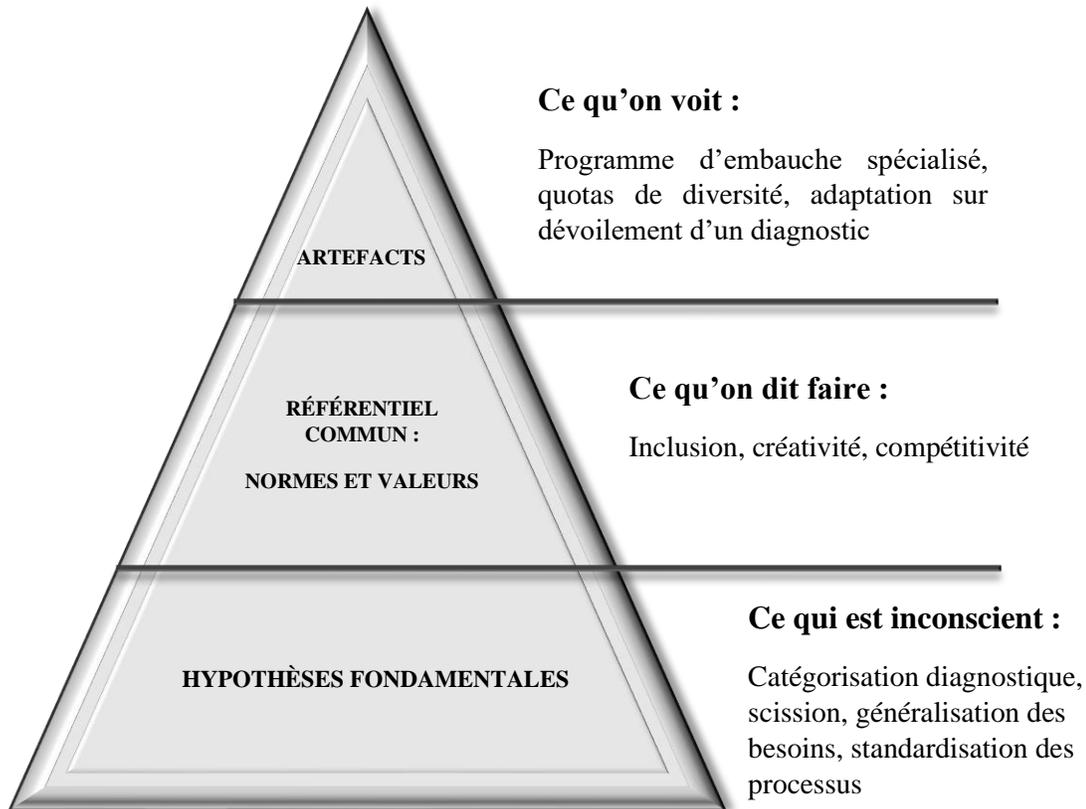
Ancrée dans le champ du handicap, la théorie de la neurodiversité rappelle que le handicap se trouve dans l'interaction avec l'environnement et non dans la personne elle-même (Fougeyrollas, 1995; Singer, 2017). Constituant un troisième chevauchement conceptuel, l'environnement est à nouveau sous la loupe dans la littérature sur l'inclusion (Ferdman, 2017; Ferdman et Deane, 2014).

Ce rappel est nécessaire à la discussion, puisque ces chevauchements entre neurodiversité et inclusion nous laissent penser que l'inclusion des personnes neurodivergentes devrait s'accorder avec ces fondements théoriques. Pourtant, nos résultats présentent plutôt une forte influence du discours médical, celui-ci misant sur les déficits, la catégorisation et la cure.

#### 4.4. Une analyse des hypothèses fondamentales

Nos résultats et la discussion qui s'en est suivie ont permis d'identifier à maintes reprises des artefacts et un cadre référentiel commun. Des programmes voient le jour, cherchant à répondre à la problématique de sous-représentation des personnes neurodivergentes sur le marché du travail tout en augmentant la compétitivité des organisations et en diminuant la pénurie de main-d'œuvre. Parmi ces artefacts observables se trouvent ces programmes, les quotas de diversité et les questionnaires pré-embauche demandant au candidat s'il a une condition nécessitant des adaptations par exemple. Le cadre référentiel commun prend place à travers ces valeurs d'innovation et d'inclusion véhiculées par les communications organisationnelles et médiatiques. La volonté est inclusive et bienveillante, mais lorsque l'on s'attarde aux conséquences réelles de ces artefacts, on constate des effets néfastes et un maintien des statistiques problématiques. En remontant

aux croyances sous-jacentes, aux hypothèses fondamentales, l'on peut mieux comprendre cet écart entre intention et résultat. La figure 4.1 offre une représentation visuelle des manifestations observées selon les niveaux de Schein (2010). Notre SIC a d'ailleurs permis d'identifier un argument synthèse, la perpétuation du discours médical, qui met en relief ces croyances subjacentes.



**Figure 4.1** - Représentation des trois niveaux de Schein dans l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes

#### 4.4.1. Première croyance : la neurodivergence est pathologique

Le discours médical laisse entrevoir une première croyance : la neurodivergence est un phénomène médical. En demandant un diagnostic comme condition d'accès aux adaptations, on laisse entendre que la condition n'est valide que si elle est médicalement approuvée, idem pour les besoins. Un fonctionnement neurodivergent et des préférences ne sont pas suffisants pour réquisitionner ces mêmes adaptations. Contrairement à la

théorie de la neurodiversité qui permet à tout un chacun de se situer sur le continuum de la variabilité cognitive, cette croyance amène à catégoriser les individus neurodivergents. Nous proposons donc que ce soit cette croyance qui entraîne un référentiel et des artefacts faisant lien avec les critères diagnostiques quant à l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes plutôt qu'une approche individualisée.

#### 4.4.2. Seconde croyance : la neurodivergence est un problème à résoudre

Une seconde croyance place les profils neurodivergents au même rang que les maladies : il faut diminuer les manifestations, guérir la condition. Plutôt que de considérer la neurodivergence comme une forme alternative de fonctionnement, tel que le propose la théorie de la neurodiversité, elle est appréhendée comme une dérive de fonctionnement. C'est cette croyance qui entraîne des programmes de « mise à niveau neurotypique », où l'on propose entre autres de développer les habiletés sociales (Ortiz, 2020), avant même de voir si des adaptations environnementales pourraient faciliter la compréhension mutuelle, dans le respect du langage de chacun. Les stratégies dites inclusives actuelles sont conçues avec la norme neurotypique comme point de référence. Cela signifie que la croyance stipule qu'il revient à l'individu neurodivergent de se rapprocher de la norme neurotypique tandis qu'un fondement inclusif encouragerait plutôt une réciprocité adaptative.

#### 4.4.3. Troisième croyance : il existe une panacée

Une autre croyance est celle de l'uniformité des besoins par diagnostic. Parce que le discours médical amène une catégorisation, une généralisation s'ensuit. Le réflexe humain prend le dessus et il est constaté qu'une association est souvent faite avec les formes les plus sévères des conditions neurodivergentes : l'employeur est amené à comparer l'individu devant lui à ce schème mental de référence (Remington et Pellicano, 2018; Whelpley *et al.*, 2020). Cette croyance inconsciente diminue la réflexivité et l'individualisation des adaptations. Elle éloigne alors de pratiques inclusives qui, selon Mor Barak (2005), accordent de la considération aux différences individuelles en plus de valoriser celles inhérentes aux différents groupes composant la diversité organisationnelle.

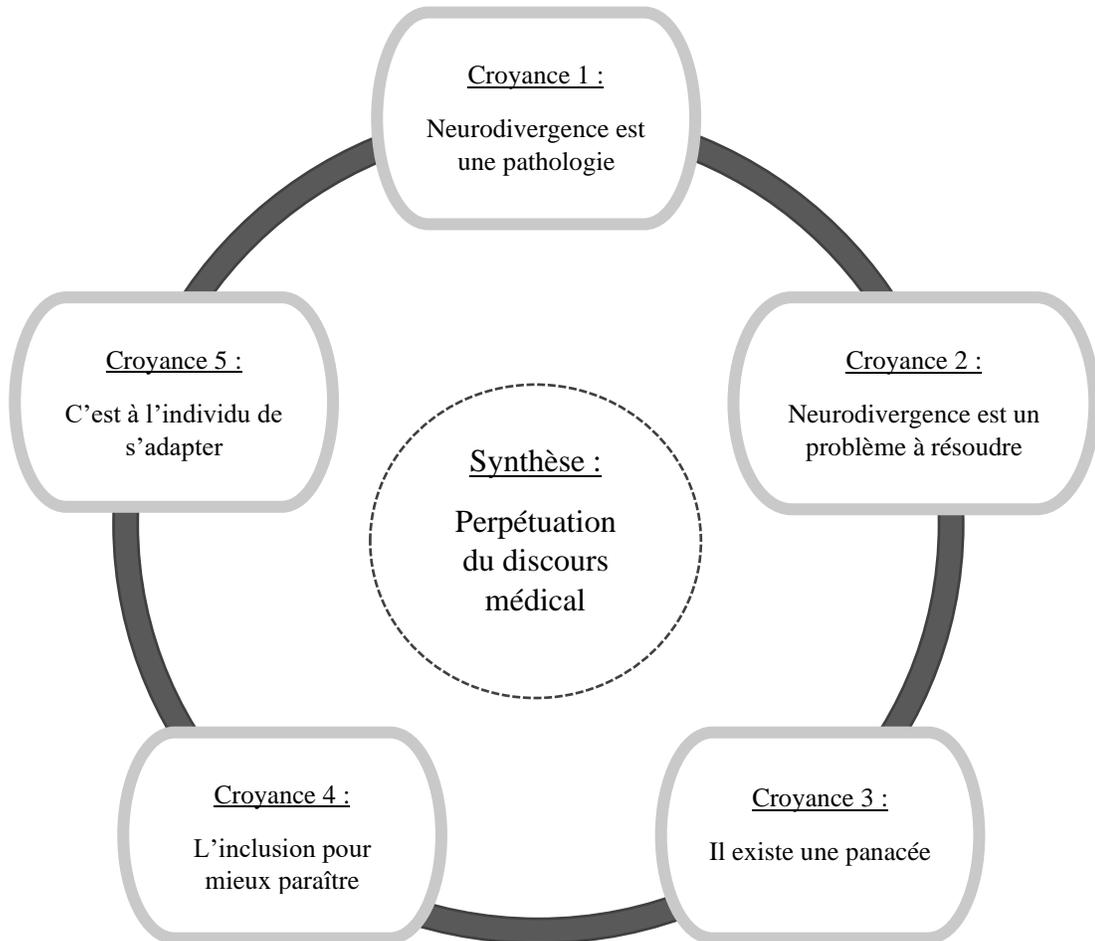
#### 4.4.4. Quatrième croyance : l'inclusion pour mieux paraître

Une croyance veut aussi qu'il faut faire un effort organisationnel pour laisser place à ces profils puisque l'accès à l'emploi est un droit (Scott *et al.*, 2017). L'organisation pose ainsi l'action moralement acceptable (Krzeminska *et al.*, 2019; Scheid, 2005; Wille et Sajous-Brady, 2018) plutôt que l'action inclusive. Le traitement conceptuel actuel laisse entrevoir que l'organisation qui met de l'avant sa stratégie d'inclusion de la neurodivergence en est une qui fait charité, plutôt qu'une réelle stratégie organisationnelle (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019). Par ailleurs, des avantages fiscaux découlent de ces embauches, sachant qu'il s'agit d'embauche de personnes handicapées, répondant aux mécanismes de quotas de diversité (Carrero, Krzeminska et Härtel, 2019; Heron *et al.*, 2020; Mellifont, 2019; Solomon, 2020). En isolant ainsi les personnes neurodivergentes dans leur embauche, on clame un argument d'inclusion. Toutefois, cet argument issu du référentiel commun, deuxième niveau d'analyse de Schein (2010), est incohérent avec une croyance fondamentalement inclusive. L'artefact amenant à scinder les programmes par diagnostic aussi. L'analyse des croyances amène à constater un fondement médical, autant dans l'appréhension de la neurodivergence que dans les mécanismes activés (subventions, quotas, etc.). Carrero, Krzeminska et Härtel (2019) suggèrent qu'une organisation voulant éviter le risque éthique de traiter la main-d'œuvre en situation de handicap pour des motifs financiers devrait plutôt appliquer des processus d'embauche et sélection inclusifs à l'échelle globale, pas seulement à certains profils. Rao et Polepeddi (2019) proposent que l'inclusion soit une stratégie organisationnelle en soi.

#### 4.4.5. Cinquième croyance : la responsabilité de l'individu

Finalement, une dernière croyance soulevée par notre argument synthèse est que l'inclusion est la responsabilité de l'individu neurodivergent. Il lui appartient d'activer les processus organisationnels en dévoilant son diagnostic, en sollicitant des adaptations, en recherchant des programmes. Pourtant, l'inclusion mise plutôt sur l'évaluation de l'environnement et fournit un milieu inclusif à tous (Shore, Cleveland et Sanchez, 2018). Cette croyance va de pair avec le statut médical de la neurodivergence et s'éloigne de l'approche sociale du handicap mise de l'avant par la théorie de la neurodiversité. Plutôt que de constater un handicap dans une interaction inadaptée entre l'individu et son

environnement, cette croyance fait reposer la responsabilité sur la personne quant à son intégration dans son milieu professionnel. La figure 4.2 réunit les cinq croyances fondamentales identifiées.



**Figure 4.2** – Représentation visuelle des croyances

#### 4.4.6. Des croyances qui corroborent notre argument synthèse

Toutes ces croyances, que nous proposons comme étant les hypothèses fondamentales des pratiques organisationnelles actuelles, s'accordent avec notre argument synthèse qu'est la perpétuation du discours médical. Notre argument synthèse peut ainsi englober aussi les différentes croyances répertoriées. Parce qu'elles sont sous-jacentes et inconscientes, ces croyances teintent les pratiques et le cadre de référence invoqué par les organisations. Le

discours médical, bien qu'il n'empêche pas la promotion de la diversité organisationnelle, a des conséquences néfastes sur l'inclusion professionnelle bien que ce soit l'intention des pratiques organisationnelles discutées dans ce mémoire. La figure 4.3 offre une représentation visuelle des interactions observables tant entre les croyances elles-mêmes que dans le chevauchement des résultats de la SIC et la lecture selon le modèle d'analyse de Schein (2010).

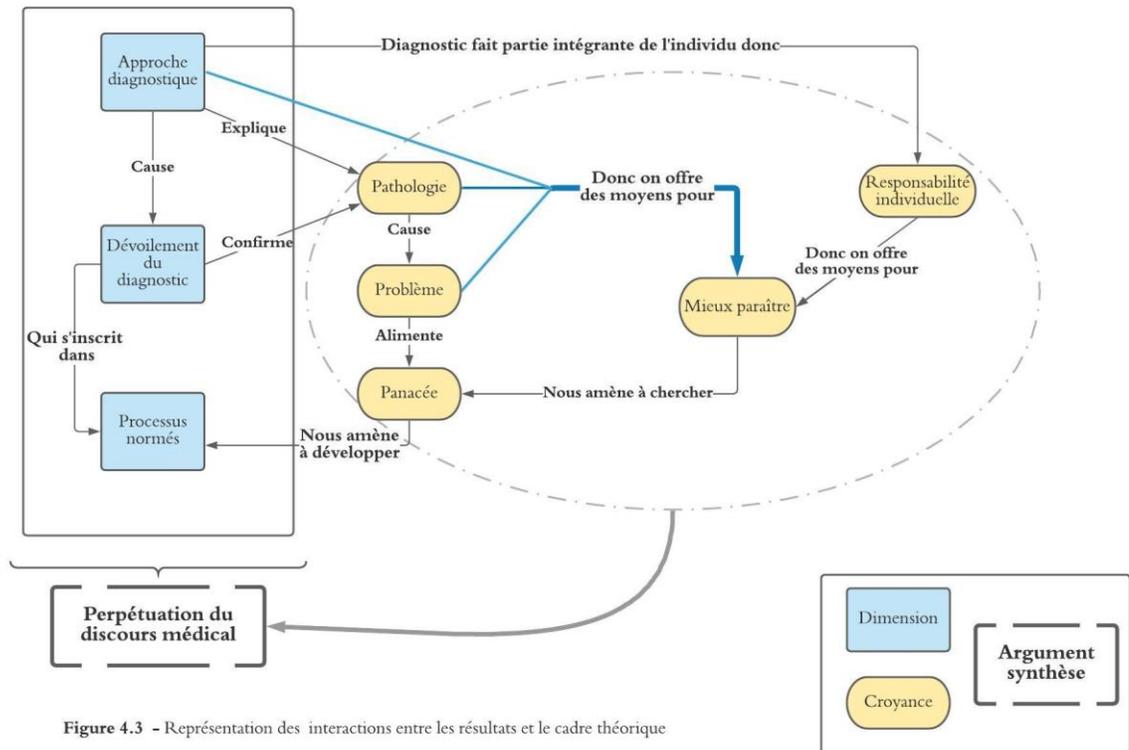


Figure 4.3 - Représentation des interactions entre les résultats et le cadre théorique

#### 4.5. Contributions au développement organisationnel et au management

Ce mémoire propose une analyse des fondements sous-jacents à l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes. Cet objectif permet de remettre en question la littérature même, guidant un champ de pratique en émergence. Plusieurs études portent sur l'inclusion professionnelle de différents profils neurodivergents, mais il est accepté et non questionné de passer par la définition diagnostique pour procéder à la recherche. Aucune étude à notre connaissance n'a soulevé et analysé cette incohérence

qu'est la médicalisation de la neurodivergence en regard à la théorie de la neurodiversité ni sur l'impact qu'elle a sur les pratiques organisationnelles.

Nos résultats soulèvent l'importance de l'analyse de l'hypothèse fondamentale sous-jacente aux pratiques afin de mieux comprendre comment celle-ci peut expliquer les artefacts que sont les pratiques organisationnelles ainsi que leur taux de succès. Notre méthodologie critique a permis de constater que malgré la volonté inclusive prônée, la croyance sous-jacente persiste à médicaliser et généraliser les pratiques et adaptations. Face à un taux de sous-représentation et de sous-emploi encore élevé chez la population neurodivergente, il était nécessaire de questionner les fondations mêmes des pratiques. La SIC comme méthodologie permet donc une contribution originale et en profondeur. L'utilisation d'un petit échantillon permet de s'attarder à la découverte du sens, favorisant une approche plus intuitive (Dudovsky, s.d.).

Sur le plan conceptuel, nos résultats permettent de soulever un écart important entre les pratiques organisationnelles et la théorie de la neurodiversité. La promotion de la diversité et de l'inclusion étant fort présente dans la littérature du management et des ressources humaines, il est impératif de remettre de l'avant les similitudes entre l'inclusion et la théorie de la neurodiversité telles qu'identifiées dans notre revue de littérature et récapitulées dans ce chapitre. Notre mémoire présente donc des opportunités de recherches futures et des pistes de réflexion intéressantes pour que les professionnels en management et en ressources humaines puissent baliser leurs pratiques et les ancrer dans un cadre conceptuel cohérent. En ce sens, nos résultats permettent d'encourager la réflexivité chez ces professionnels lors de l'élaboration ou de l'application de pratiques dont la volonté est inclusive.

La littérature dénonce bien les obstacles à l'emploi pour les personnes neurodivergentes et reconnaît qu'une amélioration des pratiques est nécessaire (Krzeminska *et al.*, 2019; Nordfors, Grundwag et Ferose, 2019; Wille et Sajous-Brady, 2018). Notre recherche a permis de corroborer ces résultats et de sonner l'alarme sur un phénomène encore trop peu connu. Cependant, notre méthodologie nous a permis d'apporter des nuances conceptuelles importantes, voire essentielles au développement du champ de pratique qu'est l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes.

#### 4.6. Limites de ce mémoire

Ce mémoire présente différentes limites qui se doivent d'être soulevées. Premièrement, bien que la méthodologie proposée par la SIC a permis de mettre en lumière des incohérences fondamentales entre les pratiques dites inclusives et la théorie de la neurodiversité, elle ne permet pas un traitement exhaustif ni reproductible puisqu'elle repose sur l'interprétation d'une auteure. Il est donc difficile d'établir la représentativité de notre échantillon et son potentiel de généralisation (Dudovsky, s.d.; Laerd Dissertation, 2012). Une revue systématique pourrait être suggérée pour d'éventuelles recherches, permettant un regard plus complet sur la littérature et permettre plus d'ampleur. En contrepartie, un petit échantillon comme le nôtre favorise la profondeur (Royer, 2016).

Deuxièmement, notre échantillon est intentionnel, reposant sur des critères de sélection et soumis au filtre de la pertinence que nous avons établi. Un tel échantillon est sensible aux biais du chercheur (Dudovsky, s.d.; Laerd Dissertation, 2012). Bien que cette interprétation soit tirée des données de la littérature et volontaire dans le cadre de la SIC, notre lecture reste soumise à nos propres croyances fondamentales à titre de personne neurodivergente formée en psychoéducation, champ misant sur les forces et capacités adaptatives. Ces caractéristiques personnelles représentent une limite en soi puisque le résultat de cette SIC est nécessairement unique à la combinaison et à l'interaction des données, de notre analyse critique et de nos biais inconscients. Cependant, un échantillon intentionnel reste valide en recherche qualitative lorsqu'il « est pertinent par rapport à l'objet et aux questions de la recherche, il est balisé théoriquement et conceptuellement, il est accessible et il répond aux balises éthiques qui encadrent la recherche » (Savoie-Zajc, 2007).

Troisièmement, la méthodologie proposée par Dixon-Woods et ses collègues (2006) impliquait à l'origine plusieurs chercheurs pour décortiquer un nombre important d'articles. Étant seule, nous avons dû procéder à de multiples lectures et relectures des 67 articles retenus lors de la première sélection, mais aussi des résumés des centaines d'articles filtrés. Ce processus analytique et itératif nécessitait une immersion importante dans la littérature et a pu affecter l'issue des résultats alors que notre disponibilité cognitive et émotionnelle est en relation directe avec l'interprétation des écrits.

Quatrièmement, notre mémoire n'offre qu'un premier regard sur la littérature concernant l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes et soulève plus de questions qu'il n'offre de réponses. Toutefois, cette étape de remise en question nous apparaît essentielle pour ensuite pouvoir évaluer les pratiques inclusives. En relation avec cette limite, nous avons dû adopter une posture polarisée, mettant de l'avant l'écart entre modèles social et médical. Cependant, en accord avec la théorie de la neurodiversité, nous croyons plus pertinent d'adopter une lecture dynamique et biopsychosociale. Cela veut dire que la sphère médicale reste une partie intégrante du vécu de certains individus neurodivergents et qu'il nous semble essentiel de le considérer. Ce mémoire, dans son objectif de mise en relief d'un écart conceptuel, a mis l'emphase sur les conséquences néfastes de la médicalisation de pratiques organisationnelles se voulant inclusives. Toutefois, il est important de noter le rôle du discours médical comme pouvant être positif, un exemple étant le soulagement que peut procurer un diagnostic quant à la compréhension de notre fonctionnement (James et Buggle, 2020).

Cinquièmement, notre constat repose sur l'inclusion comme réponse conceptuelle et pratique à la problématique ciblée, mais aussi pour développer de meilleures conditions pour tous. Cependant, le concept de l'inclusion et son accessibilité universelle, paradoxal en soi (Ferdman, 2017), représente une utopie (Fougeyrollas *et al.*, 2019). L'inclusion pure et l'accessibilité universelle impliquent de pouvoir répondre aux besoins de toute personne, peu importe son bagage idiosyncratique et son contexte, afin qu'elle atteigne des résultats identiques et ce, de manière autonome (Fougeyrollas, 2019). Cet objectif est simplement irréalisable. Toutefois, il est essentiel de tendre vers cet idéal et de l'aborder sous l'angle pratique et l'application concrète de l'accès inclusif en reconnaissant la vision interactionniste et en mettant en place des critères opératoires (Fougeyrollas, 2019).

#### 4.7. Implications pratiques

Sur le plan concret, notre mémoire soulève la présence d'une hypothèse fondamentale sous-jacente aux pratiques actuelles qui mérite toute notre attention si l'on souhaite répondre à la problématique de sous-représentation et de sous-emploi des personnes neurodivergentes sur le marché du travail. Nos résultats confirment un écart entre les pratiques organisationnelles actuelles et la théorie de la neurodiversité qu'elles mettent de

l'avant dans leurs propos, leur terminologie et leurs valeurs. C'est donc dire que l'hypothèse fondamentale du discours médical a entraîné la création d'un cadre référentiel commun et d'artefacts incohérents avec la théorie de la neurodiversité et celle de l'inclusion. Ce constat nous apparaît alarmant et renforce la problématique qui nuit non seulement aux personnes neurodivergentes elles-mêmes, mais aussi aux organisations qui dépendent des ressources pour finalement ne pas bénéficier d'employés pleinement épanouis et productifs.

Les organisations doivent donc effectuer une réflexion importante et un changement de paradigme pour ensuite développer des pratiques inclusives. Ce changement ne peut s'opérer qu'à condition d'un recadrage, d'une ouverture à des paramètres situés hors du cadre initial. C'est ce recadrage qui permet de générer des solutions en changeant non pas les faits, mais la signification et la conception que l'on s'en fait. Cela demande que le système bouscule sa régulation homéostatique s'il veut trouver un nouvel équilibre conceptuel, tel que le suggère le modèle du changement de Watzlawick, Weakland et Fish (1975, dans (Ayari, 2006; Bourassa et Serre, 1999)). L'inclusion, par sa nature, opère plutôt via des mécaniques homéorhétiques et exige un recadrage continu de la norme pour maintenir sa trajectoire inclusive. L'homéostasie ne peut suffire sachant que l'inclusion demande à se rééquilibrer face à chaque nouvel élément. L'inclusion est une posture en soi et ne devrait pas cibler certains individus seulement sur des critères discriminatoires pour accéder aux adaptations. Adopter l'inclusion comme stratégie organisationnelle (Rao et Polepeddi, 2019), c'est fournir une équité d'opportunités à tous les candidats et employés, peu importe où ils se situent sur le continuum de la neurodiversité. Cela passerait donc par une révision des processus d'embauche, de sélection, de rétention et de développement. Ne serait-ce qu'en proposant quelques options afin d'offrir plusieurs mécanismes d'accès, les organisations se rapprocheraient d'une posture inclusive. Bien évidemment, des contraintes matérielles, financières et opérationnelles peuvent engendrer des obstacles dans la personnalisation entière des pratiques. C'est pourquoi un premier pas pourrait consister en la mise en place et en l'accessibilité d'un éventail d'options ou dans une position organisationnelle d'écoute et d'ouverture.

Nos résultats permettent aussi une meilleure compréhension de la réalité des personnes neurodivergentes au travail. Bien qu'elle soit souvent présentée à travers divers filtres

diagnostiques, découlant du format actuel de la littérature, il est tout de même possible de mettre l'emphase sur la notion d'interaction entre l'individu et son environnement, et de l'aspect contextuel de la situation de handicap.

#### 4.8. Pistes de recherche futures

Afin d'approfondir la réflexion, il pourrait être pertinent de procéder à une revue systématique de la littérature concernant l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes et d'observer si le même écart conceptuel émerge des résultats. Cela ouvrirait la porte à l'exploration des pratiques au-delà de leur succès selon les organisations, à savoir dans les facteurs de prédiction du succès, le comment et le pourquoi, ainsi que leur impact sur le vécu des personnes neurodivergentes et leur épanouissement professionnel. Une lacune importante est ressortie de nos résultats : trop peu de personnes neurodivergentes sont consultées quant à la réussite de leur inclusion. De plus, lorsqu'elles sont sollicitées, elles émettent bien souvent des nuances fondamentales par rapport aux perceptions des chercheurs et des participants neurotypiques. Alors que Ferdman (2014) définit la réussite de l'inclusion selon l'expérience qu'en fait la personne concernée, il nous apparaît impératif que plus de recherches considèrent l'expérience et le point de vue neurodivergents. Des recherches à l'approche multi-informants telles que proposées par Remington et Pellicano (2018) semblent aussi une piste de recherche future au grand potentiel. Cela permettrait d'évaluer les pratiques inclusives en tenant compte de la perspective environnementale et interactionniste en plus d'observer l'évolution du changement de paradigme. Finalement, alors que plusieurs auteurs nomment le besoin d'expertise et de soutien spécialisé (Flower *et al.*, 2019; Gilbride *et al.*, 2003; Grenawalt *et al.*, 2020; Hendricks, 2010), il nous semble pertinent de porter la recherche sur les formes que peuvent prendre ces pratiques de rôle-conseil, coaching et soutien, qu'elles soient internes ou externes à l'organisation.

## Conclusion

---

Malgré une pénurie de main-d'œuvre et un bassin de population apte au travail, des statistiques démontrent l'importante sous-représentation sur le marché du travail des personnes neurodivergentes. Elles sont aussi souvent surqualifiées pour les postes qui leur sont attribués via un exercice de *job fit* alors que l'idée de faire correspondre le candidat à son poste fait partie d'une approche traditionnelle dans les théories organisationnelles (Goldfarb, Gal et Golan, 2019). Pourtant, de multiples formes de pratiques organisationnelles à volonté inclusive ont vu le jour pour optimiser la présence des personnes neurodivergentes sur le marché du travail. La problématique perdure tout de même. Nous avons donc voulu comprendre cette problématique via un regard analytique des fondements mêmes des pratiques inclusives. Alors que la théorie de la neurodiversité définit la neurodivergence comme un simple fonctionnement alternatif à la norme majoritaire, des enjeux d'inclusion spécifiques à ce bassin de main-d'œuvre sont tout de même présents et ont été discutés dans ce mémoire. Au-delà du « pourquoi » ces enjeux existent s'il ne s'agit que d'un mode de fonctionnement différent, la question s'est posée quant à la conception même que l'on se fait de la neurodivergence et de son inclusion professionnelle. Notre mémoire s'est donc appuyé sur une méthodologie, la synthèse interprétative critique, dont l'apport original a permis une exploration en profondeur de la littérature comme objet d'analyse. Cette méthodologie nous a offert une démarche itérative et réflexive nous permettant de questionner la construction même d'un sujet dans la littérature. Un argument synthèse en a émergé, compilant les observations tirées de la littérature pour en faire une proposition critique cohérente. Nos résultats ont ainsi laissé émerger, à maintes reprises, des digressions entre la théorie de la neurodiversité et les pratiques organisationnelles se réclamant comme inclusives et découlant de cette théorie. En observant ces écarts, un constat ressort comme fil directeur : le discours médical est perpétué dans les croyances sous-jacentes; il s'agit là de notre argument synthèse. En utilisant le modèle d'analyse de la culture organisationnelle de Schein (2010), nous avons pu prendre les artefacts et les observer de manière critique, jusqu'à atteindre un troisième niveau d'analyse : les hypothèses fondamentales. Ces hypothèses, selon nous, vont de pair avec notre argument synthèse : parce que les croyances sont encore guidées par un discours médical, les pratiques qui en découlent sont moins inclusives que le cadre de

référence que les organisations mettent de l'avant. Une posture de réflexivité et des mécanismes homéorhétiques sont essentiels si l'on souhaite favoriser une inclusion réelle. L'inclusion nécessite, par nature, que l'on interroge ses paramètres, s'équilibrant constamment sur cette tension dialectique qui existe entre flexibilité et pérennité (Ferdman, 2017), alors que chaque nouvel individu devrait être la source d'une adaptation ou à tout le moins, d'une remise en question.

## Bibliographie

---

- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (dsm-5®)*, American Psychiatric Pub.
- Armstrong, Thomas (2010). *Neurodiversity: Discovering the extraordinary gifts of autism, adhd, dyslexia, and other brain differences*, Cambridge, Hachette Books, 288 p.
- Armstrong, Thomas (2011). *The power of neurodiversity: Unleashing the advantages of your differently wired brain (published in hardcover as neurodiversity)*, Cambridge, Hachette Books, 274 p.
- Armstrong, Thomas (2017). « Neurodiversity: The future of special education? », *Educational Leadership*, vol. 74, no 7, p. 10-16.
- Arnold, Larry (2017). « A brief history of “neurodiversity” as a concept and perhaps a movement », *Autonomy, the Critical Journal of Interdisciplinary Autism Studies*, vol. 1, no 5. Récupéré le 21 août 2020 de <http://www.larry-arnold.net/Autonomy/index.php/autonomy/article/view/AR23>
- Association québécoise pour la douance (2019). *Ce qu'est la douance*. Récupéré le 24 février 2021 <https://www.aqdouance.org/accueil/douance/>
- Auclair, Isabelle (2019) *La neurodiversité : Un aspect négligé de la diversité en ressources humaines* [Billet de blogue]. Récupéré le 04 janvier 2021 de <https://ordrecreha.org/ressources/sante-securite/2019/03/neurodiversite-aspect-neglige-diversite-rh/>
- Austin, Robert D. et Gary P. Pisano (2017). « Neurodiversity as a competitive advantage », *Harvard Business Review*, vol. 95, no 3, p. 96-103.
- Ayari, Foued (2006). *Changements, paradoxes et psychothérapie*[Travail dirigé], Université Paris-Dauphine.
- Baggs, Mel (réal.) (2007). *In my language* [vidéo], États-Unis.
- Barkley, Russell A., Mariellen Fischer, Lori Smallish et Kenneth Fletcher (2002). « The persistence of attention-deficit/hyperactivity disorder into young adulthood as a function of reporting source and definition of disorder », *Journal of abnormal psychology*, vol. 111, no 2, p. 279–289.
- Barnbaum, Deborah (2013). « The neurodiverse and the neurotypical: Still talking across an ethical divide », dans Alexandra Perry et Chris Herrera (dir.), *Ethics and neurodiversity*, Newcastle upon Tyne, Cambridge Scholars Publishing, p. 131-145.
- Baron-Cohen, Simon (2015). « Leo kanner, hans asperger, and the discovery of autism », *The Lancet*, vol. 386, p. 1329-1330.
- Baron-Cohen, Simon (2017). « Editorial perspective: Neurodiversity - a revolutionary concept for autism and psychiatry », *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, vol. 58, no 6, p. 744-747.
- Baumgärtner, Miriam, Stephan Böhm et David Dwertmann (2014). « Job performance of employees with disabilities: Interpersonal and intrapersonal resources matter », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 33, no 4, p. 347-360.
- Bélanger, Marie-Josée (réal.) (2012). *Le TDAH, on a ça chez nous?* [vidéo], Canada.

- Bélangier, Stacey, Debbi Andrews, Clare Gray et Daphne Korczak (2018). « Le TDAH chez les enfants et les adolescents, partie 1 : L'étiologie, le diagnostic et la comorbidité | société canadienne de pédiatrie », *Paediatrics & Child Health*, vol. 23, no 7, p. 454-461.
- Bizier, Christine, Matthew Till et Gradon Nicholls (2014). *Les troubles d'apprentissage chez les canadiens âgés de 15 ans et plus, 2012*, Statistiques Canada. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/pub/89-654-x/89-654-x2014003-fra.pdf?st=NQvIAyvtv>
- Blume, Harvey (1998). « Neurodiversity, on the neurological underpinnings of geekdom », *The Atlantic*. Récupéré le 27 décembre 2020 de <https://www.theatlantic.com/magazine/archive/1998/09/neurodiversity/305909/>
- Bodenhausen, Galen V. (2005). « The role of stereotypes in decision-making processes », *Medical Decision Making*, vol. 25, no 1, p. 112-118.
- Borland, James H. (2005). « Gifted education without gifted children. The case for no conception of giftedness », dans Robert Sternberg et Janet Davidson (dir.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 1-19.
- Bourassa, Bruno et Fernand Serre (1999). *Apprendre de son expérience*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 199 p.
- Bovoncini, Cristian, Stephen V. Faraone et Catia Scassellati (2016). « Attention-deficit hyperactivity disorder in adults: A systematic review and meta-analysis of genetic, pharmacogenetic and biochemical studies », *Molecular Psychiatry*, vol. 21, no 7, p. 872-884.
- Brennan, Shannon (2006). *L'enquête sur la participation et les limitations d'activités 2006. Faits sur les limitations d'apprentissage*, Ottawa, Statistiques Canada. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-628-x/89-628-x2009014-fra.pdf>
- Bruyère, Susanne M., William A. Erickson et Joshua T. Ferrentino (2003). « Identity and disability in the workplace », *William & Mary Law Review*, vol. 44, p. 1173.
- CADDRA-Canadian ADHD resource alliance (2018). *Lignes directrices canadiennes sur le TDAH*, Toronto, Ontario.
- Carrero, Justin, Anna Krzeminska et Charmine E. J. Härtel (2019). « The dxc technology work experience program: Disability-inclusive recruitment and selection in action », *Journal of Management & Organization*, vol. 25, no 04, p. 535-542.
- Cellard, Caroline, Caroline East-Richard, Karianne Guay, Mélissa Turcotte, Alexandra R.-Mercier, Elisabeth Thibaudeau, et al. (2017). *Cerveau, compréhension et prévention des atteintes neuropsychologiques: Trousse d'accompagnement s'adressant aux adolescents (12-17 ans) et aux professionnels oeuvrant auprès de la clientèle jeunesse.*, Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de la Capitale-Nationale et Université Laval, 24 p.
- Chen, June L., Geraldine Leader, Connie Sung et Michael Leahy (2014). « Trends in employment for individuals with autism spectrum disorder: A review of the research literature », *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, vol. 2, no 2, p. 115-127.
- Chown, Nick et Anna Stenning (2020). *Neurodiversity studies: A new critical paradigm*, Londres, Routledge, 256 p.

- Chung, Peter et Dilip R. Patel (2015). « Dysgraphia », *International Journal of Child and Adolescent Health*, vol. 8, no 1, p. 27-36.
- Cimera, Robert Evert et Richard James Cowan (2009). « The costs of services and employment outcomes achieved by adults with autism in the us », *Autism : the international journal of research and practice*, vol. 13, no 3, p. 285-302.
- Connolly, Ross D., David Speed et Jacqueline Hesson (2019). « Probabilities of add/adhd and related substance use among canadian adults », *Journal of Attention Disorders*, vol. 23, no 12, p. 1454-1463.
- Couture, Mélanie (2003). « La recherche qualitative : Introduction à la théorisation ancrée. », *Interactions*, vol. 7, p. 127-133.  
[https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue\\_Interactions/Volume\\_7\\_no\\_2/V7N2\\_COUTURE\\_Melanie\\_p127-134.pdf](https://www.usherbrooke.ca/psychologie/fileadmin/sites/psychologie/espace-etudiant/Revue_Interactions/Volume_7_no_2/V7N2_COUTURE_Melanie_p127-134.pdf)
- Damak, Lassad et Youssef Hajoui (2016). *Le marché du travail et l'emploi par industrie au québec : Perspectives à moyen (2015-2019) et à long terme (2015-2024)*, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 31 p. Récupéré de [https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00\\_IMT\\_Perspectives\\_2015-24.pdf](https://www.emploi.quebec.gouv.qc.ca/publications/pdf/00_IMT_Perspectives_2015-24.pdf)
- Den Houting, Jacqueline (2019). « Neurodiversity: An insider's perspective », *Autism*, vol. 23, no 2, p. 271-273.
- Deslauriers, Mélanie (2017). *Les personnes avec incapacité au québec - volume 8: Activité sur le marché du travail*, Drummondville, Office des personnes handicapées du Québec, 47 p. Récupéré de [https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2964258?docref=wge9A\\_NLNejk7Opvc9whZiA](https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/2964258?docref=wge9A_NLNejk7Opvc9whZiA)
- Diallo, Fatoumata Binta, Louis Rochette, Éric Pelletier, Alain Lesage, Annick Vincent, Helen-Maria Vasiliadis, *et al.* (2019). *Surveillance du trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH) au québec*, Institut national de santé publique du Québec
- Dixon-Woods, Mary, Debbie Cavers, Shona Agarwal, Ellen Annandale, Antony Arthur, Janet Harvey, *et al.* (2006). « Conducting a critical interpretive synthesis of the literature on access to healthcare by vulnerable groups », *BMC Medical Research Methodology*, vol. 6, no 1, p. 35.
- Dobbin, Frank et Alexandra Kalev (2016). « Why diversity programs fail », *Harvard Business Review*, vol. 94, no 7, p. 14.
- Doucet, Carine (2017). *Douance. Dépister, comprendre et accompagner*, Association québécoise des neuropsychologues. Récupéré le 04 janvier 2021 de <https://aqnp.ca/documentation/developpemental/douance/>
- Doyle, Nancy (2020). « Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults », *British Medical Bulletin*, vol. 135, no 1, p. 108-125.
- Dudovsky, John (s.d.). *Purposive sampling*. Récupéré le 14 mars 2021 de <https://research-methodology.net/sampling-in-primary-data-collection/purposive-sampling/>
- Elder Robinson, John (2013) *What is neurodiversity?* [Billet de blogue]. Récupéré le 21 août 2020 <https://www.psychologytoday.com/ca/blog/my-life-aspergers/201310/what-is-neurodiversity>

- Englandkennedy, Elizabeth (2008). « Media representations of attention deficit disorder: Portrayals of cultural skepticism in popular media », *The Journal of Popular Culture*, vol. 41, no 1, p. 91-117.
- Fédération québécoise de l'autisme (2021). *L'autisme en chiffres | fédération québécoise de l'autisme*. Récupéré le 19 mars 2021 de <https://www.autisme.qc.ca/tsa/lautisme-en-chiffres.html>
- Federico, Angela, Elisa Mantovani, Rebecca Casari, Anna Bertoldi, Fabio Lugoboni et Stefano Tamburin (2020). « Adult attention-deficit/hyperactivity disorder symptoms, cognitive dysfunction and quality of life in high-dose use of benzodiazepine and z-drug », *Journal of Neural Transmission*.
- Ferdman, Bernardo M. (2014). « The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework », dans Barbara R. Deane et Bernardo M. Ferdman (dir.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 3-54.
- Ferdman, Bernardo M. (2017). « Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 53, no 2, p. 235-263.
- Ferdman, Bernardo M. et Barbara R. Deane (2014). *Diversity at work: The practice of inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass, 672 p.
- Flemming, Kate (2010). « Synthesis of quantitative and qualitative research: An example using critical interpretive synthesis », *Journal of Advanced Nursing*, vol. 66, no 1, p. 201-217.
- Flower, Rebecca L., Darren Hedley, Jennifer R. Spoor et Cheryl Dissanayake (2019). « An alternative pathway to employment for autistic job-seekers: A case study of a training and assessment program targeted to autistic job candidates », *Journal of Vocational Education & Training*, vol. 71, no 3, p. 407-428.
- Flower, Rebecca L., Amanda Richdale et Lauren P. Lawson (2020). « Brief report: What happens after school? Exploring post-school outcomes for a group of autistic and non-autistic Australian youth », *Journal of Autism and Developmental Disorders*, vol. 51, no 4, p. 1385-1391.
- Forest, Denis (2016). « Les ambiguïtés de la neurodiversité: Un droit à la différence ? », *Med Sci (Paris)*, vol. 32, no 4, p. 412-416.
- Fougeyrollas, Patrick (1995). *Le processus de production culturelle du handicap : Contextes sociohistoriques du développement des connaissances dans le champ des différences corporelles et fonctionnelles*, Québec, Fougeyrollas, Patrick, 437 p.
- Fougeyrollas, Patrick (2010). *La funambule, le fil et la toile. Transformations réciproques du sens du handicap*, Québec, Presses de l'Université Laval, 338 p.
- Fougeyrollas, Patrick (2019). *Passer de l'utopie de l'accessibilité universelle à une application plus concrète de l'accès inclusif*[Présentation], Drummondville, RIPPH-CIRRIS-Université Laval, 42 p.
- Fougeyrollas, Patrick, David Fiset, Israel Dumont, Yan Grenier, Normand Boucher et Stéphanie Gamache (2019). « Réflexion critique sur la notion d'accessibilité universelle et articulation conceptuelle pour le développement d'environnements inclusifs », *Revue Développement humain, handicap et changement social*, vol. 25, no 1, p. 161-175.

- Fradet, Lucie (2013). « Quelle approche de synthèse des connaissances adopter pour faire un état des lieux de la recherche-action participative en santé et services sociaux au Québec francophone? », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 25, no 2, p. 219-230.
- Gagné, François (2005). « From gifts to talents: The DMGT as a developmental model », dans Robert Sternberg et Janet Davidson (dir.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 98-119.
- Gallegos, Placida V. (2014). « The work of inclusive leadership fostering authentic relationships, modeling courage and humility », dans Joshua T. Ferrentino et Barbara R. Deane (dir.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 177-202.
- Gaudreau, Louise (2011). *Guide pratique pour créer et évaluer une recherche scientifique en éducation*, Montréal, Guérin, 297 p.
- Gilbride, Dennis, Robert Stensrud, David Vandergoot et Kristie Golden (2003). « Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accommodating people with disabilities », *Rehabilitation Counseling Bulletin*, vol. 46, no 3, p. 130-137.
- Goldfarb, Yael, Eynat Gal et Ofer Golan (2019). « A conflict of interests: A motivational perspective on special interests and employment success of adults with ASD », *Journal of Autism and Developmental Disorders*, vol. 49, no 9, p. 1-9.
- Grenawalt, Teresa Ann, Emily A. Brinck, Rachel Friefeld Kesselmayr, Brian N. Phillips, David Geslak, David R. Strauser, et al. (2020). « Autism in the workforce: A case study », *Journal of Management & Organization*, p. 1-16.
- Hagner, David et Bernard F. Cooney (2005). « “I do that for everybody”: Supervising employees with autism », *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, vol. 20, no 2, p. 91-97.
- Harnois, Gaston et Phyllis Gabriel (2000). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*, Genève, World Health Organization.
- Hart, Brendan (2014). « Autism parents & neurodiversity: Radical translation, joint embodiment and the prosthetic environment », *BioSocieties*, vol. 9, no 3, p. 284-303.
- Hayward, Susan M., Keith R. McVilly et Mark A. Stokes (2018). « “Always a glass ceiling.” gender or autism; the barrier to occupational inclusion », *Research in Autism Spectrum Disorders*, vol. 56, p. 50-60.
- Hendricks, Dawn (2010). « Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success », *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 32, no 2, p. 125-134.
- Heron, Laura M., Rumi Agarwal, Ingrid Gonzalez, Tan Li, Stephanie Garcia, Marlaina Maddux, et al. (2020). « Understanding local barriers to inclusion for individuals with intellectual and developmental disabilities through an employment conference », *International Journal of Disability Management*, vol. 15, no 2.
- Hunt, Vivian, Dennis Layton et Sara Prince (2015). *Diversity matters*, États-Unis, McKinsey & company. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/insights/organization/~media/2497d4ae4b534ee89d929cc6e3aea485.ashx>

- Hunt, Vivian, Sara Prince, Dixon-Fyle Sundiatu et Kevin Dolan (2020). *Diversity wins: How inclusion matters*, États-Unis, McKinsey & company. Récupéré de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Ito, Joi (2018). « The educational tyranny of the neurotypicals », *Wired*. Récupéré le 19 mars 2021 de <https://www.wired.com/story/tyranny-neurotypicals-unschooling-education/>
- Jaffré, Yann-Gaël, Laurence Dulong et Steven Verbeek (2019). « Travail, emploi et douance », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 21, no 1. Récupéré le 27 mars 2021 de <https://www.erudit.org/fr/revues/pistes/2019-v21-n1-pistes04972/1065871ar/>
- James, Nicola et Jane Buggie (2020). « Building confidence in employees with dyslexia and other neurodiverse conditions: An interview with nicola james, ceo and founder of lexxic », *DBS Business Review*, vol. 3.
- Janssens, Maddy et Patricia Zanoni (2008). « What makes an organization inclusive? Organizational practices favoring the relational inclusion of ethnic minorities in operative jobs », *SSRN Electronic Journal*.
- Johnson, Tiffany D. et Aparna Joshi (2014). « Disclosure on the spectrum: Understanding disclosure among employees on the autism spectrum », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 7, no 2, p. 278-281.
- Jones, Sandra C. et Valerie Harwood (2009). « Representations of autism in australian print media », *Disability & Society*, vol. 24, no 1, p. 5-18.
- Kapp, Steven K., Kristen Gillespie-Lynch, Lauren E. Sherman et Ted Hutman (2013). « Deficit, difference, or both? Autism and neurodiversity », *Developmental Psychology*, vol. 49, no 1, p. 59-71.
- Krieger, Beate, Astrid Kinebanian, Birgit Proding et Franziska Heigl (2012). « Becoming a member of the work force: Perceptions of adults with asperger syndrome », *Work*, vol. 43, no 2, p. 141-157.
- Krzeminska, Anna, Robert D. Austin, Susanne M. Bruyère et Darren Hedley (2019). « The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations », *Journal of Management & Organization*, vol. 25, no 04, p. 453-463.
- Laerd Dissertation (2012). *Purposive sampling*. Récupéré le 14 mars 2021 de <https://dissertation.laerd.com/purposive-sampling.php>
- Lamontagne, Cindy et Solène Métayer (2019) *La neurodiversité : Un aspect négligé de la diversité en ressources humaines* [Billet de blogue]. Récupéré le 03 janvier 2021 de <https://ordrecrha.org/fr-CA/ressources/sante-securite/2019/03/neurodiversite-aspect-neglige-diversite-rh/>
- Lemchak, Brooke Carroll (2017). *Music therapy at the end of life: A critical interpretive synthesis of the literature* [Thèse de doctorat], Philadelphie, Temple University Graduate School, 183 p.
- Lengnick-Hall, Mark L., Philip M. Gaunt et Mukta Kulkarni (2008). « Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource », *Human Resource Management*, vol. 47, no 2, p. 255-273.
- Leveto, Jessica A. (2018). « Toward a sociology of autism and neurodiversity », *Sociology Compass*, vol. 12, no 12, p. e12636. Récupéré le 29 juillet 2020 de <https://onlinelibrary-wiley-com.proxy2.hec.ca/doi/full/10.1111/soc4.12636>

- Loo, Robert (2001). « Attitudes of management undergraduates toward persons with disabilities: A need for change », *Rehabilitation Psychology*, vol. 46, no 3, p. 288-295.
- Lopez, Beatriz et Liz Keenan (2014). « Barriers to employment in autism: Future challenges to implementing the adult autism strategy », *Autism Research Network*. Récupéré le 08 novembre 2020 de [https://www.researchgate.net/profile/Beatriz\\_Lopez2/post/Transitioning-from-sheltered-employment-to-supported-and-competitive-what-are-the-reported-barriers-that-people-with-a-disability-face/attachment/59d627d379197b8077986257/AS%3A319193797333000%401453113140499/download/Lopez+%26+Keenan\\_embarruertoemployment.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Beatriz_Lopez2/post/Transitioning-from-sheltered-employment-to-supported-and-competitive-what-are-the-reported-barriers-that-people-with-a-disability-face/attachment/59d627d379197b8077986257/AS%3A319193797333000%401453113140499/download/Lopez+%26+Keenan_embarruertoemployment.pdf)
- Lorenz, Timo, Cora Frischling, Raphael Cuadros et Kathrin Heinitz (2016). « Autism and overcoming job barriers: Comparing job-related barriers and possible solutions in and outside of autism-specific employment », *PLoS One*, vol. 11, no 1.
- Mallette, Ted (2019). *Postes à pourvoir : Postes vacants dans le secteur privé, t4 2019*. Récupéré le 30 décembre 2020 de <https://www.cfib-fcei.ca/fr/research/postes-pourvoir-postes-vacants-dans-le-secteur-prive-t4-2019>
- Marciano, Paul (2020). « La dyslexie-dysorthographe. Hypothèses psychodynamiques », *Cliniques méditerranéennes*, vol. 102, no 2, p. 37-48.
- Martin, Andrés (2016). « Leo kanner and hans asperger: Setting the historical record straight », *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, vol. 55, no 8, p. 728.
- Martin, Nicola (2020). « Perspectives on UK university employment from autistic researchers and lecturers », *Disability & Society*, p. 1-22.
- Martin, Valérie (2018a). *La situation d'emploi des personnes ayant un TSA. Dossier : L'emploi et les personnes ayant un trouble du spectre de l'autisme - fiche synthèse 1*[Présentation], Réseau national d'expertise en trouble du spectre de l'autisme, 6 p.
- Martin, Valérie (2018b). *Les obstacles et les facilitateurs sur le marché du travail pour les personnes ayant un TSA. Dossier : L'emploi et les personnes ayant un trouble du spectre de l'autisme - fiche synthèse 5*[Présentation], Réseau national d'expertise en trouble du spectre de l'autisme.
- Mazeau, Michèle (2010). « Les dyspraxies : Points de repères », *Archives de pédiatrie*, vol. 17, no 3, p. 314-318.
- McDougall, Rosalind (2015). « Reviewing literature in bioethics research: Increasing rigour in non-systematic reviews », *Bioethics*, vol. 29, no 7.
- McGee, Micki (2012). « Neurodiversity », *Contexts*, vol. 11, no 3, p. 12-13.
- McIntyre, Lynn, Danielle Tougas, Krista Rondeau et Catherine Mah (2016). « “In”-sights about food banks from a critical interpretive synthesis of the academic literature », *Agriculture and Human Values*, vol. 33, no 4, p. 843-859.
- McMahon, Camilla, Stacey Henry et Meghan Linthicum (2020). « Employability in autism spectrum disorder (asd): Job candidate's diagnostic disclosure and asd characteristics and employer's asd knowledge and social desirability », *Journal of Experimental Psychology Applied*. Récupéré le 12 octobre 2020 de <https://psycnet-apa-org.proxy2.hec.ca/fulltext/2020-46497-001.pdf>

- Mellifont, Damian (2019). « Deserting clients? A study investigating evidence-based measures supporting the long-term employment of neurodiverse australians », *Management and Labour Studies*, vol. 44, no 4, p. 455-466.
- Mik-Meyer, Nanna (2016). « Othering, ableism and disability: A discursive analysis of co-workers' construction of colleagues with visible impairments », *Human Relations*, vol. 69, no 6, p. 1341-1363.
- Mor Barak, Michàlle E. (2000). « Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion », *Administration in Social Work* vol. 23, no 3, p. 47-68.
- Mor Barak, Michàlle E. (2005). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*, Thousand Oaks, Sage Publications, 343 p.
- Morgan, R. L. et M. Alexander (2005). « The employer's perception: Employment of individuals with developmental disabilities », *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 23, p. 39-49.
- Morris, Stuart P., Gail Fawcett, Laurent Brisebois et Jeffrey Hugues (2018). *Un profil de la démographie, de l'emploi et du revenu des canadiens ayant une incapacité âgés de 15 ans et plus.*, Statistiques Canada. Récupéré de [http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly\\_acquisitions\\_list-ef/2018/18-48/publications.gc.ca/collections/collection\\_2018/statcan/89-654-x/89-654-x2018002-fra.pdf](http://epe.lac-bac.gc.ca/100/201/301/weekly_acquisitions_list-ef/2018/18-48/publications.gc.ca/collections/collection_2018/statcan/89-654-x/89-654-x2018002-fra.pdf)
- Müller, Eve, Adriana Schuler, Barbara A. Burton et Gregory B. Yates (2003). « Meeting the vocational support needs of individuals with asperger syndrome and other autism spectrum disabilities », *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 18, no 3, p. 163-175.
- Nordfors, David, Chally Grundwag et Velloparampil Rasheed Feroose (2019). « A new labor market for people with 'coolabilities' », *Communications of the ACM*, vol. 62, no 7, p. 26-28.
- Offerman, Lynn et Tessa Basford (2014). « Inclusive human resource management best practices and the changing role of human resources », dans Bernardo M. Ferdman et Barbara R. Deane (dir.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 229-259.
- Office of personnel management (2016). *Government-wide inclusive diversity strategic plan 2016*, U.S. Office of personnel management, 9 p. Récupéré de <https://pdf4pro.com/cdn/governmentwide-inclusive-diversity-strategic-plan-2016-4db07a.pdf>
- Ortega, Francisco (2009). « The cerebral subject and the challenge of neurodiversity », *BioSocieties*, vol. 4, no 4, p. 425-445.
- Ortiz, Lorelei A. (2020). « Reframing neurodiversity as competitive advantage: Opportunities, challenges, and resources for business and professional communication educators », *Business and Professional Communication Quarterly*, vol. 83, no 3, p. 261-284.
- Paillé, Pierre et Alex Mucchielli (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Armand Colin, coll. Collection u, 424 p.
- Patton, Eric (2019). « Autism, attributions and accommodations: Overcoming barriers and integrating a neurodiverse workforce », *Personnel Review*, vol. 48, no 4, p. 915-934.

- Pearson, Martin et Josée Blondeau (2015) *L'art de penser autrement : Comment gérer un employé présentant un TDAH?* [Billet de blogue]. Récupéré le 30 décembre 2020 de <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/archives/l-art-de-penser-autrement-comment-gerer-un-employe-presentant-un-tdah>
- Poissant, Hélène et Lucile Rapin (2012). « Facteurs de risque dans le trouble déficitaire de l'attention et de l'hyperactivité : Étude familiale », *Journal of the Canadian Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, vol. 21, no 4, p. 253-260.
- Rao, Bramhani et Jyothi Polepeddi (2019). « Neurodiverse workforce: Inclusive employment as an hr strategy », *Strategic HR Review*, vol. 18, no 5, p. 204-209.
- Ratey, John et Catherine Johnson (1998). *Shadow syndromes: The mild forms of major mental disorders that sabotage us*, New-York, Random House, 400 p.
- Ray, Lindsay et Amanda Hinnant (2009). « Media representation of mental disorders: A study of add and adhd coverage in magazines from 1985 to 2008 », *Journal of Magazine Media*, vol. 11, no 1. Récupéré le 20 février 2021 de <https://muse.jhu.edu/article/773769/pdf>
- Remington, Anna et Elizabeth Pellicano (2018). « 'Sometimes you just need someone to take a chance on you': An internship programme for autistic graduates at Deutsche Bank, UK », *Journal of Management & Organization*, vol. 25, no 04, p. 516-534.
- Richards, James et Kate Sang (2015). « Trade unions as employment facilitators for disabled employees », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 27, no 14, p. 1642-1661.
- Richards, James, Kate Sang, Abigail Marks et Susannah Gill (2019). « "I've found it extremely draining" », *Personnel Review*, vol. 48, no 7, p. 1903-1923.
- Rossi, Sandrine (2016). « Attention, fonctions exécutives, imagerie cérébrale et TDAH. », *ANAE - Approche Neuropsychologique des Apprentissages chez l'Enfant*, vol. 140, p. 40-49.
- Roux, Anne M., Jessica E. Rast, Kristy A. Anderson et Paul T. Shattuck (2017). *National autism indicators report*, A.J. Drexel Autism Institute, 80 p. Récupéré de [https://drexel.edu/~media/Files/autismoutcomes/publications/Natl%20Autism%20Indicators%20Report%202017\\_Final.ashx](https://drexel.edu/~media/Files/autismoutcomes/publications/Natl%20Autism%20Indicators%20Report%202017_Final.ashx)
- Royer, Chantal (2016). « Parmi les questions posées par l'utilisation des méthodes qualitatives : Qu'est-ce que la profondeur? », *Recherches qualitatives*, no 18, p. 17-26. Récupéré le 14 mars 2021 de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/HS-18/rq-hs-18-royer.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/HS-18/rq-hs-18-royer.pdf)
- Rudy, Lisa Jo (2020) *5 autism controversies you need to know about* [Billet de blogue]. Récupéré le 30 décembre 2020 de <https://www.verywellhealth.com/introduction-to-autism-controversies-4178250>
- Runswick-Cole, Katherine (2014). « 'Us' and 'them': The limits and possibilities of a 'politics of neurodiversity' in neoliberal times », *Disability & Society*, vol. 29, no 7, p. 1117-1129.
- Russell, Ginny (2020). *The rise of autism: Risk and resistance in the age of diagnosis*, Londres, Taylor & Francis. Récupéré de <https://www.taylorfrancis.com/books/oa-mono/10.4324/9780429285912/rise-autism-ginny-russell>

- Salès-Wuillemin, Edith (2006). *La catégorisation et les stéréotypes en psychologie sociale*, Paris, Dunod, 169 p.
- Savoie-Zajc, Lorraine (2007). « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide? », *Recherches qualitatives*, no 5, p. 99-111. Récupéré le 14 mars 2021 de [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hors\\_serie\\_v5/savoie\\_zajc.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hors_serie_v5/savoie_zajc.pdf)
- Scheid, Teresa Linnea (2005). « Stigma as a barrier to employment: Mental disability and the americans with disabilities act », *International Journal of Law and Psychiatry*, vol. 28, no 6, p. 670-690.
- Schein, Edgar H. (2010). *Organizational culture and leadership*, 4<sup>e</sup> éd., San Francisco, Jossey-Bass, 436 p.
- Scott, Melissa, Marita Falkmer, Torbjorn Falkmer et Sonya Girdler (2018). « Evaluating the effectiveness of an autism-specific workplace tool for employers: A randomised controlled trial », *Journal of Autism and Developmental Disorders*, vol. 48, no 2, p. 3377-3392.
- Scott, Melissa, Andrew Jacob, Delia Hendrie, Richard Parsons, Sonya Girdler, Torbjorn Falkmer, *et al.* (2017). « Employers' perception of the costs and the benefits of hiring individuals with autism spectrum disorder in open employment in australia », *PLoS One*, vol. 12, no 5. Récupéré le 07 novembre 2020 de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5436808/>
- Shore, Lynn M., Jeanette N. Cleveland et Diana Sanchez (2018). « Inclusive workplaces: A review and model », *Human Resource Management Review*, vol. 28, no 2, p. 176-189.
- Shore, Lynn M., Amy E. Randel, Beth G. Chung, Michelle A. Dean, Karen Holcombe Ehrhart et Gangaram Singh (2011). « Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research », *Journal of Management*, vol. 37, no 4, p. 1262-1289.
- Silberman, Steve (2013). « Neurodiversity rewires conventional thinking about brains », *Wired*. Récupéré le 12 mai 2020 de <https://www.wired.com/2013/04/neurodiversity/>
- Silberman, Steve (2015). *Neurotribes: The legacy of autism and the future of neurodiversity*, New-York, Avery Publishing, 534 p.
- Singer, Judy (2017). *Neurodiversity: The birth of an idea*, Kindle. Récupéré de <https://read.amazon.ca/>
- Singer, Judy (2019) *What is neurodiversity?* [Billet de blogue]. Récupéré le 21 août 2020 de <https://neurodiversity2.blogspot.com/p/what.html>
- Solomon, Calvin (2020). « Autism and employment: Implications for employers and adults with asd », *Journal of Autism and Developmental Disorders*, vol. 50, no 11, p. 4209-4217.
- Stamp, Lucy M. (2020). *Neurodivergent learners' career identity development: A narrative study investigating the lived experiences of a cohort of neurodivergent learners* [Thèse de doctorat], Boston, Northeastern University, 352 p.
- Sumner, Kenneth E. et Theresa J. Brown (2015). « Neurodiversity and human resource management: Employer challenges for applicants and employees with learning disabilities », *The Psychologist-Manager Journal*, vol. 18, no 2, p. 77-85.

- Thompson, Ed et Jill Miller (2018). *Neurodiversity at work*, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 48 p. Récupéré de [https://www.cipd.co.uk/Images/neurodiversity-at-work\\_2018\\_tcm18-37852.pdf](https://www.cipd.co.uk/Images/neurodiversity-at-work_2018_tcm18-37852.pdf)
- Turcotte, Martin (2014). *Les personnes avec incapacité et l'emploi*, Statistiques Canada. Récupéré de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2014001/article/14115-fra.htm#a3>
- Unger, Darlene D. (2002). « Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce: Myths or realities? », *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities* vol. 17, no 1, p. 2-10.
- Van Casteren, Patricia A. J., Jan Meerman, Evelien P. M. Brouwers, Arno van Dam et Jac J. L. van der Klink (2021). « How can wellbeing at work and sustainable employability of gifted workers be enhanced? A qualitative study from a capability approach perspective », *BMC Public Health*, vol. 21, no 1, p. 392.
- Vreys, Carla, Kathleen Venderickx et Tessa Kieboom (2016). « The strengths, needs and vulnerabilities of gifted employees », *International Journal for Talent Development and Creativity*, vol. 4, no 1, p. 51-61.
- Wehman, Paul, Valerie Brooke, Alissa Molinelli Brooke, Whitney Ham, Carol M. Schall, Jennifer McDonough, et al. (2016). « Employment for adults with autism spectrum disorders: A retrospective review of a customized employment approach », *Research in Developmental Disabilities*, vol. 53-54, p. 61-72.
- Whelpley, Christopher E., George C. Banks, Jaime E. Bochantin et Rosalyn Sandoval (2020). « Tensions on the spectrum: An inductive investigation of employee and manager experiences of autism », *Journal of Business and Psychology*, vol. 36, no 2, p. 283-297.
- Wilkey, Eric D., Courtney Pollack et Gavin Price (2020). « Dyscalculia and typical math achievement are associated with individual differences in number-specific executive function », *Child Development*, vol. 91, no 1, p. 596-619.
- Wille, Sarah et Daphne Sajous-Brady (2018). « The inclusive and accessible workplace », *Communications of the ACM*, vol. 61, no 2, p. 24-26.
- Winters, Mary-Frances (2014). « From diversity to inclusion: An inclusion equation », dans Bernardo M. Ferdman et Barbara R. Deane (dir.), *Diversity at work: The practice of inclusion*, San Francisco, Jossey-Bass, p. 205-228.
- Zeigler, David (2007). *Understanding biodiversity*, Westport, Praeger Publishers, 173 p.