



**Analyse des trajectoires individuelles des personnes neurodivergentes et du soutien en
emploi offert par les services socioprofessionnels du Québec**

Par

Kim Gariépy

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

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

Décembre 2025

© Kim Gariépy, 2025

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2025-6241 - kimgariepy

Titre du projet de recherche : Le soutien d'insertion professionnelle offerts par les services indépendants du Québec aux personnes neuro-divergentes

Chercheur principal : Kim Gariépy

Directeur/codirecteurs : Sébastien Arcand

Date d'approbation initiale du projet : 15 janvier 2025

Date de fermeture de l'approbation éthique : 09 décembre 2025



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2025-12-10 à 09:11

Déclaration de l'utilisation de l'intelligence artificielle générative (IAG)

La présente déclaration sert à faire état réel de l'utilisation des outils d'IAG dans le cadre de ce mémoire, afin de la distinguer des contributions personnelles majoritairement dédiées à la réalisation de celui-ci.

Par la présente, il convient d'affirmer que les outils d'IAG ont principalement servi à reformuler les propos issus dès le départ de la rédaction personnelle, dans le but de garantir un langage académique plus soutenu et de proposer des variantes synonymiques de certains termes récurrents et relevant d'un lexique restreint. Toutefois, il convient de préciser que les passages reformulés par ces outils ont été révisés et réécrits indépendamment de leur assistance. Cette affirmation reflète alors une contribution partielle de leur utilisation pour ce type d'usage. De plus, ils ont été salutaires pour la validation de certaines références à des passages traitant de sujets très spécifiques et difficilement recensables. Plus précisément, le recours à ce type d'usage a permis de valider la pertinence et la cohérence de quelques propos avancés dans la recension des écrits ainsi que dans le cadre conceptuel. Les outils d'IAG n'ont donc été que très peu sollicités pour cette modalité, la majorité des références étant issues des bases de données rendues disponibles par la bibliothèque du HEC Montréal, garantissant la crédibilité des informations appuyant cette étude. Enfin, il est d'avis de mentionner que les outils d'IAG ont pu servir à une génération partielle des idées complémentaires à la recension des écrits, ainsi qu'à l'analyse de certaines d'entre elles, la majorité des thématiques couvertes demeurant le résultat de l'apport individuel à ce mémoire.

De ce fait, le recours aux outils d'IAG n'a aucunement servi à générer une rédaction entière de cette étude, ni même à générer une collecte de données ou à interpréter les données recueillies, celles-ci ayant été analysées de manière qualitative et traditionnelle, c'est-à-dire sous forme manuscrite. Ils n'ont également pas servi à la création des tableaux ainsi que des figures insérés dans ce mémoire. La réalisation globale de ce projet demeure fondamentalement liée à une contribution personnelle, respectant une réalisation éthique et responsable de celui-ci.

Résumé

Les entreprises accordent une importance accrue à la rétention de leur main-d'œuvre, conscientes qu'elle représente un levier essentiel de compétitivité. Nombre d'entre elles adoptent désormais les principes d'équité, de diversité et d'inclusion (ÉDI). En dépit de ces conduites professionnelles, certains individus restent en marge. Les personnes neurodivergentes se heurtent à divers obstacles liés à l'accès, à l'intégration et au maintien en emploi, se traduisant par une faible représentativité sur le marché du travail. Dans ce contexte, des services socioprofessionnels se rendent disponibles pour soutenir à la fois les employeurs dans leurs pratiques, et les individus neurodivergents dans le développement de leur autonomie professionnelle. **Objectif.** Ce mémoire vise à valoriser la neurodiversité en emploi, en analysant le soutien à l'emploi des personnes neurodivergentes encadrées par les services socioprofessionnels québécois, en parallèle avec l'étude de leurs trajectoires singulières. Trois concepts importants émergent de cet angle de recherche : l'insertion professionnelle, le soutien en emploi et la neurodiversité. **Méthode.** Des entrevues structurées ont été privilégiées afin de faire ressortir les témoignages de conseillers en emploi, ainsi que des entretiens semi-dirigés pour permettre le partage des récits de vie de personnes neurodivergentes ayant fait appel à de tels services au Québec. **Résultats.** Les résultats obtenus soulèvent cinq thématiques principales : 1) L'identité sociale à travers les expériences de vie, 2) L'effet d'un milieu ou d'un contexte à l'égard des parcours individuels, 3) Le soutien offert par la famille et le milieu médical, conjugué à la dimension professionnelle, 4) Le positionnement du marché du travail actuel vis-à-vis de la neurodiversité, et 5) La représentation du soutien socioprofessionnel du point de vue des bénéficiaires et des conseillers. **Discussion.** Trois constats sont mis en évidence : 1) L'importance de l'identité professionnelle, 2) L'influence des enjeux sociaux et contextuels dans les pratiques d'accompagnement en emploi, et 3) La place de l'autodétermination des personnes neurodivergentes dans l'accompagnement offert. **Conclusion.** Les services socioprofessionnels sont utiles au cheminement des personnes neurodivergentes en emploi. Leur efficacité repose toutefois sur la réceptivité des entreprises envers la neurodiversité, sur le cadre légal qui oriente les pratiques d'accompagnement, ainsi que sur les contextes systémiques qui interviennent dans les parcours spécifiques des personnes neuroatypiques.

Mots clés : Équité-diversité-inclusion, neurodiversité, neurodivergence, insertion professionnelle, services socioprofessionnels, soutien en emploi

Abstract

Companies are placing greater importance on retaining their workforce, recognizing that it is a key driver of competitiveness. Many are now adopting the principles of equity, diversity, and inclusion (EDI). Despite these professional practices, some individuals remain marginalized. Neurodivergent people face various barriers to accessing, integrating into, and remaining in employment, which results in their underrepresentation in the labor market. In this context, socio-professional services are available to support both employers in their practices and neurodivergent individuals in developing their professional autonomy.

Objective. This thesis aims to promote neurodiversity in employment by analyzing the employment support provided to neurodivergent individuals by Quebec socio-professional services, in parallel with a study of their unique trajectories. Three important concepts emerge from this research angle: professional integration, employment support, and neurodiversity.

Method. Structured interviews were used to gather testimonials from employment counselors, as well as semi-structured interviews to share the life stories of neurodivergent individuals who have used such services in Quebec. **Results.** The results obtained raise five main themes:

1) Social identity through life experiences, 2) The effect of environment or context on individual trajectories, 3) Support provided by family and the medical community, combined with the professional dimension, 4) The current labor market's position on neurodiversity, and 5) The representation of socio-professional support from the perspective of beneficiaries and counselors. **Discussion.** Three findings are highlighted: 1) The importance of a positive professional identity, 2) The influence of social and contextual issues in employment support practices, and 3) The place of self-determination for neurodivergent individuals in the support offered. **Conclusion.** Socio-professional services are useful for the career development of neurodivergent individuals in employment. However, their effectiveness depends on companies' receptiveness to neurodiversity, the legal framework that guides support practices, and the systemic contexts that influence the specific career paths of neuroatypical individuals.

Keywords: Equity-diversity-inclusion, neurodiversity, neurodivergence, professional integration, socio-professional services, employment support

Table des matières

Déclaration de l'utilisation de l'intelligence artificielle générative (IAG)	iv
Résumé	v
Abstract	vi
Liste des tableaux et des figures	x
Liste des abréviations	xi
Avant-propos	xii
Remerciements	xiii
1. Introduction	1
1.1 Évolution du marché du travail	1
1.1.1. Les réalités de l'accès, de l'intégration et du maintien en emploi	1
1.1.2. Ce que la technologie engendre	2
1.1.3. Les exigences requises et les nouvelles façons de travailler	3
1.2. Les enjeux sociaux à travers l'aspect professionnel	5
1.3. Le développement en emploi	6
1.4. La problématique de recherche	7
1.4.1. Précarité et stigmatisation en emploi	7
1.4.2. La neurodiversité en emploi	8
1.4.3. Les services socioprofessionnels en emploi	9
1.5. L'exposition du sujet de recherche et les objectifs visés	11
2. Méthodologie utilisée pour réaliser la recension des écrits	12
3. La revue de la littérature	15
3.1. Les personnes neurodivergentes en emploi	15
3.1.1. Les bienfaits généralement constatés	15
3.1.2. Les défis généralement constatés	17
3.1.3. Divergences dans la neurodivergence	19
3.1.4. Le soutien requis des employeurs et l'adaptation des milieux professionnels	19
3.1.5. Accentuation de la neurodivergence	22
3.2. Les services socioprofessionnels	23
3.2.1. Les professionnels et leurs rôles	24
3.2.2. Les préoccupations derrière l'existence de ces services	25
3.3. Les aspects manquants et peu exploités de la littérature	27

4. Cadre conceptuel	28
4.1. L'insertion professionnelle	29
4.1.1. Origines de l'insertion professionnelle	29
4.1.2. Points de vue des auteurs	31
4.1.3. Estime de soi et identité	34
4.1.4. L'insertion professionnelle : un résumé	36
4.2. Le soutien en emploi	37
4.2.1. Le soutien social par Sidney Cobb	37
4.2.2. Le soutien social par James S. House	38
4.2.3. Mentorat, coaching et soutien par les pairs	41
4.2.4. Le soutien organisationnel perçu (SOP)	43
4.2.5. Théorie de l'autodétermination	45
4.2.6. Le soutien en emploi : un résumé	46
4.3. La neurodiversité	47
4.3.1. Les distinctions et les origines du concept	47
4.3.1.1. Le débat dans les terminologies	47
4.3.1.2. Les auteurs à la genèse de la neurodiversité	48
4.3.2. Débat de la perspective médicale et sociale	48
4.3.3. Autoidentification à travers la neurodiversité	50
4.3.4. La neurodiversité : un paradoxe ?	51
4.3.5. Les particularités de la neurodiversité	51
4.3.6. La neurodiversité dans les implications scientifiques	52
4.3.7. La neurodiversité à travers le système éducatif	54
4.3.8. La neurodiversité dans le milieu professionnel	55
4.4. La neurodiversité : un résumé	57
5. Méthodologie utilisée pour réaliser la collecte de données	58
5.1. Explication de la démarche pour la conception des échantillonnages	58
5.1.1. Le recrutement des services socioprofessionnels	59
5.1.2. Le recrutement des participants neurodivergents	60
5.2. Explication de la démarche pour l'analyse et l'interprétation des résultats	61
5.2.1. Paramètres de confidentialité et de pertinence des résultats	62
6. Les résultats issus de la collecte de données	64

6.1.	Première thématique : Influences de la neurodivergence et du diagnostic sur la construction et l'évolution identitaire	64
6.1.1.	Effets favorables de la neurodivergence reliés à l'identité	64
6.1.2.	Effets limitatifs de la neurodivergence reliés à l'identité	67
6.1.3.	Effets ambivalents de la neurodivergence reliés à l'identité	68
6.1.4.	Effet neutre de la neurodivergence relié à l'identité	69
6.2.	Deuxième thématique : Effet du milieu et contextualisation	70
6.2.1.	Effet du milieu scolaire	70
6.2.2.	Effet du milieu professionnel	73
6.3.	Troisième thématique : Les formes de soutien révélatrices et complémentaires au soutien professionnel.....	75
6.3.1.	Soutien médical.....	75
6.3.2.	Soutien familial.....	77
6.4.	Quatrième thématique : Représentation du marché du travail.....	80
6.4.1.	Focalisation sur la conformité et la recherche de candidats expérimentés.....	80
6.4.2.	La place de l'ÉDI à travers les milieux professionnels.....	85
6.4.3.	Alignement entre l'emploi et la personne	88
6.5.	Cinquième thématique : Les perceptions entourant le soutien des services socioprofessionnels.....	90
6.5.1.	Bâtir une relation de confiance	90
6.5.2.	Le soutien du réseau des services socioprofessionnels.....	94
6.5.3.	Durée et soutien financier à travers les services	96
6.6.	Un résumé des cinq thématiques soulevées	97
7.	Discussion	99
7.1.	Premier constat : La prédominance de l'identité vis-à-vis des trajectoires individuelles et l'affinement du soutien offert.....	99
7.1.1.	Le dilemme dans l'affirmation et la révélation du diagnostic.....	101
7.2.1	Les retombées du soutien des services socioprofessionnels.....	103
7.3.	Constat 3 : La convergence entre la volonté des personnes neurodivergentes et celle des conseillers en emploi	105
7.4.	Les implications de la recherche	106
7.5.	Les limites de la recherche	107
8.	Conclusion	110
	Bibliographie.....	i
	Annexes	xviii

Liste des tableaux et des figures

Liste des tableaux

Tableau 2.1 – Mots clés ayant servi aux premières recherches scientifiques

Tableau 2.2 – Exemple de requête scientifique

Tableau 2.3 – Mots clés ayant servi à l’alignement de la question de recherche

Tableau 2.4 – Exemples de requêtes scientifiques liées à la question de recherche

Tableau 2.5 – Élaboration des critères d’inclusion et d’exclusion de la collecte de données

Liste des figures

Figure 4.1 – Représentation des concepts clés de la recherche

Liste des abréviations

ÉDI : Équité, diversité et inclusion

MAS : Milieux adaptés de scolarisation

SOP : Soutien organisationnel perçu

TSA : Trouble du spectre de l'autisme

TDA/H : Trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité

Avant-propos

« Il n'existe pas de bonne façon unique d'être humain. La neurodiversité est la preuve que nos manières de penser sont aussi diverses que nos expériences. »
(Inspiré de *Unmasking Autism*, 2022, par Devon Price)

Ce mémoire est né d'un désir ambitieux d'en connaître davantage sur le concept de la neurodiversité. Ayant éveillé ma curiosité à l'une de mes séances académiques à l'Université du Québec à Trois-Rivières, ce sujet s'est progressivement imposé comme un fil conducteur que j'ai cherché à explorer à travers différentes disciplines de mon parcours universitaire. Indécise à l'idée de poursuivre mes études ou d'amorcer pleinement ma carrière en ressources humaines, j'ai finalement opté pour une alternative conciliante : entreprendre une maîtrise en développement organisationnel à HEC Montréal, nourrissant ma volonté de réaliser un mémoire portant sur la neurodiversité en milieu de travail, et, en parallèle, m'investir professionnellement à travers le volet de l'acquisition de talents.

La dualité de mon parcours m'a permis de constater les limites de certaines pratiques organisationnelles lorsqu'il s'agit d'accueillir une diversité de profils cognitifs. Ces limites se manifestent souvent par des hésitations, des incertitudes et parfois des maladroites de la part d'organisations bien intentionnées, mais encore dépourvues de repères solides pour créer des environnements réellement inclusifs. Cette réalité, conjuguée au constat plus large d'un marché du travail où les enjeux d'inclusion demeurent souvent incompris ou insuffisamment adressés, m'a convaincue de la pertinence d'étudier la neurodiversité sous un angle socioprofessionnel, en éclairant le rôle joué par les services indépendants qui les soutiennent.

Ces ressources occupent une place unique, à la frontière entre les besoins individuels des personnes neurodivergentes et les exigences parfois rigides du marché de l'emploi. Elles doivent composer avec des contraintes administratives, une temporalité imposée, et la nécessité de traduire des réalités complexes à des employeurs pas toujours sensibilisés et outillés. Ce mémoire s'est ainsi construit comme un espace où se rencontrent les individus neurodivergents qui cherchent à trouver leur vocation, et les services, qui tentent de leur ouvrir des portes et de contribuer au renforcement de leur autonomie professionnelle.

À travers cette démarche, mon intention était d'offrir une contribution nuancée à un sujet qui, bien qu'il gagne tranquillement en visibilité, demeure encore largement méconnu. C'est cette rencontre entre le savoir, l'observation et l'engagement, qui donne tout son sens au mémoire présenté ici.

Remerciements

Avant tout, je tiens à témoigner ma gratitude envers mon directeur de mémoire, Sébastien Arcand, pour avoir toujours encouragé ma démarche et l'évolution de celle-ci, sans oublier l'intérêt réel porté à mon sujet de recherche. Cette curiosité aura assurément marqué une différence dans la qualité de l'accompagnement offert en tant que superviseur de cette étude.

Je souhaite exprimer toute ma reconnaissance envers mes proches, famille et amis, pour ne pas avoir cessé de stimuler ma rigueur dans ce travail, malgré les moments où l'inspiration et la motivation manquaient. Une pensée toute spéciale pour mon grand-père décédé. Grâce à lui, j'ai su conserver mon désir de persévérance sur le plan académique et je suis convaincue aujourd'hui qu'il demeure fier de sa petite-fille.

Un merci tout particulier aux participants de ma recherche qui ont certainement permis de donner vie à mon projet, par des récits inspirants. Sans leur aide, je n'aurais pas pu rendre un travail aussi significatif et porteur de sens.

Enfin, je tiens à remercier par avance les chercheurs, lecteurs, organismes et employeurs qui consulteront ce mémoire, que ce soit pour approfondir leurs connaissances ou pour développer de nouvelles recherches théoriques et empiriques.

1. Introduction

1.1 Évolution du marché du travail

1.1.1. Les réalités de l'accès, de l'intégration et du maintien en emploi

La recherche, l'acquisition et la pérennisation d'un emploi représentent depuis longtemps des étapes cruciales dans le parcours de vie d'un être humain. Ces processus ne sont pas exempts de contraintes, tant pour les personnes en quête d'emploi que pour les recruteurs. En effet, l'affichage de postes, tout comme la réception des candidatures, peuvent être entravés par le niveau de concurrence, la spécialisation ainsi que la rareté des opportunités dans certains secteurs, contribuant ainsi à l'incertitude du marché de l'emploi (Lhommeau et Rémy, 2020). Sans compter le fait que la sélection des candidatures potentielles se veut normalement déterminante à la suite d'entretiens formels, celle-ci exerce une pression supplémentaire sur les prospects non retenus ainsi que sur les employeurs contraints de poursuivre leurs recherches de main-d'œuvre. À ce sujet, il faut reconnaître que le travail des ressources humaines est crucial dans la sélectivité des candidatures puisque, trop limiter les critères d'un poste à pourvoir peut compromettre la légitimité du processus de recrutement d'une entreprise (Lienard, 2013).

Pour les salariés nouvellement embauchés, les difficultés ne disparaissent pas pour autant, malgré le fait qu'ils aient été choisis parmi tant d'autres requérants. L'adaptation au nouvel environnement, l'intégration dans une équipe et l'alignement avec les stratégies et les standards de l'entreprise, constituent, dans la plupart des cas, des éléments à la fois préoccupants et stimulants vis-à-vis l'entrée dans le monde du travail ou d'un nouveau poste (Delobbe, 2011). La littérature offre diverses perceptions de l'intégration au travail. Dans une optique plus familière, il s'agit d'une étape plutôt standardisée, dont la plupart des entreprises vont surtout tenter d'analyser si la nouvelle recrue répond aux tâches ainsi qu'aux responsabilités du poste, contrairement à la vision d'une démarche étant davantage flexible et compréhensible de l'adaptation du nouvel employé envers l'organisation dans son ensemble (Ménard, 2023). Il est aussi grandement prouvé que les connexions relationnelles constituent un facteur clé à travers l'expérience d'un employé en phase d'intégration au travail, plus que la simple exécution de tâches (Zaros, 2023).

Conserver un emploi sur le long terme implique généralement pour les travailleurs de continuer à évoluer professionnellement et de se fixer des objectifs qui progresseront dans le temps. Sans cette projection dans l'avenir, le risque de désengagement et l'intention de quitter l'organisation peut s'accroître à la suite d'un manque de stimulation ou encore la recherche de nouveaux défis (Robert et Vandenberghe, 2017). D'autres enjeux peuvent influencer la décision de maintien d'emploi. Effectivement, les changements organisationnels majeurs peuvent constituer un facteur interne susceptible d'encourager la rétention des employés ou, au contraire, devenir un motif de départ volontaire, selon la réussite ou l'échec des modalités préalablement déterminées à travers les processus de changement intégrés. Les travaux de Lewin ont grandement permis de saisir l'importance de la recherche-action (*focus group*), une méthode dialogique efficace afin de gérer la résistance potentielle aux changements en entreprise (Autissier, Johnson et Metais-Wiersch, 2018) et « d'agir pour changer les choses » (Roy et Prévost, 2013 : 132). Il est aussi essentiel de ne pas négliger les facteurs externes à une organisation, notamment décrits par les six composantes du modèle *PESTEL* de Francis Aguilar (1967) qui, bien que constituant aussi des freins possibles au maintien en emploi de certains individus, sont pourtant nécessaires afin d'assurer une adaptabilité aux évolutions de six axes : politique, économique, social, technologique, environnemental et légal. En résumé, les organisations génèrent activement de nouvelles connaissances pour redéfinir leur environnement, et ne se limitent pas à exploiter des informations externes pour évoluer, poursuivant cette logique :

Loin d'être réduite à des avancées scientifiques et technologiques (et aux incitations qui sont supposées les déterminer), [la création de connaissance] apparaît comme le résultat d'un processus d'investissement en capital physique et humain dont les caractéristiques et l'issue ne peuvent pas être connues à l'avance [...] La connaissance est le fruit d'un processus économique qui prend du temps : le temps nécessaire pour construire la base de connaissances, un temps non programmable à l'avance, un temps qui peut parfois justifier le recours à d'autres générateurs de connaissances que ceux internes à l'entreprise (Cohendet et Gaffard, 2012 : 12).

1.1.2. Ce que la technologie engendre

Il importe quand même de préciser que l'essor des technologies, incluant l'intelligence artificielle, a largement facilité les processus de recrutement, l'accès aux offres d'emploi

et les manières de travailler ensemble (Savard, 2016 ; Lemieux, 2019 ; Côté et Su, 2021), mais la littérature ne manque pas de spécifier que ces avancées pourraient potentiellement et graduellement mettre en péril les emplois « facilement remplaçables » :

L'on y soutient que le numérique entraîne un effet polarisant : d'une part, il remplace le travail routinier et répétitif, et, d'autre part, il sert de complément à un travail déjà hautement qualifié. Ces avancements donnent à penser qu'un profond changement dans la nature et la fonction du travail est à prévoir, entraînant un déplacement des travailleurs détenant des emplois routiniers et répétitifs. Et qu'en conséquence, plusieurs chercheront d'autres types d'occupations, avec pour effet de nouvelles formes de précarité [...] Le travail tend également à se spécialiser, les travailleurs devant développer des compétences pour des emplois dont les tâches sont de plus en plus souvent réparties numériquement (Lévesque, Fairbrother et Roby, 2020 : 635).

Néanmoins, il ne faut pas prétendre que les progrès technologiques servent uniquement à la destruction d'emplois, puisque de nouvelles fonctions professionnelles voient le jour grâce à l'accroissement de performance qu'ils apportent (Carrère-Gée, 2017). C'est seulement que, aussitôt créées et adoptées, les technologies viennent modifier les trajectoires que les entreprises poursuivent, nécessitant ainsi que chacune détienne des compétences disruptives (*mad skills*) pour mener à bien les changements générés par les incertitudes qui évoluent rapidement : « [Les *mad skills*] ont vocation à surprendre et sont tout sauf déterministes » (Menasria, 2024 : 59). C'est donc, pour ainsi dire, un secteur prospère mais ambivalent, qui est d'ailleurs généralement présenté comme étant une source d'opportunités tenue pour acquise : « [Le déterminisme technologique] renvoie à une vision linéaire du progrès, comme si les technologies se déployaient de manière inéluctable et autonome », sans tenir compte des autres aspects importants qui rendent possible ces développements innovants (Gauvreau, 2022, section *Une rhétorique puissante*).

1.1.3. Les exigences requises et les nouvelles façons de travailler

Force est de constater que les enjeux associés à la prompt évolution du marché de l'emploi ne cessent toutefois de complexifier le travail des professionnels en gestion des ressources humaines et de modifier les attentes des demandeurs, illustrant clairement le principe de l'offre et de la demande ainsi que les réalités que le contexte professionnel peut engendrer (Mérindol, 2019 ; Lhommeau et Rémy, 2020 ; Bronlet *et al.*, 2024). Ces

derniers tiennent à être récompensés en échange de leurs services, qui répondent aux exigences de rentabilité, de réputation et de pérennité auxquelles les employeurs aspirent, ce qui permet de façonner l'équilibre du contrat psychologique qui les unit (Véniard, 2011). Par ailleurs, il en résulte que les processus de recrutement contemporains doivent, certes, prendre en considération divers savoirs pour garantir des connaissances appropriées et utiles à un nouveau poste. Pourtant, au-delà de l'expertise technique, le choix du profil du candidat dépend également des habiletés de savoir-faire et des aptitudes comportementales clés, susceptibles d'enrichir la fonction à pourvoir, « puisque le niveau de qualification peut ne pas être représentatif totalement du niveau de compétence d'une personne » (Michaud, Bernier et Ben Mansour, 2020 : 299).

Afin que les responsables du recrutement se dotent de talents hautement qualifiés, l'offre d'embauche doit être suffisamment attractive, car, compte tenu des réalités qui caractérisent l'époque actuelle, le salaire ne suffit plus à répondre aux attentes de la population active. Depuis quelques années, une tendance se dessine : les travailleurs recherchent un équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle, aspirant à des conditions de travail qui ne briment pas leur qualité de vie et qui les encourageront davantage à se mobiliser au travail (Suifan, 2019 ; Zhang et Hirschi, 2021 ; Nguyen, Hai Ninh et Phan, 2023 ; Grah *et al.*, 2024).

Ces nouveaux besoins ont été fortement accentués par le récent contexte pandémique, durant lequel de nombreuses personnes ont découvert les avantages et les inconvénients du télétravail, bien qu'il soit important de savoir que cette forme de travail, connue sous le nom de *travail à distance*, avait fait l'objet d'études antérieures bien avant le 21^e siècle (Dumas et Ruiller, 2014 ; Talarico et Pérès, 2023). De nombreuses personnes valorisent le télétravail pour la flexibilité et l'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle qu'il procure, ainsi que pour une organisation des tâches souvent perçue comme plus efficace, permettant, par exemple, de réaliser les tâches administratives à domicile et celles collaboratives au bureau.

Cependant, d'autres soulignent que cette option de travail peut entraîner des risques d'épuisement professionnel, expliqués par le manque de socialisation, les défis liés au travail avec de jeunes enfants à la maison, ou encore par une incertitude dans les moyens

d'accomplir les tâches à distance et les difficultés de communication avec les collègues, nuisant ainsi à la productivité (Dumas et Ruiller, 2014 ; Laborie et Abord de Chatillon, 2022 ; Matikainen, Kianto et Olander, 2023 ; Jaiswal et Prabhakaran, 2024). Hormis le télétravail, il faut reconnaître que les récessions économiques antérieures entraînent souvent de nombreuses pertes d'emploi ainsi que la disparition de certaines jeunes entreprises prometteuses, inaugurant dès lors une nouvelle ère dans le rapport au travail (Fortin, 1994).

1.2. Les enjeux sociaux à travers l'aspect professionnel

Il faut également savoir que la modernisation des domaines professionnels a progressivement mené à l'émergence de préoccupations sociales importantes. Ces inquiétudes se sont renforcées par la popularité du *travail contingent*, qui se caractérise par une flexibilité d'emploi imprévisible, ne garantissant pas véritablement la sécurité de l'emploi et laissant présager une certaine forme de marchandisation des ressources humaines :

En général, le travail contingent se différencie des formes standard de travail qui prévoient une durée indéterminée, des horaires réguliers et la permanence au sein d'une seule structure professionnelle [...] [L]a flexibilisation du marché du travail, dans ses formes les plus radicales, rend le travail de plus en plus comparable aux marchandises : il peut être librement échangé, indépendamment du fait que ce soit une partie de la vie d'un individu qui est « en vente » [...] L'emploi devient progressivement plus instable, tout comme la place que les individus occupent au sein de la société (Fraccaroli, 2007 : 238).

Par conséquent, les entreprises se conscientisent davantage sur les contributions de l'équité, de la diversité et de l'inclusion (ÉDI), afin de réactualiser les pratiques qui façonnent leur environnement de travail, ainsi que les manières de considérer socialement leurs salariés. Les principes éthiques et moraux véhiculés sont essentiels, dans l'optique où ils adhèrent à l'idée que chaque personne mérite les mêmes opportunités d'emploi, dépourvue de toute forme de discrimination et d'exclusion au travail, sans oublier que cette diversité puisse être en mesure de rendre l'entreprise d'autant plus performante (Chanlat *et al.*, 2013). La poursuite d'un environnement de travail équitable, diversifié et inclusif, suscite des débats étant donné qu'elle peut à la fois engendrer un partage d'idées,

de valeurs et d'expériences, enrichissant ainsi les sociétés (Mitha, 2023), qu'un climat d'incompréhensions et de préjugés :

Le danger que constitue la mondialisation réside dans le fait qu'elle vient amplifier le rapport de pouvoir qui existe entre les cultures sur la scène planétaire [...] Le rapprochement des cultures que favorise ce vaste processus historique a pour effet d'accroître les inégalités entre les cultures dominantes et les cultures fragiles (Parenteau, 2007 : 141).

La gestion des trois principes doit donc non seulement être utilisée à des fins stratégiques, sans quoi la promotion primaire de l'égalité en emploi pour les populations plus vulnérables perd son sens, mais il est néanmoins important que la diversité en emploi contribue au rendement de l'entreprise, ce qui explique les divergences observées dans la littérature à ce sujet :

[...] la gestion de la diversité vise d'abord et avant tout à améliorer la compétitivité et l'efficacité des entreprises en mettant l'accent sur la reconnaissance et l'apport des différences sociales et en mettant en place des pratiques dans ce sens. [...] nous savons aussi par Marx que les droits formels ne sont pas toujours réels. Le principe d'égalité est donc toujours un idéal à poursuivre et toute inégalité fortement ressentie peut alimenter le mouvement social [...] c'est aussi au nom de l'égalité que certaines de ces pratiques [...] ont été particulièrement critiquées (Chanlat *et al.*, 2013 : 6-7)

1.3. Le développement en emploi

En dépit du fait que les organisations cherchent toujours à s'améliorer socialement et stratégiquement, elles visent aujourd'hui plus que jamais, à responsabiliser et récompenser les individus au travail, justifiés par l'atteinte des résultats escomptés, par les efforts fournis, par les comportements et les attitudes en milieu de travail, et par le respect des procédures en emploi (Brun et Dugas, 2005). De ce fait, le développement des compétences se révèle comme une composante incontestable vis-à-vis du renforcement de la motivation intrinsèque des individus au travail, qui seront amenés à mieux performer au travail (Fouquereau, Gillet et Brunault, 2020). Autrement dit, elle agit comme un levier d'engagement bien plus efficace que la motivation extrinsèque et, surtout, plus durable (Grenier, Chiocchio et Beaulieu, 2012). Cette forme de motivation fait l'objet d'un sujet majeur de recherche dans la sphère professionnelle. Elle permet essentiellement de

dégager chez autrui le désir de réaliser son plein potentiel, et d'être soi-même. *The esteem needs*, définis par Abraham H. Maslow (1943) à travers sa théorie des besoins, font référence à des sentiments propres, tels que le sentiment d'utilité et d'accomplissement personnel, et à des besoins cognitifs, comme le désir d'apprendre et de comprendre, enrichis par la vision moderne de son modèle qui mobilise des valeurs progressistes et collectives (Namouric, 2025, section *Les valeurs B*).

1.4. La problématique de recherche

1.4.1. Précarité et stigmatisation en emploi

Par ces affirmations, les entreprises ont tout intérêt à se doter d'une main-d'œuvre diversifiée et compétente, mais certaines communautés de personnes, désireuses de travailler, éprouvent des difficultés à se démarquer professionnellement, en raison de parcours de vie les ayant éloignées du marché de l'emploi. Ces personnes tiennent généralement à obtenir un poste non pas nécessairement en fonction des tâches à effectuer, mais davantage en raison de l'environnement social (75 %) ou encore de l'adéquation entre le poste et leur valeur en tant que personne (73,3 %), selon une étude réalisée pour le compte de la Coalition des organismes communautaires en développement de la main d'œuvre (COCDMO) (Bourdon, Supeno et Longo, 2021). Cependant, toujours selon ce rapport de recherche, « [l'] ouverture [des employeurs] à intégrer des personnes éloignées du marché du travail [...] varie passablement entre les secteurs d'emploi, les organisations et les individus » (Bourdon *et al.*, 2021 : 61).

Parmi les personnes éloignées du marché du travail, il y a de celles vivant une double vulnérabilité, dont leur position dans la société est considérée comme étant minoritaire, étant donné les difficultés rencontrées à travers leurs relations interpersonnelles (sphère sociale) et dans leur accès à un travail (sphère professionnelle) (Pierre, 2020). Cette situation pose une problématique spécifique majeure pour ces individus : un faible taux d'employabilité, régulièrement lié à des phénomènes de marginalisation au sein du marché du travail. Les sans-abris, les personnes judiciairisées, les immigrants et les personnes en situation de handicap, en sont particulièrement touchés, en raison de leurs différences visibles, les forçant à faire face à une exclusion manifeste, que ce soit en termes d'accès,

d'intégration ou de maintien en emploi (Strimelle et Frigon, 2007 ; Blain *et al.*, 2018 ; Hallée et Plamondon, 2018 ; Dubois et Ouellet, 2020 ; Bédard *et al.*, 2021 ; Boudinet, 2021 ; Bourdon, Supeno et Longo, 2021).

La marginalisation de ces groupes, notamment celui des personnes issues de l'immigration, peut apparaître également après leur embauche, se traduisant par une remise en question de leurs capacités individuelles, ce qui limite leur accès à des augmentations de salaire ou à des réaffectations professionnelles qui pourraient pourtant être méritées (Bellemare, 2020 ; Abid, 2021). Étant donné que les décisions relatives à l'embauche ou à la progression de carrière relèvent avant tout du pouvoir discrétionnaire de la partie patronale, ces individus considérés comme vulnérables voient souvent leurs démarches personnelles échouer, faute d'arguments convaincants pour valoriser leurs compétences et leurs intentions professionnelles (Lupien, 2020).

1.4.2. La neurodiversité en emploi

Néanmoins, puisque leurs différences sont souvent perceptibles, il est plus aisé d'identifier leurs enjeux et les possibilités pour leur venir en aide, contrairement aux différences humaines non visibles préalablement, comme c'est le cas des personnes ayant des problèmes de santé mentale. L'analyse des besoins se montre davantage subjective, ce qui demande un plus grand niveau de connaissances et de jugement de la part d'intervenants ou d'autres spécialistes (Corbière *et al.*, 2006). En intersectionnalité avec les problèmes de santé mentale, il y a les personnes neurodivergentes (Association des agents financiers du Canada [ACAF], 2025) qui vivent particulièrement la problématique exposée précédemment :

« Because neurodiverse conditions are often invisible, in contrast to many other forms of diversity, such as gender and race, and are not necessarily disclosed due to fear of stigmatization (Patton, 2022), it is possible that employees may not be fully aware of the extent of neurodiversity in their workplace » (Ali, Grabarski et Baker, 2024 : 251)

Plus précisément, les personnes neurodivergentes décident généralement de ne pas révéler leur condition lors des entrevues, par crainte d'être stigmatisées ou jugées négativement

en raison de biais inconscients (Gril, 2023). Cette situation les pousse à fournir des efforts supplémentaires pour répondre aux attentes des standards neurotypiques (Cottell, 2019). Une fois embauchées, cette non-divulgateion peut les priver d'accommodements nécessaires à leur optimisation et à leur bien-être au travail. De plus, les relations avec les collègues sont bien souvent fragiles lorsque la neurodiversité ne fait pas partie intégrante de la culture de l'entreprise et qu'aucune politique d'équité, de diversité et d'inclusion n'est présente pour réguler les échanges relationnels au travail.

Il faut aussi savoir qu'en l'absence de soutien approprié, qu'il s'agisse de mentors ou de dispositifs visant l'amélioration continue et l'autogestion, l'évolution des personnes neurodivergentes au sein des entreprises en est affectée. Autrement dit, la sous-représentation des personnes neurodivergentes dans la sphère professionnelle est autant marquante lorsqu'il est temps de considérer leur maintien en emploi (Russo, Ott et Moeller, 2023). Selon une étude suivie par la Commission canadienne des droits de la personne, il est spécifié que « plus de 30 % des personnes handicapées de 15 ans et plus déclarent que, à cause de leur handicap, il leur serait difficile ou très difficile de changer d'emploi ou d'obtenir de l'avancement dans leur emploi » (Commission Canadienne des droits de la personne [CCDP], 2018).

Pour ainsi dire, les personnes vulnérables éprouvent plus de difficultés à conserver leur emploi que les personnes non vulnérables, ce qui vient renforcer d'autant plus leur stigmatisation professionnelle et sociale et limiter leurs bonnes expériences sur le marché du travail. Bien que les types d'handicaps ne soient pas spécifiés dans l'étude, les personnes neurodivergentes sont également marquées par un sentiment de découragement face aux processus de recrutement peu adaptés, ainsi qu'aux perspectives d'intégration et de soutien en emploi qui se veulent rares, un cercle vicieux qui contribue largement à leur sous-représentation et à leur vulnérabilité.

1.4.3. Les services socioprofessionnels en emploi

En l'occurrence, le recours à des services de soutien à l'insertion professionnelle apparaît une alternative pertinente. Les services d'aide en employabilité ont su faire leur place dans la société afin de donner à la population la chance d'accéder au marché du travail d'une

toute autre façon, pour faire face aux diverses complexités et imprévus (Marchal et Bureau, 2009). Les personnes marginalisées, y compris les personnes neurodivergentes, ont généralement recours à des services spécialisés et indépendants, souvent offerts par des organismes à but non lucratif, afin de bénéficier d'un accompagnement favorisant une égalité des chances avec les candidats non marginalisés. Ces ressources visent non seulement à augmenter leurs perspectives d'intégration professionnelle, mais aussi à favoriser leur maintien au sein d'un milieu de travail inclusif, performant et structuré (Gouvernement du Québec, 2023).

Les professionnels œuvrant dans ces services sont reconnus pour leurs approches individualisées, souvent perçues comme plus pertinentes que les démarches traditionnellement mises en œuvre au sein des organisations. Ils proposent un accompagnement personnalisé, et du *counseling* d'emploi, tenant compte des réalités propres à chaque personne (Lent, 2020 ; Guichard, 2022). De nombreux adultes neurodivergents, confrontés à une stagnation dans leur parcours professionnel, à une diminution du sens et du plaisir au travail, ou encore à l'absence d'un réseau social susceptible de les soutenir, tendent à rechercher un accompagnement qu'ils ne peuvent pas toujours obtenir auprès des employeurs. Un tel accompagnement s'appuie en grande partie sur des leviers motivationnels (Ravenda-Bouchard, 2020).

La collaboration de la ressource externe avec l'organisation d'accueil est un facteur déterminant pour assurer une expérience professionnelle positive. Toutefois, le lien avec la personne neurodivergente revêt une importance encore plus cruciale. Le travail préparatoire réalisé en amont permet d'orienter la personne vers un environnement professionnel qui correspond à ses préférences et à ses besoins spécifiques, et à définir les interventions possibles pour y parvenir. Ce processus exige un haut niveau d'écoute, de souplesse, de confidentialité et de professionnalisme de la part des agents d'intégration et des conseillers en emploi travaillant au nom de ces ressources (Gouvernement du Québec, 2006). Étant donné que certaines personnes neurodivergentes peuvent se montrer réticentes à s'engager ou à faire confiance en raison d'expériences passées, le rôle de ces professionnels s'avère d'autant plus complexe et exigeant.

1.5. L'exposition du sujet de recherche et les objectifs visés

L'objectif de ce mémoire repose sur la description de la spécificité des liens entre les services socioprofessionnels externes du Québec et les personnes neurodivergentes, afin de mieux comprendre les stimulations qui les unissent. Les résultats escomptés sont d'augmenter la représentation des travailleurs neurodivergents au Québec, dans une optique de reconnaissance et de performance, par la valorisation des services socioprofessionnels indépendants. Des objectifs complémentaires, tels que sensibiliser les organisations et les écoles à la neurodiversité, font partie intégrante de ce travail de recherche. L'objectif ultime est de reconnaître l'importance du soutien offert par les services socioprofessionnels indépendants, dans le cadre du marché québécois, afin qu'ils permettent aux personnes neurodivergentes de progresser vers une plus grande autodétermination professionnelle.

Comment les personnes neurodivergentes peuvent-elles enrichir les entreprises d'aujourd'hui ? Pourquoi sont-elles en marge vis-à-vis du marché de l'emploi ? En quoi les ressources externes sont-elles une avenue envisageable pour ces individus ? Par ces questionnements, il est possible d'exposer le sujet principalement visé dans ce mémoire : ***Analyse des trajectoires individuelles des personnes neurodivergentes et du soutien en emploi offert par les services socioprofessionnels du Québec.***

Dans les prochaines sections, une revue de la littérature sera élaborée afin de détailler les enjeux existants des personnes neurodivergentes au travail, à travers le marché québécois mais aussi plus largement à travers le marché international, suivie de l'élaboration de trois concepts clés ayant une pertinence accrue avec le sujet de recherche visé, soit l'insertion professionnelle, le soutien en emploi et la neurodiversité. S'enchainera l'élaboration de la méthodologie utilisée pour la collecte de données auprès de participants neurodivergents ainsi qu'auprès de quelques établissements québécois spécialisés en employabilité pour ces personnes. S'ensuivra l'interprétation des résultats obtenus à la suite de cette collecte et d'une discussion, incluant un résumé des aspects circonscrivant les éléments primordiaux de ce mémoire, et le départage des points forts et des limites de cette recherche descriptive. Une conclusion permettra finalement d'ouvrir la porte à d'autres horizons et champs d'études concernant la question scientifique principalement visée.

2. Méthodologie utilisée pour réaliser la recension des écrits

Avant de détailler subséquemment la revue de littérature ainsi que le cadre conceptuel, une explication du cheminement employé pour les concevoir s'impose ici. Il convient de souligner que la problématique abordée dans le cadre de ce mémoire, bien qu'existante depuis plusieurs années, demeure encore peu explorée sur le plan scientifique, en particulier en ce qui concerne l'analyse des interactions entre une personne neurodivergente prête à intégrer le marché du travail et un service intermédiaire externe à l'organisation, visant à soutenir son parcours d'insertion professionnelle. Dans cette perspective, l'élaboration de la revue de littérature a nécessité la sélection rigoureuse de mots-clés pertinents afin de structurer et d'orienter les recherches documentaires.

Un premier tableau propose une synthèse des combinaisons de mots-clés utilisées dans le cadre des premières investigations scientifiques (voir Tableau 2.1 en Annexe 1). Celles-ci excluent volontairement le concept de soutien ainsi que les appellations permettant de définir les ressources externes aidant au soutien en emploi des personnes neurodivergentes, de manière à circonscrire, dans un premier temps, un corpus de données générales sur la neurodiversité dans le contexte professionnel. Par ailleurs, l'angle d'analyse lié au soutien n'était pas encore précisément défini lors des premières explorations documentaires, en raison de la diversité des perspectives potentielles qui auraient pu être explorées dans ce mémoire.

Un deuxième tableau permet de présenter un exemple de requête réalisé à partir du recueil littéraire initial (voir Tableau 2.2 en Annexe 2). Il est important de préciser ici que l'élaboration de certains profils neurodivergents a permis d'identifier un plus grand nombre de sources pertinentes à partir de ces premières explorations, bien que l'objectif de cette étude demeure de considérer l'ensemble des personnes neurodivergentes sous un concept unifié, soit celui de la neurodiversité dans une perspective générale.

Étant donné le nombre limité d'articles obtenus à partir de cette première combinaison de termes, d'autres associations de mots-clés ont été envisagées afin de permettre une évaluation plus exhaustive du cadre d'analyse, tout en évitant d'inclure des thématiques périphériques ne relevant pas directement de la problématique étudiée. Ces nouvelles

combinaisons ont ainsi permis d'élargir le champ des recherches et de favoriser une compréhension plus complète des réalités vécues par les personnes neurodivergentes ainsi que des services mis en place pour les accompagner. Un troisième tableau intègre cette fois-ci le concept de soutien ainsi que des mots-clés relatifs aux services socioprofessionnels (voir Tableau 2.3 en Annexe 3).

Il est possible de constater que, bien que l'insertion professionnelle ait initialement été abordée dans le cadre des recherches sur le soutien, elle présente des caractéristiques et une pertinence qui lui sont propres. Sa richesse informationnelle et le fait qu'elle ouvre la voie à des spécificités sur les trajectoires étudiées ont justifié qu'elle soit traitée comme un concept singulier dans cette étude. Cette distinction permet une meilleure structure d'analyse, grâce à ses contributions particulières qui mènent vers une compréhension plus éclairée des dynamiques de soutien et d'accompagnement professionnel.

Afin de suivre la même logique que lors des premières recherches scientifiques, un quatrième tableau présente quelques exemples de requêtes, permettant de démontrer l'affinement de l'exploration des thématiques connexes à la question de recherche établie dans ce mémoire (voir Tableau 2.4 en Annexe 4). Il faut admettre que la revue de littérature s'est appuyée sur plusieurs banques de données spécialisées, parmi lesquelles figurent principalement : *ABI/INFORM Collection (ProQuest)*, *Cairn (revues)*, *EBSCO*, *Érudit*, *PsycINFO (APA)*, *Sage Journals Online* et *Web of Science*. Divers types de publications et de références ont été retenus dans le cadre de ces recherches. La majorité se compose d'articles scientifiques publiés dans des revues spécialisées (*journal articles*), mais ce recueil inclut également des ouvrages (imprimés ou électroniques), des rapports de recherche, des thèses et mémoires, ainsi que certains documents gouvernementaux non confidentiels.

Les publications consultées couvrent une période allant des années 1970 à 2025, avec une concentration marquée sur les cinq à huit dernières années (2018-2025). Cette prépondérance récente s'explique par l'application de filtres lors des recherches, notamment celui restreignant la sélection aux articles publiés au cours des dix dernières années, mais également par le fait que peu de références en lien avec le sujet datant de plus de dix ans faisaient état de recherches abondantes. Ainsi, dans l'application *Endnote*

utilisée pour archiver les publications recensées, il est possible de constater que les références les plus anciennes ne remontent pas avant les années 1970. Cette observation laisse supposer que l'intérêt scientifique pour la neurodiversité en milieu de travail ne s'est véritablement manifesté qu'au cours des quatre dernières décennies, tel qu'en témoigne la revue de littérature réalisée dans le cadre de ce mémoire. Un critère de sélection majeur a également été appliqué, concernant l'exigence d'une *évaluation par les pairs*, garantissant ainsi la rigueur scientifique et la validité des travaux retenus. De plus, l'utilisation du *Thesaurus* a permis d'identifier des synonymes anglophones plus précis, optimisant ainsi l'efficacité et la pertinence des requêtes de recherche.

L'élargissement de la recension face aux concepts clés, atténué néanmoins par l'application des filtres de recherche et la sélection des bases de données efficaces concernant la neurodiversité, a permis d'identifier un peu plus de 600 références, consignées dans le logiciel *EndNote*. Toutefois, une grande partie de ces sources présentait un lien limité avec les concepts principaux, bien que certains titres de références aient semblé rejoindre le sujet de la neurodiversité au travail. De ce fait, ces dernières n'ont vraisemblablement pas été mobilisées pour l'élaboration de la revue de littérature. Certaines portaient principalement sur des sujets complémentaires, tels que les parcours scolaires ou la situation d'enfants neurodivergents, qui ne constituent pas l'objet central de la présente recherche.

3. La revue de la littérature

3.1. Les personnes neurodivergentes en emploi

3.1.1. Les bienfaits généralement constatés

À titre informatif, le terme *neurodiversité* désigne l'ensemble des différents fonctionnements neurologiques humains, constituant ainsi un concept global et inclusif (Menasria, 2024). En revanche, les termes *neurodivergence* et *neuroatypie* se réfèrent spécifiquement aux personnes dont le fonctionnement neurologique diffère de la norme majoritaire, appelée *neurotypie*. C'est ainsi que la neurodiversité en soi constitue un grand écosystème neurologique, incluant à elle seule plusieurs approches pour l'interpréter (Dwyer, 2022). Dans le cadre de ce mémoire, le concept de neurodiversité servira à élaborer l'ensemble des fonctions cérébrales, incluant la majorité neurotypique, tandis que les termes neurodivergence ou neuroatypie seront utilisés lorsqu'il sera uniquement question des personnes déviant de la neurotypie, représentant la minorité de la population générale.

Partant de ces terminologies connues, il faut comprendre que les études sur la neurodiversité en milieu de travail mettent en évidence à la fois les défis et les avantages liés spécifiquement à l'inclusion des personnes dites neurodivergentes dans la société moderne. Or, les individus présentant des caractéristiques associées à diverses divergences, notamment au trouble du spectre de l'autisme (TSA), au trouble de déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H), à la dyslexie, à la dyspraxie, à la douance, au syndrome Gilles de la Tourette, ou même au trouble d'anxiété généralisé, pour ne nommer que celles-ci, peuvent apporter des perspectives et des modes de fonctionnement distincts susceptibles d'enrichir les environnements professionnels.

Il semblerait que ces personnes puissent apporter plusieurs bienfaits en entreprise, notamment en termes de créativité et d'innovation au travail (Nash, 2024). En effet, les personnes neurodivergentes détiennent des capacités distinctives, leur permettant de fournir des perspectives différentes quant à la gestion d'un projet, du service-client ou encore à la résolution de problèmes (Austin et Pisano, 2017 ; Hartman *et al.*, 2023). Ce

phénomène est souvent expliqué par les zones de talents et d'efforts de ces individus, autrement appelées le *profil pointu (spiky ou cognitive profile)*, déterminant ainsi les domaines dans lesquels ils excellent et ceux où ils doivent fournir un maximum d'énergie pour atteindre le même niveau de performance que les neurotypiques (Menasria, 2024). Comme les zones de talents propres aux neurodivergents sont généralement celles que la majorité des gens n'arrivent pas à performer à ce point, elles encouragent les entreprises à se doter de nouvelles façons de faire ainsi qu'à renforcer l'équité de leur personnel, tout en assurant une efficacité de leurs équipes de travail :

« Employers should therefore remain open minded about the potential work performance contributions of mentally diverse team members as aspects of neurodiversity (intolerance of disorder in this instance) can support positive work outcomes » (Mellifont, 2019 : 436).

D'ailleurs, Nancy Doyle (2020) s'est inspirée du *British Psychological Society's 2017 report* pour appuyer ses propos. Elle, ainsi que d'autres chercheurs, affirment que les personnes ayant le TDAH sont plus susceptibles d'avoir une pensée créative, de même que pour les personnes ayant le TSA, qui accordent généralement une grande importance aux détails, faisant d'elles des perfectionnistes (Cottell, 2019 ; Doyle, 2020 ; Szulc, 2022). Ceci s'explique par le fait même de leur talent fréquemment reconnu auprès des disciplines tels que les mathématiques et l'informatique (Nash, 2024), puisque l'attention à l'exactitude des informations constitue un de leurs plus grands atouts :

« Morris, Begel and Wiedermann [14] describe neurodiverse staff as reporting distinctive cognitive approaches that include pattern and detail awareness. A capacity to grasp detail should be welcomed in a range of occupational roles including those of policy officer, accountant and systems analyst » (Mellifont, 2019 : 436).

Plusieurs entreprises de renom valorisent déjà depuis quelques années la neurodiversité en milieu de travail :

[...] Microsoft, Dell Technologies et Goldman Sachs, comprennent que la neurodiversité n'est pas seulement une question d'inclusivité, mais un avantage concurrentiel. Les personnes neurodivergentes apportent des forces uniques et des façons de penser différentes. Pour les entreprises qui veulent garder une longueur d'avance dans un monde rapide et compétitif, la neurodiversité propose des idées originales et des solutions créatives aux problèmes (Rahimi, 2025, par. 3)

La plupart des environnements de travail désirent que leur personnel soit productif, surtout en démontrant une régulation de soi, une capacité naturellement maîtrisée par les personnes neurodivergentes (Doyle, 2020). Il ressort également que ces dernières sont perçues comme présentant une volonté accrue et une loyauté soutenue envers leur travail, soit des qualités particulièrement prisées par les organisations visant à s'assurer d'une main-d'œuvre performante et durable (Rao et Polepeddi, 2019). Autrement dit, des personnes qui se montrent loyales au travail dépassent ainsi les exigences de base requises par leur poste et prouvent à l'organisation qu'elles sont plus susceptibles de performer, grâce à une forme de mobilisation qui s'appuie sur des états psychologiques tels que la justice, le pouvoir d'agir, ou encore le soutien apporté à leur travail (Tremblay et Simard, 2005).

3.1.2. Les défis généralement constatés

En référence à ces informations, les études démontrent que les personnes neurodivergentes sont de celles qui nécessitent des accommodements particuliers afin de s'épanouir au travail. Par exemple, les individus ayant un TSA rencontrent fréquemment des défis dans les modes traditionnels de communication et de socialisation :

« [...] *many individuals representing neurominorities may demonstrate poor listening skills or experience difficulties with social interaction, stress control, or maintenance of interpersonal relationships* » (Doyle, 2020; Hedley *et al.*, 2018, cité dans Szulc, 2022: 1872).

Ils initient rarement les interactions entre collègues et préfèrent généralement un environnement de travail calme, exempt de distractions sensorielles, leur permettant de suivre des routines structurées (Patton, 2019 ; Wong *et al.*, 2021). Certaines recherches soulignent l'importance de considérer les facteurs environnementaux dans lesquels évolue une personne neurodivergente, puisque le contexte dans lequel se trouve un individu neurodivergent peut exercer une influence positive ou négative sur son comportement (Dwyer, 2022). La disposition ainsi que l'aménagement de l'environnement de travail d'une personne neurodivergente (Branicki *et al.*, 2024) sont donc des aspects qui peuvent garantir ses chances de mieux performer :

« The little evidence available suggests that hypersensitivity is linked to loss of concentration and performance [...] and reduced physiological [...] and psychological health [...] Physical workplace adjustments, which may benefit neurodiverse workers in regard to work performance and health/well-being, may have wider reaching benefits, such as occupational longevity and systemic inclusion » (Weber et al., 2024 : 912).

Pour arriver à bien accomplir leurs tâches, les chercheurs sur le sujet affirment que les personnes neurodivergentes privilégient les discussions formelles plus que celles présentant de l’informalité, car elles peuvent rencontrer des difficultés à interpréter les subtilités ou les messages implicites (Hutson et Hutson, 2023 ; Menasria, 2024). Les tâches les plus urgentes doivent être clairement définies et communiquées, car ces personnes ont tendance à accorder la même importance à l’ensemble des tâches, et donc, à éprouver des difficultés à établir un ordre de priorités. Un résumé concis en lien avec plusieurs éléments, de même que des rappels d’échéance, sont des aspects qui leur permettent de mieux gérer leur temps (Menasria, 2024).

Lorsqu’elles disposent d’une structure claire et savent ce qui est attendu d’elles, les personnes neurodivergentes démontrent un haut niveau de dévouement. Elles consacrent généralement plus de temps que nécessaire à l’accomplissement de leurs tâches, sans chercher à limiter leurs heures de travail, tant que les objectifs sont atteints :

« The positive aspects of ADD and ADHD are these individuals can become hyper-focused with intense levels of productivity for extended periods, are usually creative, inventive, spontaneous, and energetic » (Fabritius, 2022, cité dans Hutson, P. et Hutson, J. 2023: 4).

Cependant, comme ces périodes de grande concentration submergent les personnes neurodivergentes dans leur travail, elles deviennent plus exposées à l’épuisement professionnel que la population générale, ce qui peut nuire à leur apprentissage ainsi qu’à leur rendement (Gril, 2023). Par ailleurs, la pression constante de répondre aux attentes sociales dominantes engendre un stress supplémentaire (Pearson et Rose, 2021), contribuant à un épuisement additionnel connu sous le nom de *burnout* autistique (Mantzas, Richdale et Dissanayake, 2022 ; Mantzas et al., 2024), tout comme *burnout* neurodivergent, *burnout* identitaire ainsi que *burnout* de l’adaptation, ou encore épuisement lié au camouflage (Raymaker et al., 2020 ; Bradley et al., 2021 ; Syharat et al., 2023), bien que ces termes aient été très peu explorés jusqu’à présent dans la littérature. Dans cette optique, les personnes neurodivergentes peuvent s’investir

davantage que leurs collègues neurotypiques, par crainte que leurs différences soient mal perçues et compromettent leur stabilité professionnelle, faisant face à une diversité dite de « profondeur » plutôt qu'à une diversité dite de « surface » :

« All invisible disabilities come with their own hidden challenges and hidden energy expenditures. [...] People with invisible disabilities commonly lie or stay silent about their disability because not every situation is an educational moment » (Abney et al., 2022: 89).

Cette situation peut tout de même les amener à faire preuve d'une loyauté excessive pour des raisons peu favorables, comme « imiter les neurotypiques » et « se fondre dans le décor », en répondant aux normes sociétales, ce qui permet ainsi aux organisations de tirer parti de cette vulnérabilité (Poupaert, 2023 : 28).

3.1.3. Divergences dans la neurodivergence

Il convient de préciser que, bien que ces observations soient communes à un grand nombre de personnes neurodivergentes, chacune d'elles évolue dans un environnement aux particularités distinctes. Ainsi, malgré leur appartenance à un spectre neurodivergent précis, ces individus présentent des profils et des besoins hautement variés, pouvant s'éloigner des généralités souvent émises pour les définir (Gore et al., 2022). Cette précision met en évidence la pertinence du sujet de recherche de ce mémoire, dans la mesure où certaines personnes neurodivergentes ne correspondent pas strictement aux catégories prédéfinies dans lesquelles elles sont souvent étiquetées et classées, ce qui mène à différents types de stigmatisation (Turnock, Langley et Jones, 2022 ; Hamilton et Petty, 2023). Ce cloisonnement contribue à entretenir des malentendus quant à leur mode de fonctionnement réel ainsi qu'à leurs besoins authentiques en matière d'emploi (Follmer et al., 2023 ; Hutchison, 2023).

3.1.4. Le soutien requis des employeurs et l'adaptation des milieux professionnels

D'un point de vue plus managérial, l'encadrement généralement sollicité par les personnes neurodivergentes nécessite un investissement de temps considérable de la part des superviseurs, qui sont souvent déjà surchargés par leurs responsabilités de gestion : *« time, skill, autonomy and support seem key to the successful line management of neurodiversity*

[...] for the most part, practical solutions required extensive interactions with neurodiverse employees to ensure their effectiveness » (Richards et al., 2019 : 6-10). Le soutien requis pour la plupart de ces individus, notamment la patience nécessaire pour bien comprendre leurs méthodes de travail privilégiées ainsi que les conditions favorisant leur performance, dissuade donc de nombreuses entreprises de procéder à leur embauche, renforçant leur sous-représentativité sur le marché du travail :

[...] de nombreuses entreprises hésitent à embaucher des personnes neurodivergentes, croyant à tort qu'elles seront difficiles à gérer ou nécessiteront trop de ressources spécialisées. Pourtant, les accommodements nécessaires, comme un lieu de travail flexible ou des logiciels de synthèse vocale, sont souvent peu coûteux, faciles à mettre en œuvre et peuvent accroître la productivité (Rahimi, 2024, par. 6)

À cela s'ajoute que les personnes neurodivergentes rencontrent des difficultés à se sentir pleinement considérés dans le milieu professionnel, parfois même avant l'embauche, surtout lorsque des systèmes automatisés de recrutement renforcent les biais discriminatoires de leur différence (Buyl *et al.*, 2022, Hilliard, Guenole et Leutner, 2022 ; Wiggleton-Little et Callender, 2023). Ces pratiques soulèvent des questions sur le soutien offert à ces personnes, tant au niveau de la recherche d'emploi que du maintien en poste. Le manque de conscientisation à la neurodiversité en milieu professionnel entrave l'adaptation des pratiques organisationnelles (Beaudry *et al.*, 2023). Bien qu'il y ait des pistes d'amélioration émergentes, notamment en matière d'assistance à l'embauche (Chen *et al.*, 2015) ou encore par l'entremise de guides élaborés par des entreprises, comme l'*Autism @ Work Playbook* de Microsoft, qui documente des pratiques de valorisation de la neurodiversité en milieu de travail (Annabi *et al.*, 2019). Cette sensibilisation déficiente majoritairement reconnue limite la capacité des organisations à repenser leurs modes d'action et contribue à la sous-représentation des personnes neurodivergentes, souvent jugées « inadéquates » selon des normes implicites. Elle accentue également le manque de soutien approprié et restreint leurs possibilités d'avancement professionnel (Gore *et al.*, 2022 ; Deschamps, 2023).

Ces barrières à l'emploi soulignent la nécessité d'adopter des politiques inclusives qui permettront « la création d'un environnement [...] [reposant] sur le croisement de deux dimensions : la valeur de la singularité des personnes et l'appartenance au groupe »

(Beaudry *et al.*, 2023 : 629). C'est pourquoi il a été avancé que le fait d'embaucher des personnes neurodivergentes au travail inscrit les entreprises dans une culture beaucoup plus valorisante sur le plan social. Une telle orientation stratégique peut renforcer l'attractivité de l'entreprise auprès de candidats potentiels, en comparaison avec ses concurrents moins engagés en matière de diversité, et améliorer la performance globale en permettant le déploiement des compétences distinctives d'une main-d'œuvre diversifiée (Ali *et al.*, 2024 ; Rollnik-Sadowska et Grabińska, 2024). Cependant, les risques de stigmatisation et d'exclusion au travail jouent un rôle déterminant dans la sous-représentation des personnes neurodivergentes sur le marché de l'emploi :

« Youth and young adults with disabilities commonly experience barriers in finding and maintaining employment and often have higher unemployment rates compared to youth without disabilities [...] Unique challenges and considerations associated with non-apparent disabilities in the workplace that may affect decision-making around disclosure include stigma, discrimination, and lengthy processes for requesting accommodations [22, 27–29]. Such disclosure decisions could impact well-being, workplace accessibility and social inclusion [22] » (Lindsay, Dain et Hsu, 2024 : 2).

Cette étude met en évidence le fait que les employeurs échouent souvent à adapter l'environnement de travail pour répondre aux besoins spécifiques de ces individus, même avec la mise en place de politiques inclusives. Les entreprises manquent fréquemment d'initiatives visant à sensibiliser l'ensemble du personnel à la neurodiversité et les défis auxquels les personnes neuroatypiques sont confrontées, ce qui perpétue les inégalités et entrave leur pleine inclusion professionnelle :

« The problem [...] is not with neurodiverse people, but with hiring processes that define talent too narrowly, [...] viewing diversity as 'the problem' rather than the problem as inappropriate management of diversity [...] 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 *et al.*, 2019 : 453-454).

D'un autre côté, le pouvoir d'agir pour les employeurs envers ces personnes peut s'avérer inefficace s'il y a d'abord une mauvaise compréhension du contexte économique et professionnel, ainsi qu'un manque de préparation dans l'analyse des besoins de main-d'œuvre dans son ensemble (Poupaert, 2023). L'incertitude de la personne neurodivergente quant à divulguer ou non son diagnostic dans son milieu de travail peut

affecter sa qualité de vie (Chamak, 2011), et ainsi ajouter un défi aux employeurs dans leur mode de gestion.

De nombreuses organisations, bien qu'appréciant les compétences des personnes neurodivergentes et développant des relations de confiance avec elles, éprouvent des difficultés à ajuster leurs environnements et conditions de travail à leurs besoins spécifiques (Patton *et al.*, 2023). Ces ajustements, généralement simples à mettre en place, nécessitent toutefois des changements organisationnels pouvant être jugés trop exigeants en termes de temps ou de ressources, ce qui est souvent le cas des petites et moyennes entreprises. Ce manque d'investissement contribue à la sous-représentation des personnes neurodivergentes, privant par le fait même ces entreprises d'opportunités d'innovation et de diversification (Ali *et al.*, 2024).

D'autres organisations vont adopter une approche strictement utilitaire de l'embauche, ignorant les principes réels d'inclusion sociale. Au lieu de questionner les normes sociétales dominantes ancrées dans la société, les initiatives d'inclusion de la neurodiversité visent trop souvent à projeter une image positive de l'organisation, plutôt qu'à promouvoir concrètement l'autonomisation et la pleine reconnaissance des personnes neurodivergentes. Cette attitude perpétue la vulnérabilité de ces dernières au travail, les empêche de s'épanouir et limite leur accès à des opportunités professionnelles équitables à long terme (Den Houting, 2019).

En conséquence, les organisations conscientes des enjeux de la neurodiversité, mais dépourvues de moyens, peinent à recruter des personnes atypiques. En contrepartie, celles qui méconnaissent ces enjeux placent souvent ces individus dans des environnements inadéquats, empêchant l'expression de leur plein potentiel au travail ainsi que l'atteinte d'un sentiment de bien-être (Remington et Pellicano, 2019).

3.1.5. Accentuation de la neurodivergence

Force est de constater que la population de personnes neurodivergentes ne cesse de grandir chaque année à l'international, surtout expliquée par une meilleure détection des profils neurodivergents et aussi par un élargissement des critères les caractérisant, ce qui traduirait davantage une meilleure reconnaissance des cas qu'une véritable augmentation

de leur nombre (King et Bearman, 2009 ; Bielska, Ouellette-Kuntz et Hunter, 2012 ; Ro, 2025).

Spécifiquement auprès de la société québécoise, bon nombre d'entre elles est disponible et éligible au marché du travail (Auclair, 2020), raison supplémentaire qui rend le sujet d'autant plus pertinent envers le territoire québécois, surtout lorsque l'on constate que ce phénomène touche particulièrement la relève d'aujourd'hui :

Parmi les 141 980 jeunes en situation d'incapacité qui ne fréquentaient pas l'école et qui n'avaient pas d'emploi en 2022, 114 490 jeunes (soit 81 %) pouvaient être considérés comme étant aptes à travailler (53 160 femmes et 61 340 hommes) (Hébert *et al.*, 2024 : 25).

En contrepartie, il faut savoir que dans certaines régions du monde, le taux de prévalence en matière de neurodivergence est très bas, souvent expliqué par le manque de professionnels adaptés pour confirmer des conditions neurodivergentes existantes ou en voie de le devenir. De plus, la stigmatisation dans certains pays est tellement forte, en raison des aspects culturels ancrés, qu'il est presque impossible de pouvoir offrir un accès à la recherche et à la reconnaissance de la santé mentale (Cascio, 2020 ; Hirota, Cheon et Lai, 2024 ; Keating *et al.*, 2024).

3.2. Les services socioprofessionnels

Certaines entreprises, lors des périodes de forte activité, doivent rapidement mobiliser des travailleurs pour répondre aux besoins opérationnels (Vultur, 2016), mais elles hésitent parfois à faire appel à des firmes d'aide en recrutement. Cette réticence peut être interprétée comme la manifestation d'une crainte que cette alternative de recrutement soit un indicateur d'incapacité à attirer des candidats de manière autonome, ou encore comme une difficulté à assurer une rétention stable du personnel. En effet, le recours par les entreprises à des travailleurs temporaires via des agences de recrutement peut, dans certains cas, diminuer l'engagement et la rétention des employés permanents, confrontés à l'intégration fréquente de collègues qui ne finissent pas par adhérer pleinement à la culture organisationnelle ni à la cohésion d'équipe. Cette situation incite parallèlement les salariés temporaires à s'isoler, renforçant ainsi la perception de leur emploi comme purement transitoire (Galais & Moser, 2009 ; O'Regan, 2024).

En contrepartie, d'autres organisations, n'hésitant pas à collaborer avec ces tiers services, affirment que cette alternative apporte une valeur ajoutée à leur processus de recrutement, puisqu'elles voient leurs opérations satisfaites, reçoivent des conseils judicieux en matière d'insertion professionnelle et participent à la génération d'opportunités professionnelles pour des personnes rencontrant des obstacles d'accès au marché du travail (Amardeil, s.d. ; Lindsay *et al.*, 2018).

3.2.1. Les professionnels et leurs rôles

Une partie de ces entités tierces, inscrites sous des dénominations variées - telles que firme, organisme, ressource - se présente comme des dispositifs intermédiaires d'accompagnement et de médiation entre les individus en situation de vulnérabilité et le marché du travail. Autrement dit, elles sont spécialisées et destinées à accompagner les individus marginalisés qui choisissent d'y recourir, en grande partie parce que leurs approches ainsi que leur raison d'être s'appuient sur des fondements très semblables au principe même de l'ÉDI, un phénomène nettement constaté au Québec (Séguin, Morin et Arcand, 2024).

Ces références en matière d'aide et de soutien professionnel se concentrent principalement sur la préemployabilité des personnes vulnérables en évaluant les préférences d'emploi des personnes neurodivergentes ainsi qu'en offrant des opportunités personnalisées (Wehman *et al.*, 2016), telles que des stages, la participation à des projets de recherche ou à des programmes de développement des compétences (De Pierrefeu et Charbonneau, 2014 ; Maggio *et al.*, 2023).

Les conseillers en emploi, autrement désignés comme des conseillers en orientation, préparent les individus à leur entrée sur le marché du travail, en les accompagnant dans la rédaction et la révision de leur curriculum vitae, ainsi que la préparation aux entrevues. Selon une étude de cas réalisée par l'Université McGill (Ragot, Lach et Plater, 2024), ces initiatives établies, bien que relativement récentes, ouvrent des perspectives prometteuses. Un suivi en entreprise, une fois un emploi obtenu, est souvent assuré pendant plusieurs mois, voire plusieurs années, en fonction du niveau d'autonomie et des besoins spécifiques des personnes neurodivergentes (Bury *et al.*, 2024 ; Ashworth *et al.*, 2025). Les services socioprofessionnels peuvent intervenir à toutes les étapes de l'expérience de travail des

individus, assurant un accompagnement et un encadrement continu auprès des personnes requérantes :

Le succès du soutien à l'emploi tient à l'attention particulière accordée à la cueillette d'informations sur le futur employé ayant un TA ou un SA, et sur les employeurs potentiels, ce qui permet d'associer harmonieusement les intérêts et les capacités de chaque partie. Les intervenants préparent le futur employé en l'aidant à rédiger son curriculum vitae, à se donner des buts réalistes, à peaufiner ses habiletés de communication jusqu'à pouvoir expliquer son handicap aux autres (Sénéchal *et al.*, 2011 : 184)

Outre le rôle des conseillers en emploi, certains services mobilisent également des agents d'insertion professionnelle, dont la mission consiste à assurer un suivi directement en milieu de travail. Celui-ci peut prendre la forme de visites régulières ou ponctuelles et implique une collaboration étroite avec l'employeur de la personne neurodivergente. Par ailleurs, les services socioprofessionnels peuvent aussi recourir à l'expertise de formateurs, chargés de concevoir et d'animer des ateliers favorisant l'acquisition de compétences sociales et la participation active des personnes neurodivergentes à la vie collective et professionnelle (Unger *et al.*, 1998 ; Remund *et al.*, 2022 ; Wehman, 2023).

Au Québec, ces établissements spécialisés connaissent une croissance significative à travers l'époque moderne. Cette expansion s'inscrit dans un contexte marqué par une augmentation notable des avancées permettant l'identification des cas de neurodivergence, comme cela a été souligné précédemment, mais également en raison des enjeux sociaux que l'action publique tend à résorber de façon plus systématique, par la mise en œuvre de dispositifs institutionnels et de ressources opérationnelles conçus pour optimiser leur portée et leur efficacité (Saillant, 2024).

3.2.2. Les préoccupations derrière l'existence de ces services

Si ces ressources jouent un rôle important dans la valorisation sociale ainsi que dans l'autonomie professionnelle des individus marginalisés (Provencher et Tremblay-Roy, 2014), elles présentent néanmoins certaines limites. Celles-ci soulèvent des préoccupations en ce qui a trait aux pratiques mises en œuvre à travers les ressources externes et quant à leur régulation juridique (Sauvageau, 2010 ; Bernier, 2012).

À cela s'ajoute la question de l'implantation et du maintien de projets pilotes visant à soutenir l'insertion professionnelle des personnes en situation de vulnérabilité, la majorité de ces services dépendant d'un soutien de financement institutionnel et d'une durée d'attente accrue. Le déploiement de ces initiatives gouvernementales demande d'être arrimé par la contribution de plusieurs parties prenantes, un enjeu qui tend cependant à se résorber progressivement (Courcy, Grenier et Jeanneret, 2025).

Par ailleurs, les ressources externes fonctionnent fréquemment sur une base ponctuelle, ce qui peut les amener à privilégier la mise en place de leurs pratiques, parfois au détriment d'une réelle prise en compte des besoins des individus accompagnés (Fontan, Rochman et Croteau, 2022). Plus précisément, du point de vue de l'intervention sur le terrain, une fois l'embauche confirmée, ces services disposent souvent d'une visibilité partielle quant à l'expérience vécue par la personne neurodivergente dans son environnement de travail, surtout lorsqu'ils ne comptent pas d'agents assurant des suivis sur le terrain. Cette limite est particulièrement marquée lorsque la personne soutenue éprouve des difficultés à s'exprimer lors des suivis avec les conseillers en emploi, car ces derniers peuvent plus difficilement analyser les conditions favorables à leur succès professionnel et à comprendre comment elles évoluent à travers leurs expériences de travail : « [...] *previous work experience, supportive supervision and mentoring, detailed person--job fit analysis, and transition planning were key to supported employment working well* » (Bölte *et al.*, 2025 : 210).

La relation et les dispositifs d'accompagnement instaurés par les professionnels de ce réseau peuvent se révéler complexes à établir et à optimiser leur portée, en particulier lorsque la personne neurodivergente fait face à un cumul de défis professionnels et personnels, générant des sentiments de découragement, de frustration ou d'incompréhension (Sundermann *et al.*, 2023).

Enfin, il importe de souligner que le succès de ces établissements indépendants repose largement sur les compétences de leur personnel, tant en ce qui concerne la qualité des postes recommandés suivant les conseils de ces professionnels, que la capacité à promouvoir et à défendre les droits ainsi que la valeur des personnes neurodivergentes,

notamment à travers un soutien à dimension plus sociale (De Pierrefeu, Corbière et Pachoud, 2017 ; Syriopoulou-Delli et Sarri, 2025).

3.3. Les aspects manquants et peu exploités de la littérature

La neurodiversité en milieu de travail s'avère un avantage compétitif par rapport aux concurrents. Pourtant, force est de constater que, malgré les aptitudes de créativité et de minutie des personnes neurodivergentes, ces dernières font face à une sous-représentation sur le marché de l'emploi due à plusieurs défis liés à leur intégration, comme les formes de discrimination avant et après l'embauche, la difficulté à réaliser les tâches par manque d'accommodements spécifiques, ainsi que l'absence de soutien du gestionnaire (Ali *et al.*, 2024 ; Nash, 2024 ; Maclean, Geiger et Ned, 2024 ; Shalfrooshan, 2024).

Bien que les écrits à ce propos soient encore peu nombreux, l'intérêt pour ce sujet ne cesse de croître et semble indiquer un manque de soutien global en emploi, renforçant les enjeux d'intégration en milieu de travail pour les personnes neurodivergentes, et agissant défavorablement sur leur maintien en emploi. Les firmes socioprofessionnelles indépendantes constituent une alternative intéressante en ce qui concerne leur stabilité professionnelle, mais la relation entre l'individu neurodivergent et ce type de ressource externe ne se montre pas toujours aussi simple, éclairée et bien documentée dans la littérature. La nature de la relation entre ces deux parties est donc pertinente dans le cadre de ce projet et mérite d'être approfondie, d'autant plus que les études traitant de la collaboration entre les personnes neurodivergentes et les programmes d'embauche inclusive (services socioprofessionnels) semblent récemment susciter un intérêt auprès des chercheurs (Caouette *et al.*, 2022a ; Beaudry *et al.*, 2023 ; Des Rivières Pigeon et Demers, communication personnelle, 19 septembre 2025 ; Vivre Grand, 2025).

Aussi, les travaux littéraires documentés sur le sujet de la neurodiversité poursuivent généralement des aspects plus sociaux que professionnels, ciblant davantage les jeunes que les adultes neurodivergents, et traitant beaucoup plus des limites des personnes neurodivergentes que des bénéfices qu'ils peuvent faire connaître. Ces constats permettent de montrer l'importance de faire avancer les connaissances sur le sujet des adultes neurodivergents éligibles à intégrer et conserver un emploi.

4. Cadre conceptuel

L'introduction et la recension des écrits antérieurs ont permis de dégager plusieurs éléments essentiels : d'une part, en offrant une vision d'ensemble des personnes neurodivergentes à travers les réalités exposées de la sphère professionnelle contemporaine, et d'autre part, en mettant en évidence les services socioprofessionnels susceptibles de les guider dans leurs trajectoires de vie. Bien que ces dimensions aient été présentées distinctement, les retombées scientifiques révèlent des articulations communes entre les trois concepts principaux suivants : l'insertion professionnelle, le soutien en emploi et la neurodiversité. Ceux-ci seront approfondis dans les sections suivantes, la figure ci-dessous illustrant d'abord une conceptualisation abrégée de leurs spécificités et de leurs points de convergence.

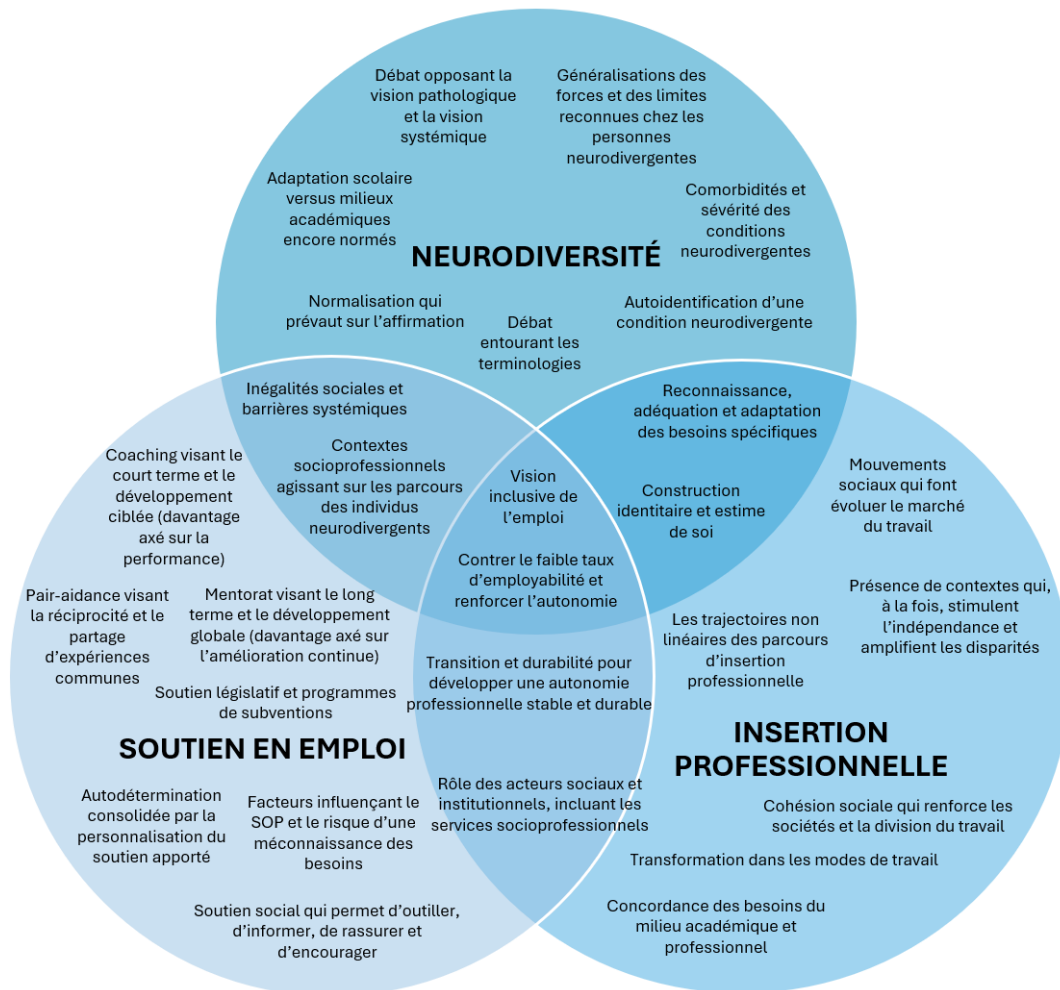


Figure 4.1 : Représentation des concepts clés de la recherche

4.1. L'insertion professionnelle

4.1.1. Origines de l'insertion professionnelle

Puisqu'il a été démontré précédemment que le marché du travail ne réussit pas à avantager l'ensemble des personnes désireuses de travailler, comme c'est le cas pour les personnes neurodivergentes, l'insertion professionnelle apparaît comme un élément essentiel dans l'étude de cette problématique. Pourtant, il est important de noter que l'insertion professionnelle ne constitue pas un concept à part entière puisque plusieurs chercheurs s'approprient une définition distincte, rendant donc sa conceptualisation ainsi que sa compréhension d'autant plus ambiguë sur le plan théorique, mais aussi sur le plan pratique (Verdier et Vultur, 2016).

D'abord, l'insertion professionnelle aurait vu le jour à la suite de la révolution industrielle et de l'augmentation considérable du taux de chômage à partir de la Révolution Tranquille (Dagot et Castra, 2002). En conséquence de ces facteurs, les citoyens nécessitaient de trouver un emploi avec bien grandes difficultés, notamment expliqué par les fluctuations économiques de cette époque, définies par Rabah Arrache (2002) comme une variable structurelle, effet explicatif de l'insertion professionnelle. En effet, par cette modernisation, de nouvelles formes d'emploi ont émergé, certains secteurs ayant gagné en popularité notamment par l'attractivité de la stabilité d'emploi, des conditions offertes, que des évolutions technologiques, mais en contrepartie engendré par des changements considérables dans les exigences requises pour ces types de postes en termes de formation, qualifications et d'éducation (Walkowiak, 2006).

De ce fait, il n'est pas rare aujourd'hui de constater que la majorité des études sur l'insertion professionnelle ont été menées auprès des jeunes adultes. Certaines constatations ont fait surface durant cette même période, concernant l'efficacité et l'adaptabilité du milieu académique envers les réalités du marché de l'emploi, faisant de ces individus ceux ayant en grande partie émergé le terme d'*insertion*. En effet, les formations académiques sont depuis longtemps ancrées dans une approche beaucoup plus théorique que pratique, par rapport aux besoins économiques et organisationnels qui se modernisent au fil des décennies. Ce contexte a donc fait surgir des questionnements importants envers la préparation des jeunes diplômés au milieu professionnel, et donc,

envers leur insertion au marché du travail : « [...] à la critique implicite de l'enseignement technique est associée la valorisation de « la mission éducative » des entreprises et la mise en avant du principe d'alternance, « trait d'union entre l'école et le monde du travail » (Mauger, 2001 : 6).

De nos jours, certains jeunes adultes éprouvent plus de difficultés à se trouver un emploi, souvent expliquées par des parcours académiques atypiques, ou encore par le désir d'expérimenter et de prioriser d'autres aspects de leur vie (voyage, passion, etc.). En effet, la popularité de l'emploi à temps plein et le principe de la permanence se sont tranquillement dissipés dans certains milieux pour laisser place à d'autres types de liens d'emploi, incitant la jeunesse à s'engager à moins long terme (ex. : contrat à durée déterminée, temps partiel, stage, etc. (Vultur, Bernier et Richard, 2017). La plupart des études effectuées auprès de ces individus ont été menées dans les pays européens ainsi qu'au Québec, régions ayant largement contribué à l'émergence de ce terme (Raffe, 2001 ; Gough, 2002 ; Vultur, 2003 ; Malet, Lawes et Masson, 2005). Encore peu expérimentés sur le marché du travail, et confrontés aux exigences de l'État en matière d'éducation et d'emploi, les jeunes diplômés peuvent être perçus comme vulnérables en raison de leur expérience pratique limitée par rapport à leur parcours académique. Dans ce contexte, le terme *insertion* semble être moins suggéré par les experts, proposant plutôt l'usage du mot *transition* pour une meilleure pertinence (Rose, 2018).

Hormis les individus scolarisés, il s'avère également que le label de l'insertion professionnelle ait vu le jour précisément pour répondre aux besoins des personnes faisant face à des enjeux sociaux, telles que les personnes à mobilité réduite (personnes vivant avec un handicap), et autres personnes marginalisées dans la sphère professionnelle (Brouillette, Hachey et Mercier, 2003 ; Ulysse et Lesemann, 2004 ; Provencher, 2017). Il n'est pas rare de constater que les services d'insertion sociale soient portés à agir en fonction des enjeux professionnels pour « les gens les plus affectés par les inégalités sociales », en agissant pour « les transformations des modes de présence de l'État dans le domaine de la lutte contre le chômage et la pauvreté et de l'insertion en emploi » (Pierre, 2009 : 171).

4.1.2. Points de vue des auteurs

Il n'est guère étonnant que les différents points de vue d'auteurs sur l'insertion professionnelle soient guidés par des mentalités sociales, souvent appuyées par des réalités telles que l'injustice et la pauvreté. Émile Durkheim, grand homme du XIX^e siècle ayant entre autres réussi à départager la sociologie de la psychologie, soutient qu'un de ses principes fondateurs, soit la cohésion sociale, s'explique par un aspect de justice, autrement guidé par la raison plutôt que par l'émotion, justifiant entre autres une division du travail néanmoins pas si divisible (Force et Parodi, 2009). Ainsi, sa vision permet de mieux comprendre que les emplois similaires, au même titre que les complémentarités des emplois spécialisés, n'empêchent pas l'humanité d'être solidaire et structurée face à des normes qu'elle alimente, pour maintenir le bon fonctionnement de la société. Voici une explication résumant de près sa position face au principe de cohésion sociale :

La cohésion sociale [...] dépend d'un sentiment partagé de l'autorité morale de la société. [...] la société peut l'inspirer parce que, comme le suggère Durkheim, elle est pour ainsi dire nous-mêmes. Nous y rencontrons nos semblables, nous y puisons nos ressources, nous nous y retrouvons [...] il a développé une théorie de la cohésion sociale comme résultant d'une reconnaissance toujours plus grande (quoique jamais acquise fondamentalement et donc instable dans son essence) par les individus, des règles et normes de la collectivité [...] d'un côté les règles dictent une conduite aux individus en leur imposant un sentiment d'obligation très proche de la crainte ; d'un autre côté les règles motivent les individus à l'action en leur inspirant un désir et une affection pour les idéaux qu'elles supportent. Ce sont là deux caractéristiques aussi bien des normes morales que des règles sociales, ce qui suggère que vie collective et moralité sont, au fond, deux aspects du même phénomène (Terrier et Müller, 2013 : 3).

De son côté, Alain Touraine, sociologue français particulièrement engagé dans l'étude des mouvements sociaux, estime que l'insertion professionnelle a été marquée par des phénomènes tels que la désindustrialisation et la mondialisation : « Pour Touraine, la société [...] est une hiérarchie de systèmes d'action, un réseau de mouvements sociaux, de luttes politiques et de créations culturelles. La société agit sur elle-même et produit la culture à travers une suite de conflits » (Vaillancourt, 1991 : 216). Son point de vue est donc contraire à celui de Durkheim puisque Touraine est convaincu que ce ne sont pas les structures sociales qui façonnent la société mais plutôt le résultat d'un changement social issu par l'action collective d'acteurs importants. C'est donc pour ainsi dire une vision loin d'être déterministe comme celle de Durkheim. À titre d'exemple, l'apparition de la

Révolution tranquille, pour Touraine, s'expliquerait comme le résultat de l'action revendicatrice, menée par les chômeurs de cette époque, pour défendre leur statut social et professionnel, occasionnant ainsi l'évolution du marché du travail ayant pu contribuer à l'apparition du mouvement de l'insertion sociale et professionnelle. De même, en s'appuyant sur sa vision, il est possible d'affirmer que l'évolution du concept de la neurodiversité serait aujourd'hui expliquée par les luttes sociales menées par des activistes neurodivergents engagés vers un changement social commun, celui de la reconnaissance de la neurodivergence.

François Dubet, sociologue particulièrement engagé dans l'avenue des institutions et de l'éducation, partage la vision de Touraine, observant une fragmentation croissante du marché de l'emploi et une accentuation des inégalités à travers le système éducatif, mais avec une vision d'autant plus individualiste et basée sur des principes de socialisation et d'intégration (Dubet et Martuccelli, 1996). Plus précisément, cet ouvrage intitulé *Théories de la socialisation et définitions sociologiques de l'école* permet de comprendre que François Dubet, appuyé par la vision partagée de Danilo Martuccelli, est conscient que les inégalités demeurent dans le milieu académique, mais qu'elles s'expliquent par le fait que l'école serait non seulement un lieu institutionnellement intègre et un marché compétitif, mais également un environnement voué à l'émancipation des individus. Cette pluralité de fonctions scolaires, que les auteurs désignent comme étant « l'école multiple », viserait à former individuellement des êtres capables d'agir au sein d'un espace d'expérience réflexive, selon le principe de « distanciation postmoderne » abordé en ce sens.

Dans un même ordre d'idées, Pierre Bourdieu, l'un des sociologues les plus influents du XX^e siècle, traite également de l'aspect institutionnel et de sa reproduction des inégalités sociales en introduisant le concept d'"habitus". Celui-ci désigne ce concept comme un ensemble d'idéaux et de comportements, pour expliquer que les individus sont le produit d'une spontanéité individuelle, mais également nourris par des aspects sociaux hérités et issus du conditionnement des structures initiales. Cette articulation entre objectivité et subjectivité, selon lui, tend à renforcer certaines inégalités sociales, comme c'est le cas avec le système éducatif, qui tend à la fois à faire ressortir des manières d'agir et de penser, sans toutefois déroger des fonctionnements passés et habituels :

[...] l'habitus, qui se constitue au cours d'une histoire particulière, imposant sa logique particulière à l'incorporation, et par qui les agents participent de l'histoire objectivée dans les institutions, est ce qui permet d'habiter les institutions, de se les approprier pratiquement, et par là de les maintenir en activité [...] classe de conditions d'existence et de conditionnements identiques ou semblables, la classe sociale (en soi) est inséparablement une classe d'individus biologiques dotés du même habitus, comme système de dispositions commun à tous les produits des mêmes conditionnements (Bourdieu, 1980, cité dans Dantier, 2004 : 6-7).

Lorsqu'on s'intéresse à la situation des personnes neurodivergentes, il apparaît, à la lumière des perspectives de Bourdieu et en partie de celle de Dubet, que celles-ci possèdent un habitus distinct de celui des personnes neurotypiques. Cette différence peut nuire à leur capacité à répondre aux attentes normatives du milieu scolaire, ce qui contribue à renforcer les inégalités sociales dont elles sont déjà l'objet, tant dans le champ éducatif que dans le monde professionnel. Effectivement, du fait que les personnes neurodivergentes sont souvent reconnues pour leur subjectivité prononcée, le point de vue de Bourdieu soutient néanmoins que ces dernières sont vouées à évoluer dans un système institutionnel dont les normes influencent grandement leur habitus, en limitant d'autant plus les possibilités de leur effervescence individuelle, et favorisant davantage les neurotypiques s'identifiant largement plus à ce capital culturel. Cependant, selon la perspective de Dubet, qui est quelque peu différente, les personnes neurodivergentes pourraient davantage se détacher socialement du cadre prédéfini et ainsi tenter d'agir en fonction de leurs propres intérêts, mais n'écarter pas le fait que ce processus peut être plus difficile étant donné les institutions prédominantes que révèlent encore aujourd'hui les réalités du système éducatif.

Amartya Sen (1999), économiste et philosophe indien, propose une approche centrée sur les *capabilités* des individus dans son ouvrage intitulé *Development as Freedom*. Selon lui, l'insertion professionnelle devrait être fondée sur la capacité à accéder à un métier épanouissant et apprenant, préférablement à la rémunération et la proposition d'emploi. Cette vision met ainsi en lumière une conception durable de l'emploi, en insistant sur la différence entre les moyens formels, c'est-à-dire les droits ou les opportunités légalement reconnus, et les moyens réels, autrement dit, les conditions concrètes permettant d'en bénéficier avec succès. Par exemple, une personne neurodivergente peut, en théorie, avoir le droit d'accéder à un emploi (moyen formel), mais, en l'absence d'un accompagnement

adapté (moyen réel), elle peut rencontrer divers obstacles tels que la stigmatisation, le manque de soutien individualisé ou encore un environnement de travail inadapté. Ces facteurs compromettent sa capacité à exercer ce droit aisément, de sorte qu'ils illustrent l'importance de tenir compte des conditions réelles d'inclusion dans le monde professionnel.

Michel Vernières (1997) conçoit la durée comme étant un aspect important dans sa définition de l'insertion professionnelle, passant de la sortie du système éducatif jusqu'à l'obtention d'une stabilité professionnelle, malgré les précarités d'emploi rencontrées durant ce parcours. Il ne s'agit pas simplement pour lui d'accéder à un emploi, mais plutôt de construire progressivement une autonomie professionnelle. Sa vision met en lumière le rôle des facteurs sociaux, institutionnels et relationnels dans les parcours d'insertion, contrairement à une lecture purement économique ou linéaire de l'entrée sur le marché du travail.

Selon ces grands chercheurs reconnus, l'insertion professionnelle se veut un moyen de contrer des enjeux d'autant plus sociaux, afin d'atténuer les injustices persistantes à travers le marché de l'emploi, mais également dans le but de pouvoir mieux arrimer les réalités d'ordre académique à celles d'ordre professionnel. Il est donc légitime de supposer que les personnes confrontées à des déséquilibres systémiques sont également plus susceptibles de faire face à des iniquités professionnelles.

4.1.3. Estime de soi et identité

Ces observations mettent en lumière des éléments essentiels du concept d'insertion professionnelle, tels que le sentiment d'appartenance à un environnement de travail et l'aspect identitaire à travers les expériences personnelles et professionnelles (Clair, Beatty et MacLean, 2005 ; Miscenko et Day, 2015 ; De Rus, 2025). En effet, les personnes neurodivergentes, souvent stigmatisées et marginalisées par une majorité neurotypique peu informée sur la neurodiversité, rencontrent des obstacles significatifs à la construction d'une estime de soi favorable à un développement de carrière durable et significatif (Sattler, 2025). L'aspect identitaire peut reposer sur plusieurs facteurs, à savoir l'implication et la sensibilisation des employeurs envers l'inclusion, le soutien nécessaire

permettant le développement et l'évolution identitaire, le sentiment de motivation au travail et le désir de performer, et même l'impact des expériences sur la perception et la construction de l'identité (Van Knippenberg, 2000 ; Cohen-Scali, 2003 ; Zhang et Xie, 2025). Il est donc essentiel que l'insertion professionnelle se déroule dans un contexte exempt de doutes quant aux capacités des individus en emploi, mais alors que les employeurs veulent se doter de personnes opérationnelles, expérimentées et persuasives, les personnes neurodivergentes comptent parmi celles ayant autant de la difficulté à cumuler une expérience significative que de mettre en valeur leur personnalité, leurs ambitions et leurs talents. L'identité des conseillers en emploi et autres ressources humaines travaillant auprès des services socioprofessionnels présente aussi un aspect considérable dans le rôle d'insertion et d'intégration en emploi (Forenza et Eckert, 2018).

Plus largement, la socialisation anticipatoire joue un rôle clé en permettant à tout être humain de réfléchir à ses aspirations, à ses compétences et aux milieux qui lui conviennent, influençant ainsi la manière dont il se projette dans un futur rôle, et dont la construction identitaire suivra son cours :

Loin de débiter avec l'entrée dans l'organisation, le processus de socialisation s'enclenche dès le projet de recherche d'emploi ou de réorientation professionnelle. Les représentations anticipées, souhaits et espoirs que la personne développe à propos de son futur emploi constituent une force motrice essentielle à l'investissement affectif de l'individu dans son processus de transition professionnelle. Façonnées par ses éventuelles expériences professionnelles antérieures, par les valeurs forgées au fil de sa trajectoire et par la perception de ses compétences personnelles, ces anticipations orientent le candidat vers des postes et organisations perçus comme susceptibles d'y correspondre. Elles forment ainsi le lit des idéalizations à l'aune desquelles le nouvel entrant jugera ultérieurement son environnement professionnel et y réagira (Delobbe, 2011 : 293).

Ce principe remonte à plus d'un siècle. Frank Parsons (1909), pionnier de l'orientation professionnelle aux États-Unis, a établi dans *Choosing a Vocation* les fondements d'un choix de carrière réfléchi, en insistant sur la connaissance de soi, la compréhension des métiers et la correspondance entre les aptitudes, intérêts et personnalité, ainsi que les exigences, conditions et perspectives offertes par une profession. Cette vision souligne que l'insertion professionnelle gagne à intégrer un jugement rationnel à travers le processus de réflexion de carrière, conjuguant introspection et étude de marché

professionnel, afin de favoriser la réussite et la satisfaction au travail, ainsi que renforcer la construction identitaire des individus en recherche d'emploi.

Une fois un poste intégré, les exigences techniques, les attentes sociales et la nécessité de démontrer ses capacités représentent des défis pouvant fortifier ou fragiliser cette identité. Le développement des compétences, les possibilités d'évolution et la participation à des projets valorisants consolident le sentiment d'efficacité et d'appartenance, tandis qu'une stabilité organisationnelle favorise leur engagement. À l'opposé, une entreprise qui manifeste une structuration lacunaire, n'encourageant ni le maintien ni le développement, peut altérer la perception de soi. De plus, le manque de bienveillance de la part des employeurs peut miner la confiance accordée à l'entreprise, compromettre l'équilibre identitaire, et susciter une intention de quitter l'organisation (Guerrero et Herrbach, 2009).

4.1.4. L'insertion professionnelle : un résumé

D'après les informations mentionnées, l'insertion professionnelle sous-entend de devoir développer l'autonomie des personnes ayant fait face à des périodes d'inactivité en emploi, de courte ou de longue durée, expliquées par des enjeux tels que le contexte économique, le manque de pratique sur le marché du travail, la transformation des rapports au travail, ainsi que le manque d'adaptation de certaines organisations envers les individus aliénés. Il est donc possible d'exposer les propos de Said Ben Sedrine (1997), à travers la recherche d'Amri Laroussi (2021), à savoir que l'insertion professionnelle nécessite l'aide de plusieurs instances pour arriver à créer des sociétés plus développées et pouvant potentiellement devenir plus autonomes. De plus, les considérations vocationnelles et personnelles des individus s'avèrent non négligeables. Ce processus suppose donc l'implication de plusieurs parties prenantes, afin d'aider l'ensemble de la population à se développer professionnellement, y compris les personnes étant plus vulnérables, pour contribuer à l'émergence d'une nation plus unie et prospère que la précédente. Becker et Drake (1993), d'après leur concept du modèle *Individual Placement and Support (IPS)*, précisent que l'insertion professionnelle doit être personnalisée et surtout partagée étroitement entre les milieux professionnels et les milieux cliniques, afin d'assurer un accompagnement efficace et surtout durable.

4.2. Le soutien en emploi

Le soutien joue un rôle central dans l'insertion professionnelle, en particulier pour les personnes rencontrant des difficultés à accéder à l'emploi. Comme mentionné précédemment, les individus neurodivergents font partie de ceux qui rencontrent des défis non seulement dans la recherche d'emploi, mais également dans le maintien de celui-ci. Par conséquent, ils vont généralement chercher leur appui auprès de personnes aidantes tout au long du processus d'embauche, d'intégration et de progression de carrière. Or, il convient de présenter quelques exemples concrets de soutien, sans prétendre à l'exhaustivité, car le sujet principal de ce mémoire demeure la neurodiversité en milieu de travail, nécessitant un accompagnement plus spécifique.

4.2.1. Le soutien social par Sidney Cobb

Pour Sidney Cobb, le soutien social est défini comme étant « l'information conduisant l'individu à croire qu'il est aimé, estimé, pris en charge et qu'il fait partie d'un réseau de communication et d'obligations mutuelles » (Cobb, 1976 : 300). Bien qu'il fonde sa théorie principalement sur les dimensions sociales du soutien en lien avec la réduction du stress, il demeure pertinent d'établir un rapprochement avec les contextes professionnels. En effet, la littérature de ce mémoire a permis de mettre en évidence le fait que les personnes neurodivergentes sont particulièrement exposées à un niveau élevé de stress dans des environnements de travail majoritairement neurotypiques, où prévalent des exigences de conformité pouvant être peu flexibles pour elles, une surcharge sensorielle ou encore une ambiance peu favorable de leur inclusion.

Dans cette perspective, il apparaît cohérent de postuler que le soutien social joue un rôle modérateur, en contribuant à atténuer ces effets négatifs et en favorisant chez les personnes neurodivergentes un sentiment de compréhension, d'appartenance et de légitimité au sein de l'organisation. Le soutien social offre des alternatives permettant de faciliter le travail des personnes neurodivergentes. Il peut se décliner de toutes sortes de façons, mais il importe qu'il soit accompagné d'une réelle empathie et d'un désir profond de rendre l'expérience de ces gens plus satisfaisante, pouvant même renforcer leur engagement organisationnel (Beaudry *et al.*, 2023a).

4.2.2. Le soutien social par James S. House

House (1981) propose la conceptualisation du soutien social en catégorisant quelques années plus tard la théorie établie par Sidney Cobb. Sa position occupe une place reconnue dans la littérature scientifique, puisqu'elle présente quatre dimensions fondamentales formant une structure distinguée et précise. Le soutien instrumental (ou matériel), le soutien informationnel, le soutien émotionnel ainsi que le soutien d'estime méritent, en raison de leur pertinence théorique et empirique, d'être examinés de manière approfondie dans une section spécifique du présent mémoire, dont il sera question ci-bas.

Dans le contexte professionnel, le **soutien instrumental** (le soutien qui aide à) peut désigner les ressources concrètes mises à disposition par l'employeur afin de favoriser la performance de l'employé. Il s'agit d'une exigence à la fois légale et fonctionnelle, sans laquelle un employé peut légitimement refuser d'exécuter son travail. Cette forme de soutien peut faire référence notamment à l'attribution d'outils et de matériel spécialisé, des adaptations financières ou encore des aménagements physiques (M. Tremblay, cours magistral, 30 novembre 2023).

Comme le souligne la recension des écrits, les personnes neurodivergentes requièrent des aménagements particuliers pour accomplir efficacement leurs tâches professionnelles. Ce type de soutien est donc essentiel à chacun, neurotypique ou non, mais devient d'autant plus considérable pour une personne neurodivergente qui détient des besoins spécifiques, tel qu'avec l'aménagement de bureaux isolés et insonorisés afin de réduire les stimuli sensoriels et favoriser la concentration (Honeybourne, 2020).

Cependant, il convient de reconnaître que l'accès au soutien instrumental demeure freiné par divers obstacles. La persistance de la stigmatisation liée aux accommodements en milieu de travail, la tendance à réaffirmer de manière implicite une approche pathologique de la neurodiversité, ainsi que la réticence de plusieurs organisations à investir dans des équipements adaptés contribuent à en limiter l'efficacité et la portée :

[...] certains employeurs et employeuses vont préférer licencier ou avoir recours à des congédiements déguisés plutôt que de budgéter pour des accommodements [...] Ensuite, les accommodements ont tendance à créer des généralisations des besoins [...] cette notion est construite sur le modèle médical qui perpétue l'idée que la neuroatypie est une condition négative qui doit être comblée et guérie [...] plutôt qu'une approche alternative (Hausser, 2024 : 29)

Ainsi, les organisations qui collaborent avec des ressources externes sont davantage en mesure de déployer un soutien instrumental efficace, notamment lorsqu'il est question de les aider à conserver un emploi sur le long terme :

Pour le participant, il peut notamment s'agir de soutien pour sa recherche d'emploi tandis qu'une sensibilisation pour le personnel ou une évaluation du besoin de mesures compensatoires en termes de subventions peuvent, par exemple, être offertes à l'employeur [...] Les entreprises adaptées bénéficient notamment d'un programme de subventions leur permettant d'offrir des postes à des personnes handicapées productives, mais dont les limitations entravent leur compétitivité sur le marché régulier de l'emploi (Ouellet, 2024 : 8-9)

Le **soutien informationnel** se réfère à toutes les discussions et communications d'informations pertinentes. Ce point doit être pris en considération par les individus offrant un soutien aux personnes neurodivergentes, car comme ces dernières n'arrivent pas à capter les discussions informelles, les directives doivent être claires et dépourvues de sens figuré, sans quoi ceci pourrait les conduire à des erreurs de gestion prioritaire ou même altérer leurs relations au travail (Cleary *et al.*, 2023). Le soutien informationnel fait référence au concept d'intégration sociale, où les individus chercheront à poursuivre un objectif commun et obtenir une rétroaction à travers des discussions formelles, favorisant entre autres le partage d'idées (Caron et Guay, 2005).

Le soutien informationnel occupe une place centrale, tant pour les personnes neurodivergentes, qui se sentent davantage en confiance pour exprimer leurs besoins auprès de services socioprofessionnels, que pour les employeurs, qui « tendent à vouloir un appui externe au lieu d'assumer eux-mêmes [le] rôle [de soutien] » (Vachon, 2024 : 20).

Le **soutien émotionnel** joue également un rôle important. Il s'agit d'un soutien volontaire et bienveillant, qui prend en compte les problématiques personnelles des individus au travail et propose des ajustements supplémentaires si nécessaire. Les personnes

neurodivergentes, souvent confrontées à des défis tels que la stigmatisation ou le doute sur leur valeur au sein de l'entreprise, bénéficient particulièrement de ce type de soutien. Être écoutées et voir leurs besoins pris en compte renforce leur bien-être et leur sentiment d'appartenance.

On peut également parler d'« intégration émotionnelle » qui permet aux personnes d'exprimer leurs émotions, notamment reliées à des situations difficiles, et d'obtenir des conseils personnalisés en ce sens (Caron et Guay, 2005). Sous un autre angle, le soutien émotionnel – également appelé « soutien affectif » – peut, dans certains cas, devenir si omniprésent par les personnes aidantes qu'il en vient à fragiliser les mécanismes de défense des personnes vulnérables. Cette confiance instinctive peut limiter leur autonomie et entraver leur capacité à élaborer leurs propres solutions (Tousignant, 1988).

Le **soutien d'estime** (ou soutien d'évaluation) fait référence aux efforts reconnus dans le travail, que ce soit par rapport aux compétences, à la qualité du livrable, par de la rétroaction positive ou constructive. C'est donc le moyen encouru pour encourager et renforcer le sentiment de confiance des individus dans leur travail, permettant, entre autres, d'augmenter leur satisfaction ainsi que leur niveau d'engagement et de réussite au travail (Krauss et Orth, 2021). Ceci souligne l'importance de la construction identitaire abordée à travers le concept d'insertion professionnelle, permettant de renforcer l'idée que, lorsque la personne reçoit du soutien d'estime, son sentiment de bien-être sera accentué.

À l'instar du concept d'insertion professionnelle discuté dans ce mémoire, celui de soutien social se caractérise par la coexistence de multiples perspectives quant à son interprétation et à ses modalités de mesure (Barrera, 1986 ; Beauregard et Dumont, 1996). Si certains auteurs parviennent à proposer des définitions plus précises permettant de réduire les zones d'ambiguïté, la définition du soutien social demeure néanmoins variable selon les objectifs propres aux différentes recherches. La complexité de ce concept tient également à sa caractérisation subjective, puisqu'il ne revêt pas la même signification pour chacun, dans la mesure où il mobilise des perceptions distinctes. C'est dans cette optique que les paragraphes suivants présenteront d'autres formes de soutien susceptibles d'être

également pertinentes dans le cadre de ce projet, en mettant davantage l'accent sur l'aspect professionnel du soutien.

4.2.3. Mentorat, coaching et soutien par les pairs

De nombreuses études abordent le mentorat, le coaching et la pair-aidance (soutien par les pairs) comme s'ils reposaient sur des fondements théoriques similaires. S'il est vrai que ces trois formes d'accompagnement partagent plusieurs points communs, elles présentent également des différences significatives.

Kathy E. Kram (1985), pionnière dans la conceptualisation du **mentorat** en contexte organisationnel, distingue deux fonctions principales : le développement de carrière et le soutien psychosocial, toutes deux essentielles au développement simultané des organisations et des individus. David Clutterbuck (1985) propose une perspective largement convergente, en identifiant diverses formes de mentorat et en décrivant les qualités attendues des mentors. Ceux-ci assument des rôles de conseiller, de facilitateur ou encore d'agent relationnel, dans un cadre davantage pratique que théorique. Pour sa part, Belle Rose Ragins (1997) enrichit la compréhension du mentorat en adoptant une perspective axée sur les « relations de mentorat diversifiées », montrant comment les dynamiques de pouvoir liées au genre, à la race ou à d'autres dimensions de la diversité influencent les fonctions du mentor et les résultats du lien mentor–protégé. Cette idéologie est particulièrement importante aujourd'hui dans le contexte d'inclusivité que le marché du travail exige de plus en plus.

Ces auteurs ont pu contribuer à l'émergence de cette alternative bien ancrée désormais dans les pratiques organisationnelles, en misant davantage sur les impacts sociaux que les programmes de mentorat peuvent apporter, tels que le renforcement de l'identité, du sentiment d'appartenance et de l'autodétermination (Wong *et al.*, 2023 ; Mentor Canada et MentorHabilités Canada de l'Association canadienne de soutien à l'emploi [ACSE], 2024).

Depuis la première édition de son ouvrage en 1992, John Whitmore présente sa vision du **coaching** par son modèle *GROW* (*Goal, Reality, Options, Will*) et montre comment cet

outil peut favoriser l'évolution des organisations plutôt que leur stagnation, rappelant que « *coaching focuses on future possibilities, not past mistakes* » (2017 : 17). Dans cette plus récente édition, Whitmore insiste également sur l'idée que le coaching repose sur la conviction que les individus possèdent une capacité intrinsèque à se développer, et que l'apprentissage expérientiel s'avère plus efficace pour soutenir ce développement que l'enseignement directif. Il précise également que la distinction entre le mentorat et le coaching réside notamment dans la capacité du coach à déterminer lorsqu'il est pertinent de partager ses connaissances et ses expériences, ainsi que son discernement quant à choisir les bons moments pour faire valoir son expertise.

Anthony M. Grant (2014) permet d'établir les effets positifs du coaching en contexte organisationnel en mentionnant entre autres l'augmentation du bien-être et de la satisfaction au travail, de la résilience, de la régulation de soi, ainsi que l'efficacité dans la prise de décisions et dans le renforcement de la proactivité, en spécifiant toutefois que la définition du coaching doit être claire et entendue entre le coach et le coaché.

Le mentorat constitue une forme de soutien orientée vers le développement à moyen et long terme, tandis que le coaching s'inscrit généralement dans une démarche d'accompagnement de courte à moyenne durée. Cette différence serait renforcée par les objectifs, le rôle et la finalité de chacune de ces formes de soutien. Le mentorat tend à élargir son rôle, poursuivant des objectifs plus globaux et généraux afin de guider ou encore inspirer une voie professionnelle, alors que le coaching vise une portée plus spécifique et ciblée, par exemple, le développement de la planification stratégique ou de la gestion de ses priorités, et s'étend sur des périodes bien précises et plus restreintes (Cleary et Horsfall, 2015 ; Hastings et Kane, 2018 ; Seehusen *et al.*, 2021 ; Huang, 2022). Ces études rapportent cependant des similitudes telles que la mobilisation des expériences antérieures des mentors et coaches, pour agir sur le développement personnel et professionnel des personnes qu'ils accompagnent, ainsi que l'utilisation d'une démarche basée sur la confiance, afin de favoriser l'émergence de compétences interpersonnelles.

Timothy Gallwey (1974), dans *The Inner Game of Tennis*, présente une conception novatrice de la performance fondée sur le « jeu intérieur », où s'affrontent la voix critique et la voix intuitive. Son approche a largement inspiré les pratiques actuelles de coaching

non directif, en soulignant que les individus ne manquent pas de capacités : ils sont plutôt freinés par un contrôle mental trop présent. Gallwey montre que, lorsque l'on réduit l'influence de la voix analytique et que l'on laisse émerger la part intuitive et naturelle à travers l'apprentissage et la performance, chacun devient capable de se guider et de mobiliser pleinement son potentiel.

Le soutien par les pairs (pair-aidance) constitue une dimension du soutien présentant plus de distinctions que les précédentes, et qui gagnerait à être davantage étudiée dans le champ de la neurodiversité. Elle se distingue par une vision mutuelle qui fonde la relation d'aide : les accompagnateurs sont eux-mêmes des personnes ayant traversé des expériences similaires et sont ainsi particulièrement aptes à soutenir leurs pairs. Ce modèle, déjà documenté dans le domaine de la santé mentale, représente au Canada une piste prometteuse encore peu développée (Cyr *et al.*, 2010, 2016).

Son intérêt réside notamment dans ses fondements transversaux, parmi lesquels on retrouve la réciprocité, l'empowerment, la valorisation des savoirs expérientiels, ainsi que la promotion de l'inclusion et de la diversité (Riessman, 1965 ; Mead, Hilton et Curtis, 2001 ; Harvey, Lagueux et Provencher, 2010 ; Davidson *et al.*, 2012 ; Vigneault, 2017). Ainsi, contrairement au mentorat ou au coaching, la pair-aidance s'appuie moins sur une relation hiérarchique que sur un partage de vie, dans lequel l'aidant et l'aidé évoluent sur un pied d'égalité et apprennent mutuellement (Piolino et Seum, 2025).

Les recherches en santé mentale ou en soutien social montrent que ce dispositif favorise l'espoir, la résilience et la diminution de la stigmatisation dans les trajectoires de rétablissement (Gélinas, 2006 ; Désormeaux-Moreau et Courcy, 2025). De surcroît, les échanges entre pairs constituent une ressource complémentaire au soutien professionnel, particulièrement dans les environnements de travail où celui-ci se révèle limité, notamment en raison du manque de disponibilité des gestionnaires (Solomon, 2004).

4.2.4. Le soutien organisationnel perçu (SOP)

Il est toujours plus simple de laisser les gens juger du soutien dont ils ont réellement besoin, plutôt que d'imposer un soutien contraignant à leur manière de travailler. Ainsi, la perception du soutien par les employés peut nettement améliorer leur motivation, réduire

le stress, accroître le bien-être et la satisfaction au travail, et même diminuer les chances de quitter l'organisation (Eisenberger *et al.*, 1986).

Plusieurs facteurs organisationnels ont pu être clarifiés quelques décennies plus tard, faisant état des antécédents du SOP, dont la primauté de la justice organisationnelle sur les seules procédures de travail, l'influence déterminante du soutien du superviseur comparativement à celui des collègues, la présence d'un leadership transformationnel plutôt que transactionnel, ainsi que des conditions de travail valorisant entre autres l'autonomie et la reconnaissance professionnelle (Kurtessis *et al.*, 2015).

Étant donné que ce mémoire porte sur le soutien offert par les services socioprofessionnels, il est pertinent de préciser que les personnes neurodivergentes peuvent parfois éprouver des difficultés à se construire une perception claire du soutien qui leur est apporté, même si celui-ci n'est pas d'ordre purement organisationnel. Des facteurs comme les préférences de communication, la quantité d'informations à transmettre ou encore la signification attribuée aux renseignements peuvent influencer la manière dont elles perçoivent le travail des conseillers en emploi. À cela s'ajoutent les répercussions de l'anxiété sociale, le désir d'autonomie et d'indépendance, le besoin d'encouragement et de motivation, ainsi que l'importance de sentir que les aspirations et orientations professionnelles sont bien identifiées, constituant d'autres éléments susceptibles de façonner la perception des individus neuroatypiques vis-à-vis des services reçus, et réciproquement (Ara *et al.*, 2024).

Dans un même ordre d'idées, plusieurs autres facteurs influencent la perception du soutien que les personnes neurodivergentes développent à l'égard des services socioprofessionnels. Parmi ceux-ci figurent l'efficacité du rôle joué par les professionnels, l'éthique de leurs approches, la dimension affective et humaine manifestée dans la compréhension des besoins et des limites, la cohérence du service offert au regard des particularités neurodivergentes, la contribution active de la personne dans la démarche, ainsi que les conditions pouvant constituer une charge mentale ou physique (Jones, Hamilton et Kargas, 2023 ; Valderrama *et al.*, 2023).

Il convient également de noter que, globalement, certaines personnes ne s'expriment pas sur leur perception du soutien ou des pratiques managériales en milieu de travail. Le silence ne doit pas être perçu uniquement comme un manque de communication. Il peut également constituer un indicateur critique du bien-être individuel des employés et de la santé de l'entreprise (Hee Sun et Wang, 2024).

4.2.5. Théorie de l'autodétermination

La théorie de l'autodétermination développée par Edward L. Deci et Richard M. Ryan (2000) est un aspect qui se veut considérable dans l'analyse du concept de soutien. Force est de constater que la réflexion sur soi permet aux individus d'avoir une orientation de leur avenir professionnel (une raison d'être), et donc de supporter plus facilement les épreuves en emploi, en remettant les choses en perspective et en se questionnant à la fois sur le sens du travail (le travail lui-même avec ses occasions d'apprentissage) et sur le sens au travail (par les relations interpersonnelles) : « On peut faire un travail qui a du sens là où il n'y en a pas, et le contraire est aussi vrai » (E. Morin, présentation non publiée dans un colloque, 16 au 18 octobre 2024).

Pour reconnaître l'autodétermination chez l'humain, ce concept doit tout de même s'appuyer sur une perspective psychologique, étant donné qu'il demeure essentiellement subjectif en surface et qu'il est difficile d'envisager des changements par le seul principe d'autodétermination (Caouette, Pellerin et Charrette, 2022b). En effet, lorsqu'il est question d'accompagnement et de soutien auprès des personnes neurodivergentes, les services socioprofessionnels doivent ajuster leur posture professionnelle afin de favoriser le développement du pouvoir d'agir (DPA) et de relativiser les épreuves issues des réalités impactant le travail de ces ressources, notion qui s'apparente à la théorie de l'autodétermination. Cela implique la capacité de tenir compte des dimensions contextuelles, individuelles et situationnelles propres à la personne neurodivergente accompagnée, ainsi que de vérifier comment celle-ci perçoit son accompagnement et de quelle manière elle estime pouvoir être mieux soutenue. Cela suppose d'éviter les approches générales et non personnalisées, au profit d'interventions réellement adaptées à ses besoins, et « d'agir au-delà de la simple gestion des impacts individuels des

phénomènes structurels » (Le Bossé *et al.*, 2009 : 181). Il faut reconnaître cependant qu'il existe un écart entre le désir de changement de ces professionnels et leurs contributeurs financiers :

À ces aspirations professionnelles se greffent les enjeux des bailleurs de fonds. Le plus souvent, leurs attentes se résument à l'atteinte d'objectifs opérationnels parfois très éloignés des aspirations des praticiens et des demandes des personnes accompagnées. Là où les personnes accompagnées voudraient obtenir une possibilité concrète d'affranchissement, les intervenants sont surtout occupés à ajuster l'offre disponible à la demande d'aide tandis que les bailleurs de fonds sont essentiellement préoccupés par une efficacité globale (Le Bossé *et al.*, 2009 : 184).

Ce point renforce ainsi le fait que l'autodétermination est parfois freinée par de plus grandes instances, poursuivant des trajectoires réactives et centrées sur la gestion ponctuelle des problèmes plutôt que sur une approche globale.

4.2.6. Le soutien en emploi : un résumé

Une méconnaissance des besoins de soutien de la part des superviseurs, des collègues ou d'autres intervenants, ou encore un besoin mal interprété ou dispensé, peut entraîner des répercussions négatives sur la performance globale de l'organisation ainsi que sur les individus mal soutenus. Aussi, les dispositifs doivent souvent concilier la pression à la productivité des entreprises et la réponse aux besoins sociaux des travailleurs. Cela peut limiter la capacité à offrir un soutien adapté et durable. Néanmoins, lorsque ce concept est bien compris et mis en œuvre, il peut générer de l'engagement, de la mobilisation et même de la reconnaissance pour certaines personnes en ayant davantage besoin. Il peut même développer chez d'autres un sentiment d'autodétermination envers autrui, les incitant à devenir volontairement des personnes ressources pour constituer la relève aux prochaines générations de travail. Dans le cas spécifique des personnes neurodivergentes, la qualité du soutien offert par les superviseurs repose d'abord sur le soutien qu'eux-mêmes reçoivent, leur permettant de maintenir un équilibre dans le milieu de travail et de limiter les effets potentiellement stigmatisants. Cela implique également de faire preuve de flexibilité, d'empathie et d'un réel intérêt envers la neurodiversité (Szulc, 2024).

4.3. La neurodiversité

4.3.1. Les distinctions et les origines du concept

Le concept de neurodiversité étant au cœur de ce mémoire, il est essentiel de définir les termes qui y sont liés et d'examiner les principaux auteurs ayant contribué à son développement. Il est important de souligner que cette forme de diversité a toujours été plus difficile à appréhender, car elle ne se manifeste pas de manière aussi visible que la diversité culturelle ou les handicaps physiques. Cela explique en partie le manque d'études sur la neurodiversité en milieu professionnel. Ces variations peuvent se manifester différemment d'une personne neurodivergente à une autre, ce qui souligne l'importance de reconnaître que plusieurs profils neurodivergents sont inclus dans le concept de neurodiversité, et ne cesse d'élargir son éventail. Cependant, comme il a été mentionné dans la revue littéraire, l'objectif de ce mémoire n'est pas de procéder à une analyse exhaustive de chaque profil, mais plutôt de traiter le concept général de la neurodiversité.

4.3.1.1. Le débat dans les terminologies

Le débat autour des termes utilisés dans le cadre de la neurodiversité demeure encore actuel, en grande partie en raison de l'évolution constante du concept et des multiples perspectives qui continuent de se démarquer dans la littérature. À défaut de répéter, la neurodiversité permet de normaliser l'ensemble des diversités neurologiques, dans lesquelles les individus peuvent se reconnaître, notamment appuyée et partagée par plusieurs associations et chercheurs (Académie de la Neurodiversité, 2019 ; Baumer et Frueh, 2021 ; Doyle et McDowall, 2021). En revanche, le terme neurodivergence, étant relié au terme de neuroatypie, se réfère spécifiquement aux neurologies qui diffèrent de la norme, et donc, des différents profils neurodivergents entrant dans le spectre de la neurodiversité (Delhoume, 2021). Les personnes neurotypiques représentent encore aujourd'hui la majorité de la population mondiale tandis que les personnes neurodivergentes, ou neuroatypiques, s'en distinguent. Actuellement, environ 20 % de la population mondiale est considérée comme neurodivergente. Ce pourcentage pourrait être sous-estimé puisque certaines personnes n'ont pas choisi de consulter un spécialiste afin d'obtenir un diagnostic formel confirmant une condition neurodivergente (Hutson, P. et

Hutson, J. 2023). Pour ainsi dire, la population neurodivergente ne cesse de s'accroître, ce qui ajoute une véracité à la problématique d'insertion professionnelle et de soutien au travail des personnes aliénées, exposée précédemment.

4.3.1.2. Les auteurs à la genèse de la neurodiversité

Judy Singer (1998), sociologue australienne, est reconnue pour avoir popularisé et théorisé le concept de neurodiversité dans les années 1990, notamment à travers sa thèse intitulée *Odd People In: The Birth of Community Amongst People on the Autism Spectrum: A Personal Exploration of a New Social Movement Based on Neurological Diversity*. Harvey Blume (1998) a également abordé la notion de neurodiversité à travers un article qu'il a publié dans *The Atlantic*, ce qui a contribué à en faire, à cette même époque, une référence largement consacrée dans la diffusion de ce concept.

Toutefois, des débats subsistent quant à l'origine exacte de la neurodiversité. Bien que de nombreuses études s'accordent à reconnaître Judy Singer comme la créatrice du terme, certains soutiennent que l'émergence de la neurodiversité trouve plutôt ses racines dans un mouvement collectif, porté par des activistes neurodivergents qui, au cours de cette période, n'avaient pas formalisé ou nommé ce concept, adoptant une approche davantage axée sur la revendication que sur la neutralité (Botha *et al.*, 2024). Jim Sinclair, Donna Williams et Kathy Grant, créateurs de l'Autism Network International (ANI), sont également considérés comme ayant participé à la genèse de la neurodiversité (Chamak et Bonniau, 2014).

4.3.2. Débat de la perspective médicale et sociale

Il est du moins important de rappeler qu'avant la valorisation du terme vers la fin du XX^e siècle, les différences neurologiques étaient examinées sous des angles plutôt scientifiques, psychologiques et médicaux, et donc purement expérimentales. Par le passé, les individus présentant des variations neurologiques étaient souvent perçus comme souffrant de maladies mentales nécessitant une guérison. Le TSA, qui reste le profil neurodivergent le plus étudié aujourd'hui, a servi à de nombreuses découvertes et investigations scientifiques antérieures. Dans son mémoire, Fran Delhoume reprend et

illustre les affirmations précédentes, en s'appuyant sur les travaux d'activistes, et s'opposant ainsi à cette vision pathologique de la neurodiversité qui demeure considérée:

La neurodiversité, c'est donc cette idée que les différences neurologiques sont le résultat d'une variation normale et naturelle du génome humain [...] et qui doivent être valorisées au même titre que toute autre variation telles que l'ethnie, le genre ou l'orientation sexuelle (Delhoume, 2021 : 9).

Depuis le début du XXI^e siècle jusqu'à aujourd'hui, l'émergence de plusieurs publications académiques s'accorde pour affirmer que la neurodiversité doit être estimée comme un mouvement social à part entière, et qu'il serait saillant de laisser de côté les perspectives médicales et interventionnistes, afin d'accepter que les neurodivergents soient en réalité des individus étant dotés de variations neurologiques naturellement divergentes de celles des neurotypiques (Armstrong, 2025 ; Hobson, Umar et Gibson, 2024).

Brigitte Chamak (2015) rejoint cette pensée, en affirmant que la neurodiversité est un mouvement qui permet de briser la stigmatisation, en revendiquant la reconnaissance des particularités des personnes neurodivergentes, plutôt que d'adopter l'approche médicale qui considère le TDA/H, le TSA et bien d'autres profils neurodivergents comme étant des troubles neurodéveloppementaux à guérir. Elle met de l'avant plusieurs témoignages pour montrer que, bien que certains aspects médicaux soient traités dans la littérature de la neurodiversité, il n'existera jamais de remède, puisqu'il s'agirait « [d']une différence fondamentale dans la structure du cerveau et non un simple déséquilibre chimique » (Chamak et Bonniau, 2014, section *Neurodiversité, cerveaux et échange sur les forums*). Pourtant, la neuroplasticité, étudiée au XIX^e siècle et mis en relation avec la neurodiversité dans les plus récentes recherches (Hawkins, 2021 ; Devi et Jagger, 2025), apparaît pertinente afin de concilier à la fois les enjeux issus des perspectives médicales et sociales, et d'offrir un cadre unifié du concept de la neurodiversité.

D'ailleurs, il y a des auteurs comme Robert Chapman (2020), professeur de renom à l'Institut des sciences humaines médicales de l'Université de Durham, en Angleterre, qui expriment une position ambivalente à l'égard de l'avenue pathologique et celle plutôt militante de la neurodiversité. D'un côté, il reconnaît que la théorie médicale peut jouer un rôle important en aidant à mieux comprendre les enjeux liés à la neurodiversité,

contribuant ainsi à la production de nouvelles connaissances et à l'amélioration de la société. Il estime que cela pourrait avoir une utilité sociale notable. Cependant, il demeure sceptique à bien des égards. Bien qu'il soit convaincu qu'une définition claire de la neurodiversité puisse offrir des informations précieuses, tant pour les personnes neurodivergentes que pour les neurotypiques, il souligne également que définir trop strictement ce concept pourrait, de manière involontaire, renforcer l'exclusion des personnes neurodivergentes.

Il soutient son argument en soulignant qu'il est essentiel de reconnaître que la neurodiversité continuera d'évoluer en fonction des tendances sociétales, et que les enjeux qui y sont associés changeront au fil du temps, d'où sa conviction qu'aucune définition du concept ne pourra réellement perdurer. Voici un extrait d'un autre de ses ouvrages, rejoignant sa conviction:

« Although I hope to influence psychological research and practice, it is worth noting that I write here as a philosopher of science interested in clarifying the fundamentals of the concept of neurodiversity—especially how the neurodiversity movement seeks to bring about a “paradigm shift” (Chapman, 2019b; Walker, 2014) in how we conceive of psychological disability. This seems important to get right because, although it is true that the neurodiversity movement is primarily a social justice movement, it must also have a viable theoretical underpinning to successfully bring about a scientific paradigm shift » (Chapman, 2021 : 1361-1362).

4.3.3. Autoidentification à travers la neurodiversité

Les travaux menés dans le cadre de la recherche scientifique font très souvent allusion à un profil neurodivergent en particulier, celui du TSA, comme mentionné précédemment, et expliquent ainsi la documentation moins laborieuse envers d'autres formes de neurodivergence. Ceci suppose d'élargir la portée et l'inclusivité du concept et de participer à la redéfinition du paradigme actuel (Stenning et Rosqvist, 2021). Pour attester d'une condition neurodivergente, l'expertise médicale est généralement indispensable. Néanmoins, les processus pour obtenir un diagnostic, dans le cas d'une personne qui présente des symptômes du TSA, est assez fastidieux, ce qui rend difficile les analyses faites auprès de ces personnes (Fombonne *et al.*, 2019).

Certaines personnes se contentent de s'identifier à un profil neurodivergent, sans qu'un diagnostic officiel ne soit posé par des professionnels de la santé. Cette approche favorise par ailleurs le développement de nouvelles méthodes de diagnostic pouvant potentiellement être explorées par les scientifiques (Courcy, 2022). De plus, l'autoidentification favoriserait une image identitaire plus positive de la neurodiversité. Elle solliciterait des émotions alignées à une conception basée sur la différence plutôt que sur le déficit (Kapp *et al.*, 2013).

4.3.4. La neurodiversité : un paradoxe ?

La neurodiversité suscite de nombreuses interrogations et ambiguïtés quant à savoir si elle doit être considérée comme un trouble (*disorder*), un handicap (*disability*) ou bien une différence (LeFevre-Levy *et al.*, 2023). Le fait de considérer ce concept dans le milieu professionnel rend sa compréhension d'autant plus interprétative, dû aux divergences de pensées sur le sujet ainsi qu'à certains constats ressortant de ces différentes idéologies :

[...] le paradoxe de la neurodiversité est qu'elle suppose d'accepter que le cerveau fait de chacun ce qu'il est, et qu'elle implique pourtant que la recherche sur le cerveau demeure sans conséquence pour l'avenir des populations humaines et l'épanouissement des individus. C'est à la fois surévaluer ce que nous savons [...] et sous-évaluer la portée et l'utilité de ce que nous pourrions savoir (Forest, 2016 : 415).

Somme toute, dans la société moderne, l'approche humaniste et sociale semble prévaloir, mais il importe de mentionner que cette avenue doit garder à l'esprit une explication scientifique qui peut être amenée à varier selon l'environnement dans lequel la personne neurodivergente évolue (Goldberg, 2023), ou encore selon le modèle à utiliser pour se pencher sur la question (Quigley *et al.*, 2024).

4.3.5. Les particularités de la neurodiversité

La littérature évoque la distinction entre une neurodiversité d'origine innée, dû à des variations génétiques, cérébrales ou environnementales (neurodéveloppemental) et une neurodiversité acquise, généralement à la suite de traumatismes, des lésions ou de maladies, au cours du développement (Doyle, 2020 ; I. Michon-Depuis, conversation

privée, 25 mai 2025). Toutefois, les causes associées à la neurodiversité demeurent difficiles à cerner, et ce point continue d’être largement débattu.

La sévérité des manifestations associées à la neurodivergence représente également un axe majeur de recherche, tant pour l’analyse des trajectoires individuelles que pour la mise en place d’accommodements pertinents. En effet, les personnes présentant une forme plus sévère de neurodivergence sont susceptibles d’être davantage exposées à la stigmatisation et de rencontrer un accès plus limité aux ressources et aux soutiens disponibles, en fonction du contexte dans lequel elles évoluent (Meulien et Baghdadli, 2025). Aussi, la coexistence fréquente de plusieurs diagnostics chez certaines personnes neurodivergentes, appelée comorbidités, combinée à la diversité des expériences vécues au sein d’un même profil, témoigne de la complexité inhérente au concept de neurodiversité (Kelly, Martin et Saravanan, 2022).

La définition même de ce qui est considéré comme « typique », généralement établie en référence à la norme majoritaire, demeure marquée par une ambiguïté persistante et soulève des débats conceptuels importants. Puisque les critères définissant la typicalité varient selon les contextes sociaux et culturels dans lesquels les individus évoluent, qualifier certains fonctionnements cognitifs ou comportementaux de « typiques » relève moins d’une description objective. Cela traduit plutôt la reproduction d’un cadre normatif implicite. Cette opération participe à l’invisibilisation de la diversité humaine et au renforcement des frontières entre ce qui est socialement jugé acceptable et ce qui est considéré comme déviant (Mottron, 2024).

Il apparaît essentiel d’exposer certaines avenues empiriques relatives à la transition du milieu académique vers le milieu professionnel, ainsi que d’examiner les défis rencontrés par la population neurodivergente sur le marché du travail. Ces éléments aideront à mieux comprendre le sens et les implications de la neurodiversité en contexte organisationnel, ce qui fera l’objet des sections suivantes.

4.3.6. La neurodiversité dans les implications scientifiques

Dans le domaine de la recherche, les études ne se montrent pas tant inclusives des personnes ayant notamment des déficiences intellectuelles, c’est-à-dire que « la plupart de

ces recherches sont faites sur plutôt qu’avec ou pour elles et eux », ce qui ne permet pas de rendre la valeur des recherches plus significative, en plus de privilégier la normalisation plutôt que l’affirmation de la neurodiversité (Lefebvre et Boisvert-Hamelin, 2024 : p.). Les recherches en santé mentale, de manière générale, ne choisissent pas d’emblée l’utilisation de méthodes participatives et émancipatrices afin de valoriser les personnes marginalisées ainsi que leur pouvoir décisionnel dans les revues scientifiques, puisque semblerait que l’objectivité des études puisse en être affectée (Carrel, Loignon, Boyer et De Laat, 2017). À l’inverse, la recherche-action participative serait privilégiée par des méthodes plus créatrices que traditionnelles (Saillant, 2024), permettant de mettre en valeur la vision de la neurodiversité par des personnes appartenant à ce concept, comme c’est le cas de certains projets pilotes (Connolly *et al.*, 2024).

Dans son livre intitulé *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*, Sara Ahmed (2012) fait le parallèle entre la diversité et le milieu institutionnel, en relatant entre autres le fait que la diversité est souvent représentée dans ce milieu par des personnes davantage marginalisées qui, bien que désireuses de briser certaines normes dominantes, doivent s’adapter à celles-ci pour être d’autant plus considérées. Elle ajoute également que ce paradoxe est alimenté par des structures qui échouent généralement à apporter des changements concrets, continuant plutôt de renforcer une culture promouvant ce label sans réellement s’y engager.

De même, Donna Haraway (1991) a abordé l’aspect des savoirs situés et partiels dans son essai *"Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective"*, où les points de vue seraient toujours influencés d’une manière particulière, que l’être humain apprend et pense depuis quelque part, soit d’un corps, d’un vécu ou d’un contexte, et que la force d’admettre que nos savoirs sont portés de manière situationnelle permet de rendre ceux-ci plus vrais et responsables, tout en laissant d’autres personnes compléter la partialité de nos savoirs grâce à leurs savoirs situés.

Ainsi, si l’on considère les propos de Ahmed et Haraway, les personnes neurodivergentes ont intérêt à partager leurs connaissances dans la littérature et dans les recherches empiriques, précisément sur le sujet de la neurodiversité. Elles seraient plus à même d’augmenter les savoirs partiellement connus jusqu’à présent (Bertilsson Rosqvist *et*

al., 2022), dans l'optique où les chercheurs ainsi que les institutions laisseraient davantage la liberté à ces personnes d'apporter leurs connaissances, dans un cadre à la fois objectif et émancipant. Il est donc légitime de se questionner sur l'importance des personnes neurodivergentes sur le marché du travail si leur rôle collaboratif continue d'être encore peu valorisé dans les revues scientifiques.

4.3.7. La neurodiversité à travers le système éducatif

Au Québec, les pédagogues des établissements scolaires sont appelés à renouveler leurs pratiques d'enseignement (Grossmann, 2009), afin d'assurer un soutien optimal des étudiantes et étudiants ainsi que de répondre à l'évolution constante des normes académiques et des besoins en matière d'éducation :

Si la réussite scolaire pour tous semble aujourd'hui la pierre angulaire et la figure emblématique des systèmes éducatifs contemporains, il importe de comprendre de quelles manières l'enseignant pense, conçoit et met en œuvre son acte d'enseignement et quelle place il accorde aux différents savoirs qu'il a pour mandat de transmettre aux élèves (Maubant, 2011 : p.).

Au fil des années, des classes adaptées ont été mises en place pour répondre aux besoins spécifiques de personnes présentant des difficultés d'apprentissage et d'adaptation. Cet ajout a contribué à l'émergence de nouvelles approches pédagogiques et, dans certains cas, à la création d'écoles entièrement dédiées aux élèves en situation de vulnérabilité au Québec, appelées autrement milieux adaptés de scolarisation (MAS) (Ducharme, Magloire et Montminy, 2018). Les élèves dont le profil neurodivergent est plus marqué sont orientés vers ces classes, qui offrent un environnement d'apprentissage mieux ajusté à leur rythme et à leur mode de compréhension. Ce type de regroupement favorise un sentiment d'appartenance à un groupe partageant des réalités similaires, ce qui peut faciliter les apprentissages en réduisant les obstacles liés aux normes pédagogiques dominantes, davantage conçues pour les élèves neurotypiques.

Cependant, cette forme de cloisonnement comporte certaines limites. Elle peut freiner l'adaptation progressive à des environnements mixtes, tels que le marché du travail, où la collaboration avec des personnes neurotypiques demeure incontournable. Par ailleurs, le maintien d'une séparation stricte entre élèves neurodivergents et neurotypiques prive ces

derniers d'une exposition à d'autres façons de percevoir, de penser et d'apprendre (Bertilsson Rosqvist *et al.*, 2022). Une telle cohabitation pourrait contribuer à réduire la stigmatisation et à accroître l'acceptation sociale de la neurodivergence, alors que l'absence de contact direct entretient l'ignorance et des stéréotypes qui se prolongent jusque dans le milieu professionnel. Enfin, ces unités d'enseignement privilégient des objectifs tels que l'autonomie, la socialisation, la gestion des émotions ou les habiletés de vie quotidienne, ce qui diffère de ceux établis pour les cours pédagogiques majoritairement neurotypiques, laissant apparaître un écart dans le niveau de scolarisation (Lachance-Demers, 2023).

Qui plus est, les étudiantes et étudiants neurodivergents n'ont pas accès à des classes séparées, car l'enseignement supérieur reste largement normé. Ils bénéficient plutôt d'accommodements ciblés, comme le temps supplémentaire ou l'espace isolé pour les évaluations, ainsi que des ressources d'aide aux études, similaires aux ajustements possibles en milieu professionnel. Toutefois, ces mesures restent insuffisantes pour faciliter les connexions sociales et l'adaptation au rythme académique, notamment en ce qui a trait à la prise de notes, la quantité d'ouvrage à accomplir, ou la compréhension des notions détaillées en classe (Dalpé et Landry, 2025). Ces difficultés sollicitent la mise en place d'une pédagogie compatissante à travers des modes d'expression inclusifs, valorisant les compétences propres à chacun tout en surveillant les signes de détresse pouvant impacter le bien-être des personnes neurodivergentes (Hamilton et Petty, 2023).

4.3.8. La neurodiversité dans le milieu professionnel

Comme abordé à travers la recension des écrits, l'adaptation et la personnalisation du milieu de travail peuvent favoriser la performance des personnes neurodivergentes. Toutefois, ces effets dépendent fortement de la culture organisationnelle et de la volonté des employeurs d'ajuster l'environnement de travail en fonction des besoins spécifiques de ces individus. De plus, le rôle des gouvernements et de certains secteurs d'activité dans la promotion de l'inclusion reste relativement limité et mérite davantage d'attention dans la littérature (Vargas-Salas *et al.*, 2025).

Certaines organisations valorisent toutefois les compétences des personnes neurodivergentes, notamment dans des environnements tels que « les bureaux, les librairies, les entrepôts, les marchés d'alimentation et les laboratoires » (Sénéchal, Fontaine, Larivée et Legault, 2011 : p.). Le secteur des technologies de l'information et de l'intelligence artificielle, en pleine expansion, constitue également un domaine où les forces des individus neurodivergents sont particulièrement reconnues, alors qu'il est soulevé que les organisations publiques gagneraient à faire appel aux personnes neurodivergentes pour renforcer la qualité de leur main d'œuvre (Houdek, 2022). Ces observations issues de la littérature demeurent toutefois des généralisations, puisqu'il convient de rappeler que les forces et limites diffèrent d'une personne neurodivergente à l'autre, et que les contextes professionnels, très dynamiques et changeants, offrent des opportunités variées pour chacun.

Par ailleurs, les personnes neurodivergentes expriment parfois le désir d'explorer de nouveaux secteurs professionnels, mais hésitent à s'y engager. Cette réticence provient souvent d'une sous-estimation de leurs capacités, en particulier d'une créativité généralement plus élevée que la norme mais encore peu mise en valeur (Makaya et Meier, 2024), à quoi s'ajoute un manque de soutien et de modèles dans ces domaines. Cette autocritique peut limiter leurs choix professionnels avant même toute tentative d'intégration.

De nombreux travaux indiquent également que certaines formes de neurodivergence s'accompagnent de défis sociaux et interpersonnels, constituant un obstacle dans les emplois où ces compétences sont fortement valorisées. Ces difficultés ne traduisent pas un manque de potentiel, mais reflètent plutôt des environnements reposant sur des normes comportementales peu inclusives, qui dépendent du soutien du superviseur, de la sécurité psychologique, de la satisfaction de carrière et de l'adéquation entre l'emploi et les aspirations individuelles (Lauder, 2025 ; McDowall, Doyle et Kiseleva, 2025).

Ces dynamiques contribuent néanmoins à la sous-représentation des travailleurs neurodivergents dans certains secteurs, comme il a déjà été énoncé antérieurement dans ce mémoire, soulignant la nécessité d'adapter les pratiques de recrutement et les processus de ressources humaines afin de réduire les obstacles liés à l'emploi (Auclair, 2020 ; Szulc

et al., 2021 ; Rollnik-Sadowska et Grabińska, 2024 ; Nair, Kumar et Bhargava, 2025). La prise en compte de l'autoidentification neurodivergente est également essentielle pour refléter fidèlement la diversité réelle des besoins, que les personnes soient diagnostiquées ou non (Van Rijswijk et Curşeu, 2025).

Enfin, le milieu professionnel des personnes neurodivergentes demeure fragile. Les travailleurs neurotypiques bénéficient généralement de meilleures perspectives de carrière, d'un taux d'ancienneté plus élevé et de postes permanents plus fréquents, tandis que les neurodivergents occupent souvent des postes temporaires ou flexibles, bien que cette situation puisse être atténuée par le télétravail et certains projets pilotes (Branicki *et al.*, 2024 ; Costley, 2025).

Étant donné que le cadre conceptuel a abordé l'insertion professionnelle, le soutien en emploi et la neurodiversité, le chapitre suivant présente la démarche méthodologique adoptée pour la procédure de collecte de données de ce mémoire, afin de mieux arrimer les perceptions des personnes neurodivergentes et celles des services socioprofessionnels quant aux réalités du marché de l'emploi québécois et de l'accompagnement offert en ce sens.

4.4. La neurodiversité : un résumé

Le concept de neurodiversité constitue un sujet d'intérêt dans plusieurs sphères et disciplines, se disputant une considération purement pathologique, sociale, ou conjointe. La complexité de sa compréhension relève entre autres d'un répertoire terminologique débattu, des variations dans les limites et les forces propres à chaque personne, même lorsqu'elles partagent un même profil neurodivergent, de la reconnaissance de plus d'une condition neurodivergente chez une même personne, ou encore au principe d'autoidentification qui offre la possibilité à des gens de se retrouver parmi les nombreux profils de neurodivergence qui continuent de se multiplier. Sa portée académique et professionnelle demeure controversée et revêt ainsi une importance d'analyse particulière.

5. Méthodologie utilisée pour réaliser la collecte de données

Ce chapitre expose la démarche méthodologique adoptée pour le recrutement des participants volontaires à cette étude. Tel qu'il a été présenté dans les premières parties de ce mémoire, divers facteurs entravent encore le soutien à l'emploi des personnes neurodivergentes. Parmi ceux-ci figurent l'insuffisance de formation et de sensibilisation auprès des gestionnaires et des employeurs, la stigmatisation qui perdure malgré l'existence de politiques inclusives, ainsi que les environnements de travail peu adaptés.

Dans cette optique, une approche qualitative a été privilégiée afin de saisir la complexité et la singularité des trajectoires professionnelles des participants neurodivergents. De plus, la problématique soulevée implique également les services socioprofessionnels québécois, identifiés dans la littérature comme des leviers capables d'orienter favorablement les expériences professionnelles de ces individus, mais qui révèlent néanmoins des aspects complexes dans l'accompagnement et le soutien apporté, nécessitant aussi, à ce titre, une analyse interprétative.

5.1. Explication de la démarche pour la conception des échantillonnages

À partir de la revue littéraire ayant permis de circonscrire la problématique et sa pertinence au niveau scientifique, la collecte de données a pu être amorcée en recourant à une méthode de recrutement de participants dite de « bouche-à-oreille », également connue sous le nom d'**échantillonnage en boule de neige**. Ce choix méthodologique s'est imposé en raison du fait que toutes les personnes neurodivergentes présentes au Québec n'ont pas nécessairement bénéficié des services ciblés, rendant plus réaliste et efficient un recrutement reposant sur les réseaux et recommandations des participants, et des services les soutenant professionnellement (Bourgeois, 2021).

Parallèlement, en tenant compte de la réticence potentielle des personnes neurodivergentes à participer à des recherches académiques, il a été jugé pertinent d'adopter une méthode d'échantillonnage favorisant l'accès à une population difficile à recruter, tout en leur offrant la possibilité de recommander d'autres participants éligibles.

En effet, cette méfiance latente attribuable aux personnes neurodivergentes peut s'expliquer notamment par la persistance de la stigmatisation sociale et professionnelle documentée dans la littérature, ainsi que par la crainte que leur vécu soit interprété de manière réductrice ou analysé dans des conditions ne satisfaisant pas entièrement aux principes éthiques. Ces possibles enjeux peuvent contribuer à instaurer une attitude vigilante envers les démarches de recherche, pouvant limiter leur participation volontaire (Doucouré, 2021).

En revanche, certaines personnes neurodivergentes peuvent percevoir dans ces projets une opportunité de prendre part activement à l'avancement des connaissances sur des enjeux se rapportant directement à leur réalité (Godrie *et al.*, 2018), à condition que ces occasions soient menées par un souci d'éthique, de transparence et de respect envers leur agentivité. L'utilisation d'un échantillonnage offrant la possibilité de recommander d'autres personnes éligibles s'inscrit ainsi dans une démarche visant à renforcer la confiance, à créer un sentiment de légitimité et à encourager l'implication. Les critères d'inclusion et d'exclusion retenus, permettant d'assurer une représentativité adéquate des données, sont présentés dans un cinquième tableau (voir Tableau 5.1 en Annexe 5). La phase de collecte des données s'est déroulée sur une période totale de cinq mois, comprise entre le début du mois de mars 2025 et le début du mois d'août 2025.

5.1.1. Le recrutement des services socioprofessionnels

En janvier 2025, cinq organismes offrant des services socioprofessionnels ont été sollicités par courriel afin de participer à l'étude. La sélection de ces ressources externes reposait principalement sur la diversité géographique, dans le but de refléter la nature de leur offre à travers différentes régions du Québec. Ce choix a également été orienté par des considérations logistiques, lesquelles imposaient de restreindre le nombre de services retenus afin de respecter les délais alloués à la réalisation de ce projet de recherche. Par ailleurs, en raison du caractère spécialisé et difficilement recensable de ce type de services, ainsi que du champ restreint de la question de recherche et des critères d'inclusion, il a été jugé approprié de recourir à un échantillonnage intentionnel ou raisonné (*purposive sampling*), de manière à assurer une représentation adéquate de la population ciblée (Kelly, 2010 ; Campbell *et al.*, 2020).

Il importe de souligner que la majorité de ces ressources, bien que financées en partie ou en totalité par l'État, demeurent des organismes de nature privée, ce qui complexifie leur catégorisation institutionnelle. De plus, elles ne se consacrent pas exclusivement à l'accompagnement de personnes neurodivergentes, mais s'adressent également à d'autres individus nécessitant un soutien dans leurs démarches professionnelles, tel que présenté dans la première partie de ce mémoire, ce qui implique de sélectionner les organismes correspondant le plus fidèlement aux exigences formalisées, conformément à un jugement de manière méthodologiquement cohérente.

Parmi les cinq services contactés, quatre ont accepté de prendre part à la recherche, chaque service socioprofessionnel étant représenté par une seule personne rencontrée. Le rôle attribué à chacun de ces professionnels est d'assurer la fonction de conseillers en emploi, en assumant le travail préparatoire auprès des personnes neurodivergentes sollicitant leurs services. Autrement dit, leur mission consiste à assurer le premier contact par un entretien initial visant à identifier les besoins spécifiques de chaque individu, ainsi que la réalisation de rencontres de suivi, organisées selon la fréquence requise par chaque situation. Leur contribution à ce mémoire consistait à répondre à une vingtaine de questions regroupées en quatre sections : (1) le fonctionnement général de l'établissement, (2) les éléments pertinents relatifs au travail des professionnels du service, (3) les aspects spécifiques liés au soutien offert aux personnes neurodivergentes et (4) les perspectives à court et à long terme de l'organisme socioprofessionnel (voir Annexe 6).

5.1.2. Le recrutement des participants neurodivergents

Pour le recrutement des participants neurodivergents, la collaboration des services socioprofessionnels a été sollicitée afin de faciliter l'identification de volontaires, selon la même logique de l'effet boule de neige. Ce processus a également mobilisé des acteurs clés du réseau, tels que des associations spécialisées et des professeurs ayant abordé la thématique lors de conférences antérieures ou récentes. Le bassin exact de personnes sollicitées demeure indéterminé, notamment parce que les réseaux sociaux ont également été utilisés comme canal de recrutement, par l'utilisation d'une affiche numérique invitant à participer à ce mémoire (voir Annexe 7). Au terme de cette démarche, douze personnes

se sont portées volontaires et constituent l'échantillon de la présente étude. Les critères de sélection présentés préalablement ont été retenus pour des raisons spécifiques.

D'une part, ils permettaient d'établir un lien direct entre l'expérience vécue par les personnes neurodivergentes et le soutien apporté par les services concernés, du point de vue même des participants. D'autre part, cibler uniquement des adultes facilitait l'accès à des expériences professionnelles plus significatives, celles-ci étant généralement limitées avant la majorité. Enfin, l'exigence d'un diagnostic officiel visait à garantir la pertinence scientifique des récits de vie.

Les douze participants à l'étude ont été invités à répondre à un guide d'entrevue distinct de celui destiné aux conseillers en emploi (voir Annexe 8). Composé de huit questions ouvertes, le guide avait pour objectif de recueillir, sous forme de récits de vie, leur perception générale du marché du travail ainsi que de l'organisme avec lequel ils ont interagi. Une fois encore, cette approche qualitative reposant sur des entrevues semi-dirigées a été privilégiée à une méthode quantitative. Le but était de favoriser un climat de confiance mutuel à travers un échange oral plutôt que par le biais d'un questionnaire standardisé, et de laisser les participants orienter le déroulement de l'entretien, tout en garantissant l'émergence des thèmes centraux de cette démarche scientifique (Bourgeois, 2021).

Lors de la collecte des données des personnes neurodivergentes, certains entretiens n'ont pas été enregistrés audio en raison de contraintes liées aux préférences des participants ou aux conditions des lieux de rencontre, notamment lorsque ceux-ci se déroulaient dans des espaces publics ne permettant pas un enregistrement de qualité. Dans ces situations, les informations ont été consignées sous forme de notes manuscrites, puis transcrites et reformulées à l'ordinateur, en veillant à préserver fidèlement le contenu des échanges.

5.2. Explication de la démarche pour l'analyse et l'interprétation des résultats

Il convient de préciser que, dans la section consacrée aux résultats, l'analyse sera effectuée selon une approche manuelle. Cette méthode a été privilégiée afin de permettre une comparaison directe des verbatims en les disposant côte à côte, plutôt que de les traiter

individuellement à l'aide de logiciels tels qu'*Atlas.ti* ou *NVivo*. Bien que ces outils informatisés offrent des avantages, notamment la création automatique de schémas basés sur un codage précis, la démarche artisanale et traditionnelle favorise quant à elle une lecture approfondie des données, permettant d'identifier de manière fine et contextuelle les similitudes et divergences, tout en préservant la richesse et la fidélité des propos recueillis auprès des participants.

Le choix de cette méthode s'est imposé comme particulièrement adapté à l'analyse, étant donné que le recours à un logiciel seul aurait pu restreindre la richesse ainsi que la personnalisation des données (Mattimoe *et al.*, 2021). Par ailleurs, l'utilisation de logiciels d'analyse qualitative nécessite un investissement temporel considérable afin d'acquérir une maîtrise suffisante de leur fonctionnement et de leurs modalités d'application. Une familiarisation incomplète ou un codage inapproprié peut dès lors compromettre la rigueur et la fiabilité de l'analyse (St John et Johnson, 2000).

En somme, l'option *Enregistrement et retranscription* de Teams a permis d'obtenir la majorité des entrevues, quelques-unes faisant exception étant donné les modalités de rencontre qui ne se prêtaient pas à une retranscription audio automatique de qualité, ce qui a brièvement été mentionné. Ce point sera détaillé ci-après.

5.2.1. Paramètres de confidentialité et de pertinence des résultats

L'élaboration des résultats, d'après l'annotation des verbatims faite sur papier, a permis de mettre en lumière des éléments relatifs aux trois concepts établis : l'insertion professionnelle, le soutien en emploi et la neurodiversité. Or, cinq thématiques ont permis d'en ressortir, et seront détaillées dans le prochain chapitre de ce mémoire.

Afin de garantir la confidentialité des informations des conseillers en emploi et des personnes neurodivergentes ayant pris part à ce projet, leur anonymat est de mise. Ainsi, les conseillers en emploi seront désignés sous le terme « Conseiller » ou « Conseillère », et les personnes neurodivergentes sous le terme « Participant » ou « Participante ».

Il est important de préciser que les participants 2, 6, 9, 11 et 12 ne présentent pas de verbatims. Deux d'entre eux ont refusé l'enregistrement de leur entretien, tandis que les trois autres ont été rencontrés en présentiel, dans un lieu public, à leur juste convenance,

ce qui n'a pas permis la transcription mots à mots des échanges. Par conséquent, les résultats ont fait l'objet de la prise de notes manuscrites et retranscrites immédiatement à l'ordinateur, après les entretiens, de manière abrégée, tout en veillant à préserver la fidélité et la qualité de l'ensemble des informations recueillies. Ainsi, lorsque ces participants seront cités, les retranscriptions manuscrites seront utilisées pour témoigner de leurs propos échangés lors de la collecte de données.

6. Les résultats issus de la collecte de données

Cette partie du travail a pour objectif de présenter les résultats provenant des témoignages des conseillers en emploi ainsi que des récits de vie des participants neurodivergents. Elle favorise l’articulation des perspectives entre les professionnels engagés dans la prestation de ces services et les individus qui en sont les requérants. Ce croisement de regards porte non seulement sur la perception de l’accompagnement proposé, mais également sur les dimensions liées au marché du travail, relatives à la reconnaissance de la neurodiversité en emploi, aux contextes variés influençant les trajectoires individuelles, ainsi qu’aux formes de soutien complémentaires susceptibles d’enrichir les expériences des personnes ayant un profil cognitif atypique. Par conséquent, les cinq thématiques principales seront exposées dans les pages qui suivent.

6.1. Première thématique : Influences de la neurodivergence et du diagnostic sur la construction et l’évolution identitaire

Bien que la problématique de recherche porte principalement sur la mise en valeur de la neurodiversité en contexte professionnel, les parcours de vie recueillis lors de la collecte de données montrent que la dimension sociale demeure tout aussi essentielle. En effet, les expériences rapportées révèlent que la manière dont la neurodivergence est vécue au quotidien, perçue par autrui et intégrée dans les relations, influence profondément les trajectoires professionnelles des participants. Cet aspect ne saurait être mis de côté, d’autant plus que la revue de la littérature et le cadre conceptuel soulignaient déjà l’importance des facteurs sociaux dans la compréhension globale de la neurodiversité.

6.1.1. Effets favorables de la neurodivergence reliés à l’identité

Plusieurs éléments échangés à travers les entretiens permettent de constater que la construction et l’évolution identitaire sont des facteurs importants dans le cheminement personnel et professionnel d’une personne neurodivergente, afin d’éprouver fierté, reconnaissance et valorisation. Plusieurs participants mentionnent d’ailleurs que leur différence cognitive agit comme un véritable moteur de persévérance. Or, se rapportant toujours aux données recueillies, il se trouve que le diagnostic neurodivergent peut

renvoyer à plusieurs significations. Il a présenté pour certains participants une forme de soulagement, telle qu'une validation, une confirmation de traits ou d'aspects reliés à un profil reconnu, ou encore d'une appréciation profonde d'être officiellement reconnu neurodivergent.

Pour le participant 1, son identité et son diagnostic semblent surtout importants dans la mesure où il n'hésite pas à comprendre et apprivoiser ses limites, et ce qu'implique sa neurodivergence :

« [...] [j'] essaye de travailler toutes [les] parties de mes handicaps puis essayer [d'en] faire quelque chose de constructif et non genre quelque chose qui va me mettre un poids sur moi » (P1).

Pour le participant 2, la reconnaissance et la fierté de pouvoir pratiquer un sport qui accepte sa différence et, par le fait même, de pouvoir représenter la communauté neurodivergente à travers cette activité physique, semblent être ce qui contribuent le plus à favoriser son identité sociale :

[Retranscription manuscrite] : Son plus grand accomplissement professionnel est d'avoir remporté sa ceinture noire au karaté et le sentiment qu'il a par rapport à ça c'est de la fierté puisqu'il affirme que c'est rare que des personnes comme lui, des personnes différentes, vont atteindre cet accomplissement (P2).

Pour le participant 3, son intention à vouloir s'identifier davantage au concept de la neurodiversité, favorisée par une réflexion approfondie de sa propre condition neurodivergente ainsi que celle des autres, amène à penser qu'un sentiment d'appartenance à ce concept peut aider à bâtir une identité plus significative :

« [...] m'approcher de la neurodiversité [...] je me rends compte que plus je m'en approche, plus je m'identifie à cette identité [...] C'est que les différences font les forces des gens. Puis ça je pense que c'est important de le vivre cette différence là, donc je me dirige vers plus d'acceptation » (P3).

Pour la participante 12, elle semble toujours avoir envisagé une considération positive de sa neurodivergence :

[Retranscription manuscrite] : Elle n'a jamais été dérangée par sa neurodivergence, elle l'a toujours bien accueillie, elle s'aime comme elle est, ne ressent aucune culpabilité envers sa différence (P12).

Se rapportant maintenant plus précisément à la signification du diagnostic, le participant 3 se considère chanceux d'avoir ses diagnostics neurodivergents, car ça lui a permis de se connaître davantage en tant que personne, de se rallier au spectre neurodivergent et d'en être fier :

« [...] Ça a été un parcours de connaissance de soi important, mais moi je pense que ces diagnostics là m'ont sauvé la vie, entre guillemets, dans le sens où [ils m'ont] permis d'être, de me rapprocher de qui je suis vraiment et ça, ça me fait du bien de savoir que j'ai eu accès à ces diagnostics là [...] puis aussi assez tôt dans ma vie [...] Par contre, ce que je trouve plus difficile, c'est cette espèce d'obligation là de devoir en parler [...] je me rend[s] compte que si j'en parle pas c'est plus difficile. Donc comme si y a une obligation un peu implicite, d'en parler, surtout dans des situations de groupe, ça je trouve ça problématique justement parce que les milieux sont pas adaptés [...] si les milieux étaient adaptés peut-être ma différence paraîtrait moins » (P3).

D'après ces propos, il ressort que même si la neurodiversité ou un diagnostic de neurodivergence peut constituer une source de fierté, cette reconnaissance demeure avant tout liée au regard que la personne porte sur sa différence cognitive et de la façon dont elle le vit ou entend le vivre au quotidien. Il s'agirait donc d'un processus essentiellement introspectif, qui n'a pas toujours vocation à être partagé, ce qui explique le malaise pouvant être ressenti vis-à-vis l'intrusion de certains interlocuteurs. D'ailleurs, le participant 6 a autrement fait mention de cette constatation lors de son entrevue à ce projet de recherche :

[Retranscription manuscrite] : [Le participant] ne se sent pas nécessairement prêt non plus de changer d'emploi et de devoir sentir qu'il doit dévoiler ses diagnostics neurodivergents (P6).

Le participant 4 affirme que l'obtention de son diagnostic lui a surtout permis de confirmer certains éléments qui lui paraissaient déjà différents des autres à l'époque, l'aidant désormais à mieux percevoir sa différence :

« [...] c'était beaucoup plus une confirmation que j'étais pas fou parce que [je me suis] fait passer pour un fou toute ma jeunesse [...] ça fait juste confirmer [...] que j'étais pas comme un autre. [C'est pour ça] que je me sentais tout le temps à part » (P4).

6.1.2. Effets limitatifs de la neurodivergence reliés à l'identité

Certains récits de vie suggèrent toutefois que la stigmatisation et les expériences adverses vécues ont pu affecter l'estime de soi, créant aujourd'hui un certain écart perçu par les participants par rapport à la majorité des personnes neurotypiques.

Le participant 9 semble considérer encore aujourd'hui sa condition neurodivergente comme limitative, marquée par une hésitation reliée à ses habitudes de vie, non attribuables à des éléments discriminatoires, mais à un mode de vie atypique et décalé :

[Retranscription manuscrite] : Il est fier d'être neurodivergent mais il considère qu'à certain moment, c'est une limite dans sa vie étant donné les routines qu'il doit suivre, il respecte un rythme de vie très précis qui l'empêcherait d'avancer dans la vie (P9).

Pour le participant 10, les mauvaises expériences n'ont pas freiné son désir de prendre conscience et de composer avec sa condition neurodivergente, mais entraînent tout de même une remise en question basée sur des répercussions involontaires ayant impacté son parcours de manière plutôt défavorable :

« [...] cheminement personnel qui a été très important parce que pour moi, j'avais envie de me libérer des effets négatifs de mon passé. Je voulais comme accepter certaines choses qui étaient arrivées [...] accepter les gens qui m'ont intimidé, les gens qui m'ont fait, qui ont pas cru en moi » (P10).

Dans la même lignée, il partage ses interrogations passées qui ont eu pour effet de véritablement semer le doute et la peur en lui :

« Quand j'ai reçu mon [diagnostic] avant, ça m'a beaucoup marqué parce que je me suis dit, est-ce que je [vais] vraiment être capable de faire autant ? Tu sais d'être vraiment adaptatif à la société. J'avais vraiment peur » (P10).

Pour le participant 11, l'acceptation et la valorisation de sa neurodivergence ont longtemps été impossibles, car il se sentait différent des autres et percevait celle-ci davantage comme

un fardeau. Cette perception l'a principalement conduit à développer une identification défavorable de sa différence cognitive :

[Retranscription manuscrite] : Le participant a longtemps mal pris l'existence de sa neurodivergence surtout par le fait qu'au départ, il n'avait pas vraiment de connaissances sur [son diagnostic] [...] De la 6^e année jusqu'à ses 18-19 ans, le participant s'est souvent remis en question [...] Il éprouvait du rejet de certaines personnes de manière générale et a souvent fait semblant de comprendre ce que les gens lui expliquaient par peur que les autres découvrent certains traits (P11).

6.1.3. Effets ambivalents de la neurodivergence reliés à l'identité

Pour d'autres, les diagnostics confirmés ont laissé place à certains doutes quant à ce que cela pouvait représenter et impliquer, ayant peut-être apporté des ambivalences de leur considération humaine.

Pour le participant 6, le fait de refuser de s'afficher neurodivergent ne dépend pas d'une expérience préjudiciable liée à une stigmatisation déjà vécue, mais plutôt du risque que peut présenter le dévoilement de ses différences, en référence partielle à ce qui a été abordé précédemment :

[Retranscription manuscrite] : Il ne désire pas faire le dévoilement de ses deux diagnostics, car il ne souhaite pas être stigmatisé et étiquet[é]. Il juge que souvent, le dévoilement d'un diagnostic/d'un handicap/d'une orientation sexuelle, etc., peu importe lequel, comporte les risques d'être jugé plutôt que compris et accepté (P6).

Il adopte donc une posture prudente pour préserver son identité neurodivergente, mais cette vigilance ne signifie pas pour autant qu'elle ne représente aucune valorisation ou signification dans le cours de sa vie. Cela pourrait indiquer qu'il soit en réalité reconnaissant d'être neurodivergent, mais demeure ambivalent quant au fait d'en parler et de laisser autrui porter un jugement sur ses différences cognitives.

Pour le participant 8, celui-ci affirme que le diagnostic a été lourd à porter durant son enfance, et que ceci contribue encore à générer certaines interrogations :

« Pour moi, je dirais que le contact et le diagnostic était pas mal. Ça pesait avant, avant, quand j'étais jeune [...] la peur, c'est que on a envie de tout ce que ça venait. C'est toujours un mystère » (P8).

D'après ces affirmations, il est envisageable de penser que l'évolution des expériences de vie marquées par des aspects discriminatoires, avérées ou potentielles, ou encore la

sensation d'une marginalisation amplifiée, constituent des facteurs pouvant contribuer au renforcement d'une identité neurodivergente plus fragile.

6.1.4. Effet neutre de la neurodivergence relié à l'identité

Pour certains, le diagnostic n'a peu ou pas eu d'impact sur leur identité sociale. En effet, le participant 5 ne semble pas s'être attaché à la reconnaissance de sa différence cognitive et ne semble pas vouloir s'y attarder davantage :

« Je parlais à des travailleurs [sociaux], psychologues, psychiatre, pour essayer de comprendre pourquoi je m'en remettais pas [de ma dépression] puis, en désespoir de cause, ils ont essayé ça puis euh, apparemment je l'étais [neurodivergent] [...] A pas changé grand chose dans ma vie, ça explique peut être certaines choses, mais en même temps il y a pas vraiment eu de suivi comme on a fait ce diagnostic là, fait que on m'a lâché là c'était en nature avec ça » (P5).

Il précise toutefois que sa dépression a conduit à des évaluations visant à détecter une éventuelle différence neurologique, ce que plusieurs spécialistes ayant accompagné son parcours ont finalement confirmé. Son témoignage met en lumière un manque de soutien après le diagnostic, et le participant 3 en fait également la remarque :

« [...] je pense que c'est des questions qu'on peut se poser au niveau de l'accès au service, puis même à l'université, une fois après avoir [été] diagnostiqué, je n'ai pas nécessairement eu plus de séance [...] pour la consultation psychologique, pour apprendre à vivre avec ce diagnostic là. Donc il y aura peut être un soutien possible après le diagnostic » (P3).

Nonobstant cette insuffisance d'accompagnement, le participant 5 affirme somme toute qu'il ne se reconnaît pas dans le concept de la neurodiversité :

« [Je ne sais pas trop] honnêtement, euh, y a beaucoup de brassage d'air avec les diversités et l'inclusion. Puis tout ça. Mais des fois j'ai l'impression que c'est juste du lip service [...] ils disent ben ben ben ben des affaires mais les bottines suivent pas les babines. Euh, j'ai l'impression qu'ils cherchent de la diversité plus visible » (P5).

Par son propos, le participant 5 suggère que les démarches d'ÉDI semblent portées davantage sur des différences dites « de surface », au détriment de celles dites « de profondeur ». Cela pourrait expliquer, en lien avec la littérature, pourquoi les personnes neurodivergentes demeurent aujourd'hui plus difficilement prises en compte à travers ces pratiques.

De son côté, la participante 7 considère que son diagnostic, comparé à d'autres profils neurodivergents existants dans le concept de la neurodiversité, n'a pas été aussi révélateur de sa différence neurologique :

« À savoir que je minimise aussi [mon diagnostic] là, je trouve ça gros comme terme pour neurodivergence versus peut-être d'autres [...] c'est ma perception un peu comme ça, générale dans la société fait que ce n'est pas genre un gros diagnostic qui a vraiment changé » (P7).

À partir de cette information, il est possible d'établir un lien avec les nombreux questionnements entourant les terminologies associées à la neurodiversité et aux différents profils neurodivergents. Étant donné la multiplicité de termes utilisés pour désigner une même différence neurologique — certains plus stigmatisants, d'autres plus ou moins représentatifs — on peut supposer que la participante 7 a choisi de ne pas s'identifier personnellement à son diagnostic et de simplement être elle-même, sans affirmer à autrui qu'elle est neurodivergente.

6.2. Deuxième thématique : Effet du milieu et contextualisation

Les résultats démontrent vraisemblablement des différences dans la construction des identités par rapport aux environnements et les contextes dont les personnes neurodivergentes sont amenées à évoluer. En effet, quelques participants considèrent que les milieux adaptés présentent un souci plus grand de leur condition neurologique, apportant principalement un sentiment de sécurité dans ses milieux plus inclusifs, pouvant renforcer directement l'estime de soi et se sentir davantage à leur place. D'autres croient plutôt que les environnements ou les contextes spécialisés ne les ont peut-être pas suffisamment outillés pour s'adapter à des cadres majoritairement neurotypiques.

6.2.1. Effet du milieu scolaire

Le participant 1 fait mention de certains cours et stages adaptés à sa condition, un parcours atypique qui lui permet entre autres de surmonter ses limites :

« [...] les stages qui font des [miracles] [...] cette année j'ai fait de la cuisine, Ok ? Puis j'ai participé à une activité qui s'appelle Tabliers des chefs [...] on fait un genre de recette, puis on doit essayer [d'en faire] une grosse quantité, Ok pour les personnes genre qui ont pas d'argent pour se [payer] de la bouffe [...] L'année prochaine [je] vais faire autre chose qui s'appelle entrepreneuriat [...] ça me permet de travailler beaucoup ma motricité » (P1).

D'après cette information, les cours magistraux, ainsi que la portion dédiée à la préparation à l'emploi auquel il s'adonne, apportent plusieurs bienfaits dans le dépassement de soi.

Le participant 3 offre aussi un regard éclairant sur son parcours scolaire suivi au sein d'une école entièrement adaptée à sa réalité neurodivergente :

« Chaque moment clé [et] vraiment chaque moment dans ma vie a vraiment apporté quelque chose, donc je peux pas dire qui sont comme plus importants que d'autres, mais [...] je pense que c'est un élément marquant parce que moi, j'ai été diagnostiqué tardivement à l'université [...] donc je pense que d'avoir eu les bons environnements dès mon jeune âge, ça m'a permis d'être qui je suis aujourd'hui. Puis sans ces environnements là, peut-être que mon destin [...] [aurait pris] une toute autre tournure » (P3).

Il confie également sa perception quant à la différence entre l'école spécialisée dont il a eu la chance de côtoyer et son passage universitaire, dont le fonctionnement de ce dernier semble poursuivre des méthodes d'enseignement dites plus traditionnelles :

« [...] c'est un soutien très, très personnalisé, des petites classes professeurs disponibles à leur bureau, accès facile aux membres du personnel, à l'université, c'est un it's another ball game [...] C'est un milieu plus normé, plus hermétique, plus fermé, plus conservateur. Et puis, pour moi, ben dans un milieu comme ça, mes difficultés sont apparus [...] les difficultés à avoir des interactions sociales, relations sociales satisfaisantes [...] après des consultations [à] l'UDM [il a été] déterminé que il fallait faire un test. Puis je pense que c'est important aussi de le faire. Il y avait eu déjà des doutes dans mon enfance à certains moments, mais on n'était jamais allé au bout de ça » (P3).

Autrement dit, le participant 3 reconnaît que son entrée à l'université a été très différente, notamment en ce qui a trait aux relations sociales, en raison de son caractère davantage normé et typique, qui a fait surgir certaines complexités d'intégration. Par ailleurs, on peut supposer que les personnes neurodivergentes qui évoluent dans des environnements standardisés peuvent éprouver des sentiments de méfiance, de sur-adaptation ou d'isolement, pouvant impacter leur perception de la neurodiversité et générer des ambiguïtés vis-à-vis de la norme dominante.

Pour le participant 3, l'isolement était à la fois subi et choisi. Il servait de mécanisme de défense, pouvant s'expliquer par un principe de camouflage visant à empêcher que sa condition neurodivergente soit manifeste envers autrui :

« [...] je me suis toujours un peu isolé par recherche de protection. Je l'explique comme ça aujourd'hui. [...] L'isolement était pas nécessairement souhaité autant que j'ai été isolé, mais une partie de mon isolement là relève de moi parce que j'[étais] dans un réflexe de protection » (P3).

Par son témoignage, le participant 2 peut lui aussi faire état de l'inadéquation du système scolaire, qui l'a rapidement catégorisée et souscrit à des classes adaptées une fois le secondaire intégré :

[Retranscription manuscrite] : [Le participant] suivait la norme au primaire, mais en raison du milieu scolaire mal adapté, il a été obligé de faire sa 6^e année au lieu de redoubler (car semblerait que les élèves pouvaient redoubler juste en 2^e, 4^e et 6^e année, et [le participant] aurait dû redoubler la 5^e année, mais il a été obligé d'aller en 6^e année, donc l'adaptation n'a vraiment pas été facile et l'a mené au secondaire [en classe adaptée] (P2).

Il est possible de comprendre que les normes scolaires préétablies ont prévalu sur ses besoins individuels. L'absence d'ajustements appropriés a accéléré sa transition vers des classes regroupant d'autres élèves avec des difficultés d'adaptation. Il est donc possible de supposer qu'il s'est vu imposé un certain parcours académique, ce qui a pu mettre en évidence un sentiment de décalage, d'exclusion et de manque d'autonomie vis-à-vis des autres élèves. Cette situation semble persister, bien que quelques décennies se soient écoulées, selon les propos du participant 4 :

« [...] je suis allé à l'école dans les années 80, qui avait 0 information sur le sujet. Les professeurs étaient pas équipés, le système scolaire ne savait pas c'était quoi, mes pauvres parents qui n'avaient là aussi ils comprenaient pas grand chose. Puis malheureusement, j'ai été classé souvent dans des classes de troubles d'adaptation [...] je suis un autodidacte de base, parce que tout le système scolaire n'est pas adapté pour nous autres et ma façon de comprendre est vraiment hors norme de qu'est ce qu'on est [vis-à-vis] la généralité de la société » (P4).

De même, les classes spécialisées fréquentées par le participant 11 ont eu un effet limitatif en regard de son potentiel ainsi qu'envers les initiatives et la proactivité dont il aurait pu faire preuve auprès d'unités pédagogiques plus structurées :

[Retranscription manuscrite] : Le participant dit qu'au secondaire, les classes ressources étaient des classes éclatées, que ce qui était vu en classe c'était beaucoup répétitif et qu'à un certain moment, il avait l'impression qu'il n'apprenait rien et que l'organisation était tel qu'elle n'a pas permis au participant de bénéficier d'un bon développement (P11).

Dans un autre ordre d'idées, il semble que le fait d'évoluer dans un milieu niché et contingenté peut parfois nuire aux personnes neurodivergentes. En effet, selon le participant 3, il constate que la branche juridique est un milieu égocentrique avec une atmosphère basée sur le jugement :

« [...] surtout en droit où l'ego est assez présent. Les présomptions justement, j'avais, j'ai l'impression encore que aujourd'hui, on m'a prêté des intentions qui n'étaient pas les miennes, à dire comme moi, j'ai une façon différente de communiquer comme je suis quelqu'un qui est plus réservé. [...] J'ai l'impression qu'on a peiné à m'accorder la confiance qui me revenait, qui reviendrait en fait à tout individu de facto [...] Je pense que les acteurs du système judiciaire ne comprennent pas la neurodiversité, donc ça inclut les étudiants étudiantes en droit » (P3).

De ce fait, il est possible de sous-entendre que d'autres secteurs d'activité, étant plus restreints et pointus, peuvent occasionner un changement à travers le cheminement d'une personne neurodivergente.

6.2.2. Effet du milieu professionnel

Lorsque les organisations disposent des moyens nécessaires pour accommoder les personnes neurodivergentes en emploi, cela peut avoir un effet gratifiant sur l'expérience professionnelle, comme c'est le cas pour le participant 3 :

« Je me suis rendu compte que les mesures d'adaptation que j'ai commencé à avoir avaient vraiment un impact positif sur mon rendement, donc j'arrivais à stabiliser [...] permettent de gagner en efficacité personnelle. Donc ça, ça compense le désavantage que je vis en raison de ma situation de handicap, donc je les ai toujours demandé par la suite. [...] Et puis je les ai demandé autant pour les processus de sélection [...] entrevues [...] d'avoir les questions à l'avance [...] tout en respectant confidentialité, évidemment du processus » (P3).

Cependant, comme la littérature le signale, le milieu de travail ne parvient pas toujours à offrir les conditions nécessaires au maintien d'un emploi ou à une expérience professionnelle durable. Cette réalité peut influencer de manière significative le parcours de vie d'une personne neurodivergente, notamment en ce qui concerne le développement de son autonomie professionnelle. Le conseiller 2 fait état de cette situation :

« [...] Donc les défis reliés à l'accessibilité en emploi et surtout au maintien en emploi. Ils, ils demeurent ce qu'on travaille. Nous, c'est l'autonomie. Mais chaque jour étant différent et la vie d'une entreprise étant organique aussi peut amener des effets de bord qui requièrent du renforcement sur l'accompagnement » (C2).

En effet, il s'avère que les contextes de restructuration, de mise à pied massive ou encore de faillite sont des éléments contextuels qui peuvent agir sur les expériences de travail des personnes neurodivergentes. Le participant 5 affirme que, dans le domaine informatique présentement, beaucoup de gens se sont vus remercier de leur fonction, y compris le poste qu'il occupait :

« Pour dire que la situation est extrêmement difficile en informatique ces temps-ci [...] des milliers de personnes qui ont été mises à pied en même temps » (P5).

La conseillère 4 relate une expérience avec une cliente neurodivergente qui a perdu son emploi en raison de la cessation d'activité de l'entreprise qui l'a accueillie initialement :

« [...] Malheureusement, l'entreprise n'a pas été viable, donc la personne [a été] obligée de fermer son entreprise. Elle était très débinée, puis débinée doublement parce qu'elle se disait Ah mon Dieu [...] je voudrais tellement pas qu'elle se retrouve sans rien » (C4).

Le transport s'impose aussi comme une difficulté fréquemment mentionnée par les conseillers rencontrés, comme le stipule la conseillère 1. En raison de cette contrainte, ils doivent parfois proposer des emplois situés à proximité, même si ceux-ci correspondent moins aux intérêts et aux aspirations professionnelles des personnes neurodivergentes :

« [...] Euh quelques-uns des gros, gros, gros, gros freins qu'on vit avec notre clientèle, c'est l'accès au transport. Et ça, c'est beaucoup c'est un très grand obstacle là parce que des fois, on aurait le poste parfait pour la personne, mais le transport en commun se rend pas ou on a peu de clients qui ont accès à un permis de conduire et donc à une [voiture] [...] même le transport adapté se rend pas » (C1).

À l'issue des effets contextuels qui peuvent influencer les parcours personnels et professionnels des personnes neurodivergentes, il est possible d'affirmer que la compréhension de leurs besoins et de leurs capacités réside, d'une part, dans la nécessité de tenir compte des environnements sociaux, éducatifs, et ceux également relatifs au travail, et d'autre part, des dynamiques touchant aux normes et attentes neurotypiques, qui retentissent à travers leurs parcours de vie.

6.3. Troisième thématique : Les formes de soutien révélatrices et complémentaires au soutien professionnel

6.3.1. Soutien médical

Alors que le soutien médical n'a pas fait l'objet d'une élaboration particulière dans le cadre conceptuel, il fait référence à certains propos échangés lors des entretiens. Plusieurs professionnels de la santé s'impliquent et/ou se voient sollicités dans le soutien aux personnes neurodivergentes. D'après les conseillers en emploi des services socioprofessionnels, les spécialistes mobilisés peuvent notamment inclure des psychologues, des psychiatres, le corps médical détenant une expertise particulière, des ergothérapeutes, ou encore des travailleurs sociaux. La conseillère 1 en fait mention :

« [...] C'est sûr que pour les adaptations de poste, on peut faire appel à un ergothérapeute [...] avoir besoin d'un autre géologue pour faire l'évaluation du bon système qu'il faut acheter » (C1).

Selon les données recueillies, il apparaît qu'ils jouent un rôle déterminant dans la confirmation des conditions neurodivergentes et dans la prise en charge de leurs dimensions médicales. Leur contribution demeure essentielle, puisqu'ils constituent vraisemblablement des références clés pour fournir l'information éclaircissante dont les personnes neurodivergentes peuvent nécessiter. Il est ainsi possible de considérer que leur approche vise à mieux cerner, comprendre et confirmer leurs profils neurodivergents.

Pareillement, ces professionnels sont amenés à offrir non seulement un soutien informationnel mais également un soutien de nature instrumentale. Cela peut se traduire par la passation de tests et d'examens médicaux, l'évaluation de la nécessité d'accommodations matérielles, ou encore la prescription de médication, lorsque cela est possible. Leur intervention soutient grandement le travail des conseillers en emploi des ressources externes, comme en fait part la conseillère 4, puisque le rapport médical semble constituer un moyen indispensable pour appuyer la demande de subventions :

« Nous on va demander le rapport, un rapport médical de médecin ou d'un spécialiste quelconque, tout dépendant là de la limitation [...] pour aller chercher des [supports financiers] » (C4).

Néanmoins, le soutien médical, analysé dans son ensemble, a été révélé pour être discontinu, coûteux et difficile d'accès. Le participant 3 évoque son point de vue :

« [...] ça prenait quand même l'attestation qui dit que j'avais le diagnostic XY, ou une attestation de limitation fonctionnelle donc ça, ça peut être un frein d'emblée, avoir accès à des mesures de soutien importantes. Tout le processus à traverser, le parcours à franchir pour accéder aux mesures d'adaptation, pour s'assurer qu'on les ait vraiment qu'elles soient vraiment mises en œuvre [...] les délais d'évaluation assez importants [...] les coûts qui peuvent être prohibitifs quand même. Moi j'ai eu la chance de d'avoir l'évaluation via l'université, donc à frais plus réduit par rapport aux frais au privé. Des fois, y a des listes d'attente complètes dans certains organismes privés de neuropsychologie. Donc non c'est pas facile pour obtenir un diagnostic pour les personnes qui en ont besoin parce que elles estiment que c'est leur leurs besoins d'en savoir plus sur cet aspect-là de la [personne] [...] mais y a des obstacles assez importants systémiques là, comme les délais, les coûts » (P3).

Il ressort que les personnes qui souhaitent obtenir un diagnostic pour mieux comprendre leurs besoins se heurtent à des barrières significatives qui compromettent leur accès aux mesures d'adaptation nécessaires. Le participant 2 confirme également cet enjeu, en précisant que ce soutien demeure toutefois essentiel pour préserver un certain équilibre dans sa vie :

[Retranscription manuscrite] : [Le participant] a eu beaucoup de suivis médicaux, notamment une opération lambopharyngien (au niveau de la mâchoire et de la gorge) [...] physiothérapie, équitation thérapeutique, neuropsychologie, orthophonie, psychologue [...] hypnothérapie ainsi que nouveaux médicaments, mais ça ne semble pas concluants à 100% donc [il] risque de ne pas poursuivre ces traitements [...] ce que ça l'occasionne c'est beaucoup d'inquiétude, d'anxiété chez [le participant], de fatigue chez les parents qui essaie tout [...] beaucoup de dépenses, car ce n'est pas le gouvernement qui paye pour [tout] ça. Ça aura été beaucoup d'essai-erreur et ce l'est encore aujourd'hui (P2).

Il faut comprendre ici que le participant 2 présente une condition neurodivergente plus sévère, ce qui explique l'investissement médical plus important. Le participant 5 illustre en partie cette situation : malgré ses démarches pour obtenir l'aide médicale adaptée à sa situation, il se retrouve devant des résultats limités. Son déménagement récent vient par ailleurs complexifier l'accompagnement et la prise en charge de son dossier, rendant ses démarches encore plus ardues :

« [...] le problème, c'est la grosse comorbidité avec la dépression [...] j'essaie [de continuer à voir des professionnels] mais c'est pas évident dans le système de santé actuel [...] j'étais à Val d'Or avant, là, [j'ai] déménagé à Châteauguay. Ça a pris comme un an et demi faire transférer mon dossier parce que les systèmes étaient pas compatibles. Puis les professionnels s'entendaient pas » (P5).

Le participant 3 critique la surmédicalisation de la neurodivergence et les effets connexes d'une considération trop médicale de la neurodiversité :

« [...] je pense que c'est mieux de s'intéresser aux causes plutôt que juste adresser les symptômes comme le fait la médication [...] Je pense qu'il va peut être avoir un changement au niveau du consensus scientifique qui va faire que peut être [...] on s'enlignerait vers quelque chose de moins » (P3).

Ainsi, il affirme que la voie médicale a une tendance centrée sur la « correction » plutôt que sur l'adaptation. Ceci vient renforcer directement le paradoxe qui subsiste dans la littérature, par rapport au fait de moins considérer la neurodiversité comme une maladie, bien que les professionnels attestant des conditions neurodivergentes doivent se baser sur des éléments pathologiques.

En somme, il s'avère, d'après les témoignages retenus, que le soutien médical devient difficile à contourner lorsque la condition neurodivergente présente un degré de sévérité plus élevé, rendant cette aide presque indispensable. Toutefois, d'autres participants estiment que ce type de soutien amène des enjeux financiers et temporels importants, pouvant influencer de manière significative la décision de recourir à un diagnostic ou non.

6.3.2. Soutien familial

Les récits de vie mettent en évidence que le soutien familial joue un rôle central, tant sur le plan émotionnel face aux incertitudes liées à la neurodiversité et aux contraintes cognitives de leurs enfants, que vis-à-vis des défis que peuvent représenter le marché du travail et ses différentes composantes.

La participante 7 mentionne que « [...] l'entourage amis et famille est ultra important aussi à ne pas oublier » (P7), et le participant 10, quant à lui, précise en quoi sa famille lui a apporté du soutien, et n'hésite pas à démontrer la reconnaissance qu'il éprouve envers elle:

« [...] activités en famille, tu sais, on sort souvent au restaurant [...] Tout le monde est ensemble là, les cousins [...] concernant les relations familiales, mes sœurs, ma mère, ils ont toujours été là pour moi au niveau relationnel, émotionnel, surtout au niveau de l'encouragement » (P10).

Le participant 11 exprime également sa gratitude envers ses parents, qui se sont montrés proactifs envers le développement de son autonomie :

[Retranscription manuscrite] : Les parents du participant ont toujours été très présents pour lui et l'aider à évoluer et atteindre ses [objectifs] [...] son père a longtemps enregistré des mots et des phrases [...] encore à ce jour, les enregistrements existent et le participant peut les réécouter et constater la grande évolution de son élocution (P11).

Les expériences partagées montrent que le soutien familial se manifeste particulièrement lorsque les parents ressentent un fort besoin d'aider, que ce soit pour accompagner le développement de leur enfant, pallier les difficultés liées à la neurodiversité ou faciliter son insertion dans différents contextes, comme l'école ou le marché du travail. Le participant 11 fournit un éclairage complémentaire sur ce point :

[Retranscription manuscrite] : Les membres de sa famille n'ont jamais mal pris l'existence de son diagnostic, seulement, ils ont souvent été inquiets et avaient parfois de la difficulté à voir les bons côtés [du diagnostic] [...] Il a également mentionné que devenir conférencier dans des écoles sur le sujet de [son diagnostic] pourrait être une avenue intéressante [...] que ça lui ferait plaisir de pouvoir aider les parents et les enfants à poursuivre un cheminement semblable au sien, sinon meilleur (P11).

Il est possible de supposer ici que l'inquiétude vécue par les parents du participant 11 a pu inciter ce dernier à accompagner d'autres parents dans leur volonté de soutenir leurs enfants neurodivergents. D'ailleurs, la participante 12 rapporte que, durant sa jeunesse, ses parents ont vécu des appréhensions vis-à-vis de l'annonce de son diagnostic, résultant des informations médiatisées au sujet de la neurodiversité :

[Retranscription manuscrite] : Ses parents connaissaient très peu sur [son diagnostic] et était surtout informé par ce que les médias présentaient à la [télévision]. Ils se demandaient toujours comment ils pouvaient aider leur fille (P12).

Ainsi, cela laisse entendre que la provenance et la qualité des informations sur la neurodiversité peuvent jouer un rôle crucial dans le parcours de la personne neurodivergente et de sa famille, en influençant leur perception du sujet ainsi que les actions qu'ils choisiront d'entreprendre pour obtenir un soutien. Le participant 5 renforce ce point en affirmant que même les parents doivent pouvoir accéder à un soutien, non seulement pour obtenir des réponses à leurs propres interrogations, mais aussi pour développer une meilleure compréhension de la neurodiversité et ainsi soutenir leur enfant de manière plus adéquate :

« Mes parents ? Euh, on vu comme moi que ça expliquait peut être certaines choses. Eux autres, se sont inscrits dans des espèces de groupes de [support pour parents] » (P5).

Tout de même, la conseillère 1 note que, dans certains cas, ce sont surtout les proches de la personne neurodivergente qui manifestent un besoin de soutien. La démarche de solliciter des services socioprofessionnels ne provient donc pas toujours directement de la personne elle-même, ce qui peut modifier l'efficacité de l'accompagnement offert par ces ressources externes :

« [...] nos services, c'est vraiment sur une base volontaire là donc effectivement les personnes doivent désirer intégrer le marché du travail. Des fois, c'est papa ou maman, mais nous là, ça doit venir de l'individu, puis on se rend compte effectivement là que ça fonctionne plus ou moins là quand les gens font pas partie intégrante de la démarche [...] En générale on a une belle collaboration mais c'est pas rare que des fois les parents sont aussi démunis que nos clients, puis c'est eux-mêmes [qui] peuvent devenir des obstacles pour l'intégration » (C1).

Il convient de souligner que, selon cette remarque, le soutien de l'entourage constitue un véritable atout pour les personnes neurodivergentes, à condition qu'elles-mêmes démontrent une volonté de s'impliquer dans le processus. Qui plus est, deux participants à ce mémoire ont exprimé leur souhait de se libérer progressivement de la dépendance du soutien familial afin de renforcer leur confiance en leurs capacités et, de manière générale, gagner en autonomie.

Le cercle familial peut vraisemblablement constituer une source d'accompagnement complémentaire à valeur ajoutée dans le parcours de vie des personnes neurodivergentes. Considérant néanmoins qu'il ne possède pas toujours l'ensemble des outils et des conseils pour un accompagnement efficace au quotidien, il cherche naturellement à obtenir de l'aide auprès de services appropriés. Cependant, il en va de même pour les organisations qui accueillent, intègrent et développent la sphère professionnelle des individus neurodivergents, de se doter des outils adéquats et de se maintenir informées des évolutions et des tendances en matière d'accompagnement vis-à-vis du monde du travail contemporain.

6.4. Quatrième thématique : Représentation du marché du travail

6.4.1. Focalisation sur la conformité et la recherche de candidats expérimentés

Parmi les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, il est possible d'admettre que les organisations poursuivent majoritairement des objectifs organisationnels trop exigeants, notamment en ce qui a trait au niveau d'expérience des candidats. Cet élément semble à la fois partagé entre le point de vue des participants neurodivergents et celui des conseillers en emploi.

Il est possible de mentionner, par les propos de la conseillère 1, que les personnes neurodivergentes qui sollicitent l'aide des services socioprofessionnels ont généralement un taux faible de scolarité :

« La clientèle qu'on reçoit un petit peu moins, c'est la clientèle qui a soit le [DEC] ou les bacheliers [...] La majorité de notre clientèle, ben plus que 50%, soit le diplôme d'études secondaires ou ne pas de diplôme d'études secondaires » (C1).

Ce constat découle notamment du fait que le marché du travail exige généralement un niveau minimal de scolarité, ce qui amène les services socioprofessionnels à accompagner nettement plus les personnes neurodivergentes ayant une situation académique précaire ou absente, en vue de la quête d'un travail.

La participante 7, qui occupe un poste en ressources humaines, est à même d'attester de la rigidité du marché de l'emploi :

« Ben ça c'est la RH qui parle [...] mais on s'attend à avoir une personne type quand on cherche quelqu'un, une personne parfaite [qui] a toutes les compétences qu'on veut [...] On manque de ressources, déjà embaucher quelqu'un qui est pas [neurodivergent], c'est déjà beaucoup de temps et de ressources de former, d'offrir du support » (P7).

Ces propos permettent de mettre en lumière à la fois des enjeux liés à l'individualité des personnes sur le marché du travail, mais également à des enjeux d'ordre structurels. Effectivement, le fait d'idéaliser un profil de candidat typique, c'est-à-dire polyvalent, autonome, productif, sans besoins particuliers, profil vers lequel les employeurs se tournent spontanément, contribue à invisibiliser la diversité réelle de main d'œuvre.

Certains employeurs ne cherchent peut-être pas à uniformiser les profils, mais se retrouvent néanmoins limités par diverses contraintes organisationnelles, telles que le manque de ressources humaines et matérielles, le temps et les investissements requis pour mettre en place des ajustements, ou encore la présence d'une culture organisationnelle implicitement stigmatisante.

D'ailleurs, le conseiller 2 souligne ce cadre de pensée en notant l'importance accordée à la recherche d'emploi au détriment de celle allouée au maintien en emploi :

« [...] les gens vont mettre 80% d'effort dans la recherche d'emploi et 20% dans le maintien, mais quand on y pense c'est contre-productif [...] c'est pas le candidat qui pose problème, c'est l'entreprise parce que l'entreprise va tout de suite mettre des objections [...] On veut pas créer de précédent. On est pas prêt à faire des efforts [...] L'autre, c'est l'inadéquation entre l'offre et la demande [...] l'enjeu, il n'est pas au niveau de la personne, il est au niveau de la perception de l'entreprise vis-à-vis de cette personne [...] le principal défi c'est de convaincre l'entreprise » (C2).

Ceci laisse sous-entendre une fois de plus que les milieux professionnels présentent un déséquilibre en matière de stabilité professionnelle, privilégiant davantage une intégration immédiate et fonctionnelle des nouvelles recrues plutôt que de miser sur le développement progressif de compétences et d'entraînement à la tâche, afin d'assurer une pérennité d'emploi. Ce réflexe organisationnel renvoie au point précédent concernant les structures des entreprises, ainsi que des responsabilités perçues et réparties à travers l'embauche de personnes neurodivergentes. En effet, les barrières à l'emploi soulevées par le conseiller 2 reflètent entre autres la rigidité dans les processus de travail et la résistance face au changement que peut représenter l'accommodement en emploi de ces individus marginalisés.

Toujours issus de la collecte de données, des aspects plus techniques susceptibles de générer des difficultés professionnelles sont mentionnés, pouvant à leur tour favoriser la méconnaissance de la neurodiversité en milieu de travail, en alimentant et en renforçant des stéréotypes. Le conseiller 2 évoque certains éléments à ce sujet :

« [...] les entrevues d'embauche. La constitution d'un CV donc, toute la partie logistique en amont du processus d'emploi, qui est vraiment une vraie catastrophe. Parce que les personnes se dévalorisent, manquent de confiance en elles, ne savent pas quoi dire, comment le dire [...] ils ont du mal à structurer leurs pensées [...] Ils ont des enjeux de confiance en eux et de dévalorisation » (C2).

Les perceptions des conseillers corroborent celles des participants, qui font état des mêmes réalités, tout en devant gérer le dilemme supplémentaire de révéler ou non leur diagnostic, ou encore de trouver le moyen d'obtenir du soutien sans divulgation. Le participant 3 appuie ceci :

« Des particularités propres au handicap comme le dévoilement, c'est la communication des besoins relatifs aux mesures d'adaptation. À quel moment faut le dire, est ce qu'on dit pendant l'entrevue ? Une fois qu'on a l'offre, une fois qu'on est embauché, une fois qu'on a fini notre période d'essai ? Est ce qu'on essaie de faire [sans] mesure d'adaptation ? Si ça marche pas, on demande les mesures d'adaptation ou on demande les mesures d'adaptation dès qu'on a besoin dès le départ » (P3).

La conseillère 3 témoigne des mêmes éléments :

« L'explication du diagnostic aussi, ça c'est, c'est quelque chose qu'on travaille beaucoup, vraiment. Est-ce que je me nomme ? Une grande question, puis ensuite, si je décide de me nommer bien que le positif, le négatif des 2, puis si je décide de le faire, mais comment je l'aborde, à qui [...] à quel moment ? » (C3).

Toutes ces réalités se révèlent évidentes pour les personnes neurodivergentes, au point qu'elles peuvent finir par se décourager et manifester elles-mêmes une fermeture vis-à-vis du marché du travail. Encore une fois, le participant 3 n'hésite à faire mention de son ressenti :

« Est ce que le marché du travail est favorable ? Pour moi, pas du tout [...] je deviendrais comme une caricature de moi même, c'est à dire que on s'attendra à certaines choses de moi. Puis, si ça correspondait pas à la vision que eux ont de ma condition, bin là ça marcherait pas » (P3).

Le participant 10 ne manifeste pas de sentiment d'adversité envers le marché de l'emploi, mais observe un décalage entre l'ouverture des entreprises et la volonté des personnes neurodivergentes d'y accéder :

« Ils ont pas nécessairement fait assez de recherche ou il s'en fou un petit peu de faire des recherches là-dessus. Ils ont pas nécessairement une raison spécifique pour justement par l'effort d'apprendre sur nous autres. Ils ont pas de raison valable pour eux [...] l'aspect social [...] ça commence à donner de plus en plus confiance, il commence à comprendre, mais il faut briser la glace » (P10).

Le conseiller 2 souligne que le manque de connaissances liées à la neurodiversité en emploi serait accentué par la disparition de certains postes de gestion intermédiaires. Ces superviseurs de terrain occupent généralement un rôle clé en assurant la liaison entre les

attentes des dirigeants (vision stratégique et d'affaires) et celles des employés (vision opérationnelle). Cette perte d'effectifs de main d'œuvre contribue à creuser davantage l'écart entre ces deux réalités professionnelles pourtant interconnectées :

« Moi ce que je me rends compte, c'est qu'on a coupé ces dernières années dans ce qu'on appelle le *Middle management*, donc des cadres intermédiaires, des personnes qui justement venaient faire le lien entre les [équipes] de direction les équipes de terrain venaient fluidifier un petit peu le travail entre les personnes qui font la job, puis celles qui pensent les stratégies. En supprimant ce maillon là, en fait y a un complet décrochage entre les employés, les décideurs » (C2).

La conseillère 1 souligne que parfois, la meilleure approche consiste à cibler les employeurs déjà réceptifs plutôt que de chercher à convaincre ceux qui le sont moins :

« Je pourrais peut être parler du manque d'ouverture de certaines entreprises, mais souvent tu sais, si on si on sent qu'il y a moins d'ouverture, Ben on va juste aller ailleurs là fait que [ça] fait, que c'est ça. Je le perçois moins comme un obstacle je dirais. [...] C'est sûr que on a régulièrement là des employeurs qui nous appellent pour embaucher notre clientèle, mais on va démarcher aussi » (C1).

En sélectionnant les organisations plus favorables à l'intégration, au développement et à la stabilisation des personnes neurodivergentes en emploi, les conseillers s'assurent de réduire les risques d'aliénation et autres effets répressifs. De surcroît, la conseillère 4 rapporte que l'objectif n'est pas de transformer complètement les pratiques existantes des entreprises au détriment de l'autonomie décisionnelle des employeurs, mais plutôt de reconnaître ce qui fonctionne bien tout en identifiant les aspects à améliorer :

« Je pense que c'est important aussi de respecter ça tant que les gens sont en emploi aussi [...] ce qui est déjà en place, puis d'essayer de peaufiner [...] il y a des milieux qui sont très très organisés, très structurés. Il y en a d'autres que c'est plus difficile fait que des fois les problèmes d'intégration viennent pas nécessairement du handicap comme plutôt l'organisation du travail [...] faut amener ça en douceur parce qu'évidemment on est pas là pour faire la gestion à l'interne » (C4).

Qui plus est, quelques participants à cette recherche demeurent plutôt optimistes envers le marché du travail actuel. Entre autres, le participant 4 souligne que les entreprises valorisent souvent les parcours variés, lesquels laissent entendre une certaine polyvalence, des compétences diversifiées et un bagage d'expériences plus riche :

« Je vois depuis très peu longtemps qui commence à avoir une. Le monde commence à comprendre que quand t'as [un] CV vraiment diversifié [...] qui font comme attends minute [...] on va jaser avec [la personne] voir si c'est fait pour être bon [...] y en a qui voient de la valeur ajoutée » (P4).

De son côté, le participant 8 suggère un environnement de travail et des conditions d'emploi évolutives entre employeurs et employés :

« [...] vraiment comprendre que lui, il essaie de comprendre dans son propre rythme [...] que pour lui, ça peut prendre du temps. Mais il travaille là-dessus, il faut pas que non plus il le voit comme c'est [une] faiblesse, faut juste voir que c'est [...] [d'] essayer d'évoluer là-dedans » (P8).

Il sous-entend ainsi que le respect du rythme de travail peut s'avérer un moyen efficace d'accommodation dans les milieux de travail, favorisant potentiellement une évolution graduelle et harmonieuse du rendement.

Le participant 9 souligne notamment que les personnes neurodivergentes ont également un rôle à jouer dans la réussite de leurs expériences professionnelles, de sorte que l'imputabilité doit être partagée :

[Retranscription manuscrite] : Il suffirait aux employeurs de s'intéresser et de comprendre comment les choses fonctionnent de leur point de vue. Et d'un autre côté, il croit qu'une partie revient aux personnes neurodivergentes de devoir s'adapter au rythme de travail, sans oublier que l'employeur doit se montrer patient et ouvert d'esprit sur leurs méthodes (P9).

Cela suppose que les personnes neurodivergentes doivent démontrer de la volonté à agir et s'adapter en retour. Le participant 11 permet de renforcer ce point :

[Retranscription manuscrite] : [Le participant] insiste sur le fait que sans volonté et sans efforts, il ne pourrait pas être ce qu'il est aujourd'hui, que son évolution dépend surtout de son implication dans sa réussite (P11).

Il ajoute que le marché du travail a connu des améliorations considérables grâce aux personnes qui ont défendu leurs besoins et contribué à l'instauration d'accommodements spécifiques :

[Retranscription manuscrite] : Le participant considère que, plus qu'avant, le marché du travail se montre propice à l'embauche de personnes neurodivergentes. Il appuie surtout sa position [...] en mentionnant une entrevue qui aurait eu lieu en 2016-2017 à Salut Bonjour, comme quoi un jeune cégépien ayant un diagnostic [neurodivergent] [...] n'avait pas réussi à terminer son cégep [...] grâce à cette entrevue, le cégépien a pu réaccéder à son programme et, en plus, d'avoir accès à certains accommodements bien connus maintenant aujourd'hui dans les établissements académiques (P11).

Son témoignage permet de faire le parallèle avec le principe de l'autodétermination, selon lequel elle fait partie intégrante d'un équilibre employeur-employé. En outre, les résultats obtenus du conseiller 2 appuient également cette idéologie :

« L'autonomie ça s'acquiert [...] c'est le capital qu'on construit qu'on développe au fur et à mesure des expériences. Et nous, ce qu'on veut, c'est valoriser cette autonomie pour aller chercher des succès dans la confiance en toi, en soi, dans l'estime [...] Vous savez, moi j'ai mon plus beau kpi, pour moi [...] la mesure de succès ultime, c'est quand ils ont plus besoin de moi » (C2).

6.4.2. La place de l'ÉDI à travers les milieux professionnels

Comme la littérature le rapporte, l'ÉDI occupe une place fondamentale sur le plan social au sein des environnements de travail. En s'y engageant, les entreprises peuvent entre autres renforcer leur image de marque employeur. D'après le témoignage de la conseillère 1, le marché de l'emploi aurait manifesté une ouverture accrue envers l'embauche de personnes neurodivergentes et, par conséquent, une plus grande valorisation du soutien offert par les services socioprofessionnels dû au contexte généré par la COVID-19 :

« Le contexte de pénurie de main d'œuvre a amené les entreprises à se tourner vers toutes sortes de main d'œuvre, ce qui fait que ça a amené une encore plus d'ouverture là de la part des entreprises qui fait qu'on souvent on va être présent en entreprise » (C1).

À partir de cette déclaration, il est possible d'admettre que ces circonstances ont permis aux personnes neurodivergentes d'être davantage reconnues en milieu de travail. Toutefois, le fait que cette ouverture semble avoir émergé principalement dans le contexte pandémique soulève certaines interrogations. D'un côté, on peut y voir un signe positif, suggérant que certaines organisations ont pu prendre conscience du potentiel professionnel de ces individus marginalisés. De l'autre, cette évolution peut apparaître plus ambivalente, laissant planer le doute quant aux motivations des entreprises. Relève-t-elle d'une réelle volonté d'inclusion ou répond-elle surtout à un besoin urgent de main-

d'œuvre ? Le conseiller 2 contribue en partie à éclaircir cette ambiguïté, en partageant sa vision des entreprises ayant pu être déstabilisées par l'ÉDI :

« Il y a tout ce mouvement aussi de dire Bon Ben en fait l'ÉDI, ça nous a été un peu forcé dans la gorge. C'était un peu une technique marketing, on avait besoin de recruter puis de bien paraître. Mais dans les faits, on s'en fout carrément fait que on va pas porter attention aux personnes neuro divergentes » (C2).

Son point de vue est nuancé, en soulignant qu'une partie de l'intention visée ne parvient pas systématiquement à se traduire en actions concrètes :

« Alors, le principal défi, c'est les entreprises qui se targue d'avoir mis en place des procédures de diversité et d'inclusion et qui utilise ça comme un prétexte pour dire Ben on sait faire, on connaît, mais qui dans les faits ne le déploie pas et ne le mettent pas en application donc, c'est un peu ce qu'on voit dans l'environnement qu'on appelle en bon français du greenwashing [...] un document n'est pas suffisant pour passer à l'action. C'est un bon début, c'est une bonne chose parce que ça sous-tend une volonté, mais malheureusement, c'est un piège parce que souvent les gens restent à ce stade là et n'ont pas la capacité de déployer ce qu'ils ont imaginé mais se cache derrière ce document » (C2).

Les entretiens menés dans le cadre de ce mémoire montrent que l'ÉDI, bien que poursuivant des objectifs louables, ne se traduit pas toujours par des retombées avantageuses et peut parfois même accentuer des dynamiques de marginalisation. Ainsi, le conseiller 2 met en lumière cette particularité :

« J'ai souvent coutume de dire pour moi que la meilleure des inclusions, c'est l'absence d'accommodement. C'est quand le bénéfice contribue à chaque individu dans l'organisation [...] Le problème, c'est qu'on a voulu mettre des étiquettes à l'inclusivité, à l'inclusion, pardon à la diversité [...] Malheureusement, en faisant ça, on a encore plus séparé. Et l'idée, c'était de vivre ensemble, mais ça a eu un effet assez inverse » (C2).

Sa vision d'inclusion bénéfique pour l'ensemble de la société pourrait briser certains stigmates et stéréotypes, et contribuer à uniformiser les pratiques dans un cadre plus soucieux des enjeux au travail. Le participant 11 appuie également cette idée en soulignant que le programme spécialisé de préparation à l'emploi qu'il a suivi a contribué à créer cet effet de cloisonnement qui, rétrospectivement, a pu circonscrire le développement de son autonomie professionnelle :

[Retranscription manuscrite] : Le programme passait leur temps à répéter [que les élèves] étaient différents [eu lieu] de tenter de les inclure dans la société et de les faire sentir comme des neurotypiques, ce qui aurait pu servir, selon le [participant], à se surpasser davantage et de se sentir moins à part des autres (P11).

Le participant 6 partage la perception de son rôle de « pair-aidant », en évoquant son implication de longue date au sein du comité de santé et mieux-être à son travail. Il souligne l'absence d'un cadre de confiance qui devrait, en principe, encourager le partage d'expériences et ainsi permettre d'améliorer et d'adapter les processus ainsi que les pratiques organisationnelles :

[Retranscription manuscrite] : Le participant juge que « trop souvent les entreprises veulent se donner bonne conscience pour offrir des formations sur la santé mentale qui paraissent bien », mais qu'en réalité, les personnes en milieu de travail ne tiennent pas à se confier et ne le font jamais (P6).

La participante 7 fait référence à un concept abordé dans l'un de ses cours universitaires en gestion multiculturelle. Elle illustre, en d'autres termes, la manière dont l'ignorance ou la méconnaissance peut alimenter, souvent de façon inconsciente, ou bien par une réaction défensive, le renforcement d'aspects stigmatisants à travers les civilisations :

« C'est pas parce que on introduit une personne, une culture autre que toi, [que] tu vas disparaître. [Ce] n'est pas parce qu'on inclue des gens avec le [neurodivergent] que [il n'y] aurait plus de neurotypiques, mais je pense qu'il y a de l'inconnu et de la peur » (P7).

Les résultats de la collecte de données mettent en lumière plusieurs obstacles persistants en matière d'ÉDI en emploi, notamment expliqués par des processus organisationnels encore peu conçus pour répondre aux réalités et aux besoins des personnes issues de la neurodiversité. Effectivement, certaines approches adoptées par les employeurs soulèvent des questions quant à la sincérité de leur engagement, donnant parfois l'impression que l'ÉDI relève davantage d'une obligation que d'une volonté réelle de transformer les pratiques et de rendre leurs environnements de travail plus inclusifs. Les mécanismes de recrutement, d'intégration et de progression professionnelle demeurent souvent rigides, reproduisant des inégalités structurelles et freinant une insertion authentique en emploi. Cette situation illustre la nécessité d'un changement plus profond, soutenu par une réflexion stratégique et un engagement concret envers l'équité, la diversité et l'inclusion.

6.4.3. Alignement entre l'emploi et la personne

Toujours selon les témoignages des participants neurodivergents, l'adéquation de l'emploi avec les valeurs et les aspirations est fondamentale dans le marché du travail actuel. Le participant 3 fait état de ce fait :

« [Mon objectif] professionnel c'est facile, c'est de me trouver un emploi dans le domaine juridique qui va me plaire, qui va mettre en action mes compétences, mes connaissances [...] ça serait vraiment si ça reste en cohérence avec mes valeurs [...] pour éviter justement la suradaptation, puis tout ça, avoir le bon alignement donc, puis vivre plus encore » (P3).

Dans le cas de la participante 7, son objectif principal est de faire la différence et de contribuer à une organisation qui donne un sens à son travail. Ce mode de pensée mobilise des valeurs personnelles telles que le dépassement de soi et l'engagement :

« Je te dirais que la plus grosse difficulté que j'ai dans toutes mes jobs, c'est que je [me délasse] facilement [...] t'es juste censé être là pour rien dire, payer à l'heure [...] moi je veux pas être là pour rien dire, je veux avoir un impact fait que des fois comme [...] si je suis pas assez stimulée mentalement, je vais partir [...] quand je [ne] suis plus stimulée, j'apprends plus rien, puis qu'il y a plus d'impact, là je quitte » (P7).

Ainsi, à condition que l'emploi offre un niveau suffisant de reconnaissance et de possibilités de développement, il est permis de comprendre à travers ses propos que la compatibilité avec les convictions et les valeurs identitaires sera davantage favorisée. De manière générale, cet aspect laisse entendre également que des aspirations encore peu explorées peuvent être découvertes et générer une plus forte correspondance entre l'individu et son travail.

Le participant 11 connaît précisément les métiers qu'il aimerait exercer, mais souligne le dilemme lié aux nombreuses options professionnelles qu'il pourrait envisager de poursuivre, ainsi que les incertitudes associées à chacune de ces opportunités :

[Retranscription manuscrite] : [Le participant] tient à maintenir un certain filet de sécurité, sans pour autant s'empêcher d'aller de l'avant avec un projet un peu risqué, mais d'être du moins en confiance avec [ses] choix et de prendre la bonne décision [...] ses aspirations vont donc surtout dépendre de lui (P11).

La participante 7, bien qu'ayant finalement trouvé un emploi correspondant à son domaine d'études et s'y sentant épanouie, illustre un aspect clé de l'adéquation emploi-personne : certains individus ne définissent pas exactement ce qu'ils souhaitent accomplir comme type de travail, mais peuvent, à l'inverse, préciser ce qu'ils ne désirent pas entreprendre. Cette approche permet tout autant de cibler efficacement les ambitions et d'optimiser les résultats dans l'orientation professionnelle ou encore dans le développement de carrière. Voici ce qu'elle précise pour appuyer cet élément :

« J'avais appliqué même pour aller travailler dans le nord des affaires de même parce qu'il n'y avait rien. Ben, il y avait plein de postes, mais il y en avait beaucoup en recrutement puis ça m'intéressait vraiment pas de faire du recrutement, [je] voulais vraiment faire quelque chose de plus passionnant pour moi [que] recrutement » (P7).

D'après son récit de vie, la participante 12 spécifie que le manque d'expérience l'aurait empêchée de déterminer le type d'emploi qui lui correspond le mieux :

[Retranscription manuscrite] : La participante dit qu'elle n'a pas eu la chance plus jeune de découvrir ce qui l'intéressait vraiment professionnellement, surtout par le fait qu'elle n'a pas eu d'opportunités de travail pour découvrir ce qu'elle aime vraiment, ce qui aurait retardé ou encore réduit l'exploitation de ses talents. En revanche, elle est convaincue qu'elle ne désire pas faire un emploi du type concierge ou des emplois plus routiniers (P12).

Les témoignages recueillis dans ce mémoire permettent de révéler que, dans certains cas où la définition des ambitions est ambiguë, les personnes préfèrent continuer à s'appuyer sur des organismes capables de les accompagner dans la clarification de leurs besoins, avant même d'envisager une recherche d'emploi active. Le participant 8 ne manque pas d'en faire part :

« Je pense que la meilleure option c'est de m'intégrer avec des organisations [...] qui peuvent avoir un travailleur social qui vient puis qu'on parle dans ce type de sujet [...] j'ai pas vraiment une limite quand [j'ai] besoin d'aide ou pas et je sais qu'est-ce que je dois apprendre » (P8).

Les témoignages des participants neurodivergents ont permis de mieux saisir l'importance de la personnalité dans le choix d'une trajectoire professionnelle. Les conseillers reconnaissent également cette dimension, mais mettent davantage l'accent sur l'adéquation entre le milieu de travail et la personne neurodivergente. En effet, ils doivent tenir compte entre autres de la culture d'entreprise, des tâches reliées au poste, des

limitations propres à la condition neurodivergente, sans omettre de considérer les intérêts professionnels et de favoriser le développement de l'autonomie de ces individus.

6.5. Cinquième thématique : Les perceptions entourant le soutien des services socioprofessionnels

6.5.1. Bâtir une relation de confiance

Les entretiens ont mis en évidence que l'identité professionnelle occupe une place centrale dans le bien-être et l'épanouissement des personnes neurodivergentes au travail. Ils révèlent également que le milieu et le marché de l'emploi actuels ne constituent pas toujours un environnement rassurant pour elles, laissant souvent planer un sentiment d'incertitude et parfois même de méfiance entre les différentes parties, que ce soit envers l'accès, l'intégration ou le maintien en emploi.

Selon plusieurs récits de vie, les services socioprofessionnels assurent un rôle intermédiaire primordial, en instaurant et en entretenant un lien de confiance de part et d'autre. Cette crédibilité apparaît toutefois d'autant plus cruciale pour les personnes neurodivergentes, qui manifestent un besoin important d'être rassurées, comprises et reconnues tout au long de leur parcours professionnel.

Pour la plupart des participants neurodivergents, les services socioprofessionnels ont réussi à établir une relation de confiance appréciable. La participante 7 en témoigne clairement, en décrivant le soutien qu'elle a obtenu de la part de ces ressources :

« Je dirais que oui, parce que mes besoins, ils varient dans le temps [...] je trouve [qu'ils] ont des bons outils [...] j'ai aimé les gens que j'ai rencontré [...] j'ai jamais senti de jugement. J'ai toujours senti la bienveillance des gens qui écoutent pour vrai, puis qui vont vraiment t'aider. Je me suis toujours sentie en confiance avec les gens que je rencontrais » (P7).

On peut supposer que le lien de confiance, renforcé par le sentiment d'avoir été écouté, entendu et compris, positionne le soutien émotionnel comme un aspect central du rôle des services socioprofessionnels. Toutefois, les autres dimensions du soutien social évoquées dans le cadre conceptuel semblent également jouer un rôle important et être

particulièrement valorisées dans l'accompagnement offert par les conseillers en emploi.

Le participant 10 mentionne à son tour ses impressions positives :

« Les gens étaient passionnés pour notre avenir professionnel, mais surtout aussi qu'il y avait une connexion avec nous [...] ils donnent beaucoup d'accommodements pour de chaque cas. La collaboration aussi [...] ils sont prêts à faire beaucoup d'efforts pour nous aider [...] ils prennent le temps de travailler avec chaque personne, chaque cas pour justement améliorer notre condition professionnelle [...] Et surtout nous encourager à être autonome pour nous-mêmes d'être fiers pour nous-mêmes [...] j'ai un cartable gros, même papier de plein de travaux au niveau de compréhension professionnelle au niveau de la comprendre certains aspects de la vie, ils nous font réfléchir travailler avec les gens ordinaires » (P10).

D'après son récit de vie, il est plausible de penser que le soutien instrumental constitue un élément central pour favoriser la réussite des personnes neurodivergentes, en leur fournissant des outils adaptés pour accéder à l'information nécessaire et pour réfléchir activement aux différents aspects de leur vie professionnelle et personnelle. Cette dimension du soutien se conjugue étroitement avec le soutien émotionnel et informationnel, dans la mesure où le participant met en avant l'importance de la patience et de l'individualisation des interactions. Le respect du rythme d'apprentissage et des besoins spécifiques de chaque personne permet non seulement d'optimiser l'acquisition de compétences, mais aussi de renforcer la confiance et la motivation des composantes essentielles pour un engagement durable. Le participant 8 vient appuyer ces observations:

« La majorité des gens ils essayent vraiment de te guider, puis de vraiment t'aider, puis de essayer de te connecter dans une façon que c'est vraiment, que ça fourni, que c'est vraiment valait la peine pour vous, mais aussi dans un contexte où ce que un niveau dans ton rythme » (P8).

Parfois, les témoignages évoquent des expériences où le sentiment de confiance de la personne neurodivergente à l'égard du rôle des conseillers a pu être remis en question. Pour le participant 5, le manque de rapidité dans les échanges et les suivis, combiné au fait de ne pas avoir encore d'emploi, semble provoquer une certaine frustration envers les services qui l'accompagnent :

« J'ai coupé, euh [du service initial], je n'avais pas besoin là, je trouvais que ça servait pas à grand-chose [...] j'aurais fait la même chose avec [l'autre service] [...] ils ont mis une clause de non compétition dedans [...] J'avais du suivi à peu près aux 3 semaines avec eux, ça servait pas à grand-chose à part peut être un petit remplacement de support psychologique que j'avais pas vraiment encore [...] ça fait 6 mois que je suis mise à pied puis euh. Je veux dire que leur service est absolument nul à date. Euh je pense que je leur écris des courriels, mais ils répondent pas la moitié du temps [...] Je fais pratiquement tout de mon côté. Je pense qu'ils ont appliqué, c'est sur ils m'ont contacté pour dire qu'ils avaient appliqué sur 2 emplois. Depuis là [...] je dis oui à toutes ces temps ci » (P5).

Pour leur part, les conseillers en emploi estiment que certaines qualités sont particulièrement essentielles pour garantir la crédibilité de leur soutien auprès des personnes neurodivergentes. D'après les résultats obtenus, il est nettement possible de confirmer que les quatre services socioprofessionnels poursuivent les mêmes objectifs dans le soutien des personnes neurodivergentes relativement à l'emploi, c'est-à-dire à la recherche, l'intégration et le maintien au travail.

Pour la conseillère 1, cette vision dépend surtout de la capacité des professionnels de ces ressources à assurer la convergence entre les aspirations professionnelles, les forces et les limites des personnes neurodivergentes, avec souplesse et originalité :

« [Ce] qui me vient toujours, moi, c'est la créativité, je pense ça prend beaucoup de créativité, de polyvalence, pour travailler chez nous. La créativité parce que veux veux pas, on doit composer avec des forces chez une personne mais également en tenant compte de ses limites. Fait que des fois faut chercher un petit peu plus dans l'exploration professionnelle pour faire le match parfait [...] Faut être polyvalent et faut aussi être en mesure de réagir rapidement [...] et ça prend aussi beaucoup d'autonomie » (C1).

En revanche, elle précise que ces aptitudes à se montrer flexible et multifonctionnelle peuvent s'expliquer par le fait que les individus neuroatypiques ne connaissent pas toujours clairement le rôle des conseillers en emploi, et éprouvent des difficultés à formuler leurs questions, leurs attentes ou leurs rétroactions concernant le soutien apporté:

« Certains nous diront absolument rien, je pense à nos clients autistes qui sont pas très pas très verbomoteurs [...] c'est de la fierté pour eux. C'est ça, je pense qu'ils sont reconnaissants. Certains se rendent pas vraiment compte. Puis euh, ils savent pas trop qu'est-ce qu'on fait ou qu'est-ce qu'on a pas fait. C'est du cas par cas. Mais je pense qu'en général, ils sont reconnaissants » (C1).

Pour le conseiller 2, la réussite du soutien à l'emploi des personnes neurodivergentes repose également sur la capacité « des responsables de la relation client employé » à faire preuve d'ingéniosité dans les approches d'accompagnement. Cette compétence se

renforce non seulement en prêtant l'oreille aux parcours de vie de ces individus neuroatypiques, mais grâce à leurs expériences enrichies et continues en matière d'orientation professionnelle :

« Bah beaucoup d'écoute, une capacité aussi de penser en dehors de la boîte. Ça je pense, c'est 2 qualités essentielles. Et puis l'optimisme. L'enthousiasme [...] Je vous parle de façon d'être, mais il y a des savoirs faire aussi qui viennent [...] Ils vont avoir un parcours académique, scientifique, donc des psychologues, des travailleurs sociaux davantage avec un background en santé » (C2).

De son point de vue, la conseillère 3 estime que le succès de leur mission se confirme par des capacités interpersonnelles profondes à pouvoir consolider et coordonner les besoins réels et uniques de leurs clients neurodivergents :

« Moi je pense l'empathie [...] faut vraiment essayer de vivre l'expérience [...] l'observation aussi [...] essayer de poursuivre les besoins [...] et puis d'organisation [...] des fois eux ont pas nécessairement cette organisation là de savoir quelle est la prochaine étape » (C3).

Pour sa part, la conseillère 4 adhère à des aspects supplémentaires de nature plus techniques et à des habiletés plus spécifiques, pouvant garantir la qualité du soutien à l'insertion professionnelle, sans toutefois négliger l'aspect interpersonnel qui demeure essentiel :

« [...] bonne connaissance de la problématique des personnes [...] le sens des responsabilités. Capacité à organiser donc le travail et à gérer, les priorités, évidemment. Polyvalence, bonne habileté relationnelle, travail d'équipe, capacité de rédaction. Faire des calculs, bonnes connaissances des techniques d'intervention puis la connaissance informatique » (C4).

Bien que présentant certaines variations à travers les témoignages, chaque perception du travail des conseillers converge vers un point commun : l'importance de personnaliser le soutien apporté à chaque personne neurodivergente. Or, lorsqu'il est question de trouver un employeur d'accueil potentiel, les conseillers ayant entretenu une relation de confiance avec les individus neurodivergents sont tenus de respecter leur choix quant à la mention ou non de leur diagnostic. La conseillère 1 fait état de cette obligation implicite :

« Ben je pense qu'il y en a qui ont peur de l'étiquette [...] par contre tu sais, nous on mentionnera jamais le diagnostic à l'employeur, sauf si la personne le souhaite [...] de toute façon un diagnostic, ça veut rien dire, c'est les limitations qui sont qui sont importantes là de savoir pour l'entreprise là » (C1).

Une question se pose concernant la confidentialité des informations liées au diagnostic. En effet, pour identifier et proposer des emplois appropriés, ainsi que pour assurer une bonne intégration et un maintien en emploi, les conseillers des services socioprofessionnels doivent informer les employeurs des limitations rencontrées par les personnes neurodivergentes. Ainsi, même sans divulgation formelle du diagnostic, certaines contraintes peuvent laisser deviner un profil associé à la neurodivergence. Par conséquent, les services socioprofessionnels peuvent, parfois malgré eux, révéler des éléments concernant les capacités professionnelles des personnes neurodivergentes, ce qui peut générer des présomptions chez les employeurs. Le lien de confiance établi entre la personne neurodivergente et le conseiller peut ainsi en être affecté.

6.5.2. Le soutien du réseau des services socioprofessionnels

Pour les conseillers en emploi, le soutien des collègues ainsi que des autres organismes et ressources du même réseau est essentiel pour le partage de connaissances, le transfert d'expertise et la répartition des responsabilités. Le conseiller 2 permet de faire état de ce fait :

« J'ai une directrice, mais en fait, on établit ensemble des objectifs communs. Et donc c'est à dire, c'est, c'est vraiment intéressant parce que la charge est distribuée en fait, plutôt que l'imputabilité soit juste d'un seul vecteur et les partager, mais les mutualiser. Ce qui favorise grandement la collaboration entre toutes les ressources des conseillers. Puis moi, ça m'arrive, mais tous les jours, d'aller chercher du support auprès de mes collègues autres et réciproquement. Parce que on a des forces, chacun d'entre nous qui sont complémentaires » (C2).

Il ajoute aussi l'importance de se tenir informé des recherches et études menées sur le sujet de la neurodiversité :

« C'est sûr que on peut s'appuyer sur énormément de recherches et d'études qui ont été faites principalement justement dans l'employabilité des personnes neurodivergentes. Et puis bah au fur à mesure des opportunités, des enjeux, là on a, on fait intervenir aussi des personnes qui peuvent avoir des spécialités sur l'activité physique, la gestion du sommeil, l'alimentation qui sont autant de de de problématiques propres aux personnes neurodivergentes [...] c'est 80 20 [loi de Pareto], on s'appuie beaucoup sur notre expérience [...] c'est par l'expérimentation en fait, hein, qu'on bâtit nos cursus, mais toujours nourri aussi d'une collection de recherche sociale ou scientifique pour corroborer » (C2).

La conseillère 1 reconnaît aussi l'importance de l'ensemble des relations avec les partenariats et la collaboration mutuelle entre collègues :

« On est une belle équipe qui collabore, on travaille ensemble, fait qu'on va souvent là s'entraider. On a une belle équipe de de personnes. Rôle Conseil aussi, pour nous aider, nous accompagner là si on vit des difficultés avec certains types de handicap [...] on collabore avec les autres organismes d'emploi [...] ça va être plus des collaborations sur soit des outils, des projets [...] On collabore beaucoup avec le réseau de la santé, le réseau scolaire [...] entre autres le projet Teva [...] transition école vie active » (C1).

Cependant, les participants neurodivergents n'ont pas réellement traité de leur perception de ce soutien dans leurs témoignages, en partie parce qu'ils constatent peu l'aide qui leur est fournie par le réseau, dont les retombées se manifestent surtout auprès des services socioprofessionnels. Néanmoins, le participant 3 souligne que le transfert de son dossier d'un service socioprofessionnel à un autre limite la portée du soutien qu'il peut recevoir, bien que cette décision cherche à prévenir l'engorgement du système et à offrir l'accès à ces ressources à un plus grand nombre de personnes neurodivergentes :

« J'ai plus du tout de suivi avec l'université [...] [il ne voulait] pas dédoubler le service, mais j'avoue que j'aurais [peut-être] aimé continuer à avoir le service classique entre guillemets ou qui est pas spécialisé sur le handicap pour voir [s'il y aurait] d'autres portes que je pourrais voir » (P3).

Ce récit de vie laisse toutefois entendre que le service qui assure désormais le suivi de son dossier accorde, selon lui, une trop grande considération portée à sa neurodivergence. D'après sa vision, cela restreindrait ses opportunités professionnelles et expliquerait en partie pourquoi il n'occupe pas encore un emploi à la hauteur de son diplôme en droit et de ses compétences. Le service universitaire, dont il bénéficiait avant de graduer, mettait davantage en valeur son parcours académique et offrait des conseils plus avisés pour les étudiants de niveau supérieur, un service auquel il n'a désormais plus accès du fait de son statut d'ancien apprenant. À la lumière de sa perception, il est plausible de suggérer que les services socioprofessionnels gagneraient à renforcer leur collaboration avec les universités, afin d'optimiser l'efficacité de l'accompagnement par des projets pilotes, de développer un réseau de partenaires et d'organisations plus compatible et représentatif de ces parcours pédagogiques, tout en évitant la duplication des services.

6.5.3. Durée et soutien financier à travers les services

La dimension temporelle dans la gestion des dossiers de personnes neurodivergentes constitue une particularité des services socioprofessionnels, pouvant susciter des interrogations quant à la qualité de la gestion des individus et aux valeurs qui sous-tendent le fonctionnement des services de placement. Le conseiller 2 permet de spécifier cette mise en évidence :

« En Amérique du Nord, la perception qui est faite de l'accompagnement en emploi, c'est comme des mesures temporaires. C'est comme un service [...] un peu comme en psychologie, on se dit après 10 séances, ben c'est bon, tout est réglé mais en fait il faut qu'on change de paradigme parce que pour s'assurer d'une insertion d'inclusion sociale fonctionnelle dans le temps, on devrait pas avoir de contrainte de temps parce que la réalité [...] c'est pas une maladie. C'est un état de fait, donc c'est un statut permanent » (C2).

Le même conseiller réaffirme sa position en ajoutant une précision concernant les exigences de fonctionnement imposées par le gouvernement :

« [...] [ça] fait que, dans la vie d'entreprise il y ait des événements qui se passent requiert à nouveau un accompagnement pour la même ressource pour le même contrat, indépendamment de la durée [...] la notion d'accompagnement est pas limitative à la durée. Elle est plus rattachée à un besoin. Alors c'est, c'est complexe parce que dans nos systèmes, surtout de santé et nos systèmes financiers de gouvernance, on a besoin d'une date de début, d'une date de fin » (C2).

Dans cette même lignée, les services socioprofessionnels se voient contraints de considérer les personnes neurodivergentes dans le cadre d'objectifs annuels fixés par le gouvernement, comme la conseillère 1 le stipule :

« Dans le fond, nous, on est payé à la statistique, là fait qu'on est payé au client [...] c'est vraiment à l'admission puis au placement donc pour toutes les programmes » (C1).

Il faut comprendre que cet enjeu échappe au contrôle des services socioprofessionnels, et que les personnes neurodivergentes accompagnées ne prennent pas pleinement conscience des mécanismes qui opèrent en arrière-plan. De plus, les conseillers en emploi disposent de compétences interpersonnelles leur permettant d'assurer un service respectueux et courtois, ce qui peut atténuer le sentiment de certains selon lequel ces ressources externes manquent d'humanité. Toutefois, il est possible de supposer que ce mode de fonctionnement structurel peut potentiellement conduire ces services spécialisés à

négliger certains aspects essentiels des besoins des personnes accompagnées, bien que cette théorie ne puisse pas être confirmée d'après les témoignages des participants neurodivergents et des conseillers en emploi.

Les services socioprofessionnels permettent plusieurs aspects positifs dans l'insertion professionnelle et le renforcement de l'autonomie des personnes neurodivergentes, mais l'aspect financier apparaît également une source de défis, comme l'affirme la conseillère 1 :

« Des limites au niveau des budgets pour le contrat d'intégration au travail par exemple, ce qui fait que des fois malheureusement, ben la subvention et les sous sont pas là pour qu'on puisse accompagner nos clients qui en ont besoin [...] Donc l'enjeu, c'est évidemment le financement à chaque année, est-ce qu'on sera refinancé à la hauteur ? » (C1).

Cela prétend à une diminution de l'autonomie des conseillers en emploi, pouvant contribuer à la fragilisation du maintien en emploi des personnes neurodivergentes. Il tient compte de préciser que cette dépendance aux allocations de fonds renforce la perception d'un accompagnement peu stable, perçu comme temporaire, et impliquant des répétitions régulières pour les mêmes personnes soutenues.

6.6. Un résumé des cinq thématiques soulevées

L'identité sociale et professionnelle des personnes neurodivergentes se construit à l'intersection de la perception de leur neurodivergence, de l'importance accordée au dévoilement de leur diagnostic et des expériences contextuelles façonnant leur développement identitaire. Les trajectoires professionnelles de ces individus peuvent être influencées par une combinaison de facteurs, tels que les conditions et modalités des parcours académiques suivis, la localisation des postes disponibles et proposés par les ressources aidant à l'insertion professionnelle, les caractéristiques des organisations d'accueil quant à leur capacité et leur ouverture à intégrer cette main-d'œuvre désireuse de consolider leur autonomie au travail, ainsi que la place qu'occupe le soutien médical et familial au sein des parcours de vie de ces gens. Ces éléments orientent les stratégies et les approches adoptées par les conseillers en emploi des services socioprofessionnels. De manière concomitante, dans un marché du travail où les pratiques systémiques en matière

d'ÉDI coexistent avec des pratiques organisationnelles peu adaptées à ces principes, une conscientisation est nécessaire de la part de toutes les parties prenantes – services socioprofessionnels, personnes neurodivergentes et employeurs – pour mieux aligner les exigences sociales et occupationnelles. Enfin, même si les perceptions relatives à l'efficacité et à la réactivité de l'accompagnement offert par les services socioprofessionnels varient autant des points de vue des conseillers que des personnes neurodivergentes, il n'en demeure pas moins qu'elles manifestent une appréciation positive en ce qui concerne la portée humaine et bienveillante issue de ces dispositifs de soutien.

7. Discussion

Il sera ici question de trois constats essentiels répondant à la problématique de recherche, l'analyse du soutien en emploi aux personnes neurodivergentes par les services d'aide en emploi, en appuyant les résultats issus de la collecte de données établie en contexte professionnel québécois, et synthétisant les éléments ressortis au travers de la recension des écrits.

7.1. Premier constat : La prédominance de l'identité vis-à-vis des trajectoires individuelles et l'affinement du soutien offert

Il a été démontré que les personnes neurodivergentes se heurtent réellement à des barrières à l'emploi, pouvant entre autres agir sur la perception que ces personnes ont d'elles-mêmes. Les services socioprofessionnels occupent une place clé dans le développement et la consolidation de leur identité et de leur estime, principe ayant été abordé à travers le concept de l'insertion professionnelle. En échangeant sur leurs besoins, intérêts, capacités et valeurs, les ressources externes du Québec contribuent à soutenir la neurodiversité en emploi, et à mieux représenter les implications concrètes de ce concept, tant sur l'aspect organisationnel que social. En d'autres termes, elles œuvrent à sensibiliser et à promouvoir des environnements de travail neuroinclusifs, conciliant les impératifs stratégiques et opérationnels des organisations avec les besoins d'acceptation et de développement professionnel des individus neuroatypiques.

Comme en a fait état la revue de littérature, les personnes neurodivergentes se distinguent par rapport aux neurotypiques, mais aussi entre elles-mêmes. Les défis en emploi peuvent ainsi varier d'après les zones de talents et les zones de difficultés de chacun. Les résultats de ce mémoire ont permis de démontrer qu'une partie de ces individus peuvent présenter une estime de soi fragilisée, en conséquence à des expériences passées marquées par de la stigmatisation, ou par des échecs répétés dans le milieu professionnel dus à leurs limites professionnelles. Ces personnes vivent inévitablement des émotions telles que le doute, l'appréhension ou le manque de confiance, ce que les conseillers et autres professionnels présents dans ces services sont tenus de percevoir et de considérer dans la personnalisation de leur approche d'accompagnement.

Par conséquent, la vulnérabilité de l'identité, qui empêche la pleine réalisation et l'épanouissement de la personne neurodivergente, peut nécessiter un soutien d'estime plus important, reflétant l'une des dimensions de soutien identifiées par James S. House et faisant également référence aux travaux de Abraham H. Maslow évoqués dans la partie introductive de la présente étude.

Les personnes neurodivergentes sont plus enclines à réfléchir sur la manière dont leur identité est perçue. Ainsi, ce soutien apparaît révélateur tant pour les personnes en quête d'une plus grande reconnaissance que pour les conseillers en emploi, soucieux de la qualité et de la légitimité de leurs pratiques d'accompagnement.

Leur rôle intermédiaire dans le développement d'une trajectoire professionnelle durable et épanouissante pour les personnes neurodivergentes, tout comme dans l'optimisation de la rentabilité et du bon fonctionnement des opérations quotidiennes des organisations, ne peut qu'être consolidé par l'adéquation entre les valeurs personnelles de l'individu neuroatypique et des milieux de travail disposés et outillés à favoriser leur intégration, saluant au passage les contributions théorisées de Frank Parsons. À cette concordance s'ajoute l'importance d'un lien solide, mutuel et respectueux dans la démarche d'encadrement, nécessitant l'implication de l'ensemble des parties prenantes, sur la base des principes notamment suggérés par Said Ben Sedrine ainsi que Deborah R. Becker et Robert E. Drake, tous cités au quatrième chapitre de ce mémoire.

Ces critères de soutien à travers l'insertion professionnelle des personnes neurodivergentes se veulent garants d'une construction identitaire positive et réellement assumée. Force a été de constater que les effets de camouflage en raison de normes typiquement dominantes, tels que mentionnés dans la littérature, s'avèrent être une réalité vécue au Québec selon les témoignages rapportés par les participants neurodivergents à ce projet, et méritent d'approfondir le dilemme relatif au dévoilement neurodivergent en milieu professionnel.

7.1.1. Le dilemme dans l'affirmation et la révélation du diagnostic

L'hésitation à révéler une condition neurodivergente au travail freine le renforcement de l'identité des personnes concernées, ce qui s'explique surtout par un marché du travail qui continue de présenter des réticences à embaucher ces personnes. En l'absence de ressources externes, les personnes neuroatypiques qui mènent seules leurs recherches d'emploi peuvent voir leur accès limité, la divulgation de leur diagnostic pouvant susciter des controverses et véhiculer des stéréotypes.

Le concept de neurodiversité rappelle que les terminologies associées aux conditions cognitives atypiques alimentent un débat actuel sur les modes de désignation, visant à éviter toute catégorisation préconçue. Néanmoins, la dimension pathologique, orientée vers une logique de guérison, vient contraster la perspective systémique qui tend à s'imposer davantage, reconnaissant à l'inverse la diversité cognitive comme inhérente à l'humain. Or, pour les services socioprofessionnels, l'objectif est de pouvoir considérer les deux avenues de manière concomitante : d'un côté parce que le gouvernement l'exige pour l'attribution du financement au maintien de programmes d'aide en emploi, et de l'autre, parce qu'ils sont tenus de présenter les limites professionnelles aux employeurs, sauf si la révélation du diagnostic n'est pas accordée par les personnes neurodivergentes. Cette étape auprès des chefs d'entreprise peut certainement nécessiter l'intervention d'un professionnel de la santé dans le processus d'embauche pour confirmer ou infirmer la présence de restrictions vis-à-vis des tâches du poste. Ce soutien médical complète les services de formulation et d'implantation d'accommodements spécifiques en emploi destinés à compenser les conditions soulevées.

Les récits de vie ont présenté des variétés de positionnement vis-à-vis de la neurodiversité et du profil neurodivergent : tandis que certains l'assument ouvertement et avec fierté, d'autres, bien que reconnaissants de leur atypicité, choisissent de ne pas la révéler, développant ainsi une identité dissimulée. Autrement dit, ces observations révèlent deux dynamiques distinctes et majeures : d'une part, la pleine reconnaissance du diagnostic qui permet l'évolution de l'identité personnelle et professionnelle ; d'autre part, une non-divulgation volontaire qui contribue à construire une identité trompeuse, façonnée par les normes sociales dominantes. La littérature souligne ce mécanisme de défense, qui conduit

au voilement de la condition neurodivergente (camouflage identitaire), voire à l'adoption de comportements alignés sur les attentes neurotypiques et moins stigmatisantes.

Par le dilemme présenté ci-haut, le soutien informationnel - une autre des quatre dimensions du modèle de soutien social de James S. House - apparaît comme la forme la plus pertinente permettant aux services socioprofessionnels d'entreprendre l'explication du ou des profils attribuables aux personnes neurodivergentes avec elles directement, contribuant au développement de leur confiance et de leur estime dans leurs parcours professionnels et personnels, et de lever la dissimulation identitaire. Comme la recension des écrits évoque des enjeux de compréhension dans les modes de communication neurotypiques, les agents de relation des ressources externes doivent privilégier et adapter leurs stratégies communicationnelles.

7.2. Deuxième constat : Le manque de sensibilisation relève autant d'enjeux de contextualisation que d'un manque de connaissances sur la neurodiversité

En majorité, les témoignages des participants neurodivergents et des services socioprofessionnels dans le cadre de cette recherche affirment que la plupart des organisations présentent un faible intérêt envers la neurodiversité, renforçant dès lors la problématique de représentativité en emploi des individus neuroatypiques. Il s'avère que ce déficit de sensibilisation au concept, manifeste à travers le marché de l'emploi actuel, résulte à la fois d'un savoir fragmentaire et insuffisamment validé du sujet, ainsi que de déterminants contextuels révélant la diversité des trajectoires de vie, tant antérieures que prospectives, des personnes neurodivergentes.

Les biais inconscients des processus de recrutement, tout comme les attentes et les exigences excessives quant au profil de candidat recherché, ne sauraient rendre justice à des individus dont le capital professionnel se trouve d'emblée contraint par la rareté des employeurs sensibilisés par leurs conditions et disposés à leur ouvrir une opportunité. Les résultats de la collecte de données, corroborés par la littérature, mettent en évidence la propension des dirigeants à privilégier l'évaluation des risques organisationnels associés aux faiblesses potentielles des personnes neurodivergentes, au détriment de la

considération des bénéfices susceptibles d'accroître leur compétitivité sur le marché ainsi que leur performance à l'interne. Ces constatations accentuent définitivement les obstacles d'accès à l'emploi de ces gens placés en situation de marginalité, sans compter que les organisations se privent des possibilités de développement d'une main-d'œuvre croissante, porteuse de pensées diverses et pleinement disponible pour intégrer le marché du travail, comme l'indiquent les recherches référencées dans la présente étude.

La compréhension des besoins, des talents et des modes de fonctionnement des personnes neurodivergentes semble être une zone grise pour bien des employeurs, justifiée par un manque de formation accrue des gestionnaires opérationnels, ce qui limite vraisemblablement leur capacité à adapter leurs pratiques organisationnelles ainsi que garantir le succès professionnel à long terme des individus neuroatypiques. Partant du fait que certains environnements de travail ne disposent toujours d'aucune politique inclusive déployée concrètement, et n'adhérant pas non plus aux principes d'ÉDI, il apparaît peu probable que la culture de ces entreprises favoriserait une intégration durable de ces gens. Certains milieux organisationnels adoptent les principes de l'ÉDI de manière essentiellement symbolique, afin de projeter une image favorable, tel qu'il en est ressorti dans l'analyse des résultats. Dans d'autres cas, des contraintes structurelles - telles que des exigences élevées de productivité ou des changements fréquents dans les outils et méthodes de travail - limitent réellement la capacité de ces organisations à accueillir, intégrer et maintenir des personnes neurodivergentes, pour lesquelles une stabilité professionnelle est généralement essentielle, bien que ce ne soit pas toujours le cas. Ces entreprises, bien qu'animées de bonnes intentions, choisissent ainsi de ne pas s'engager dans ce qui pourrait nuire davantage à l'appréciation de leur marque employeur.

7.2.1 Les retombées du soutien des services socioprofessionnels

Tel que présenté au premier constat, les services socioprofessionnels agissent dans la valorisation des forces et de l'identité des personnes neurodivergentes, ainsi que dans la proposition de solutions adaptatives à leur insertion professionnelle. Pour que ces forces soient davantage reconnues dans les environnements de travail, les conseillers en emploi doivent rechercher les employeurs susceptibles de nécessiter et de demander de telles compétences. Formés dans des domaines tels que la neurologie, l'intervention sociale, la

psychologie ou la sociologie, les professionnels de ces ressources sont en mesure de proposer des pratiques, outils et alternatives adaptés à un milieu de travail, conscients de leurs réalités organisationnelles et structurelles. Leur approche vise non pas à modifier la gestion d'une entreprise, mais à l'optimiser afin de la rendre plus inclusive et mieux alignée avec les besoins spécifiques des personnes neurodivergentes dans le développement de leur parcours professionnel. La méconnaissance envers la neurodiversité en emploi peut ainsi être compensée par l'expertise humaine et stratégique des services socioprofessionnels.

Pour ce faire, les deux formes de soutien qui se révèlent pertinentes, d'après les objectifs visés, renvoient à celle du coaching et celle du mentorat, telles que définies et distinguées dans le cadre conceptuel. Considérant le besoin d'arrimer les façons de faire des employeurs avec les méthodes de travail propices au bon développement de l'autonomie professionnelle des personnes neurodivergentes, les services socioprofessionnels s'impliqueraient dans une démarche de soutien aux organisations, sollicitant une portée immédiate (coaching) et durable (mentorat). Le coaching envisagé, à titre d'exemple, pourrait faire l'objet du perfectionnement des méthodes de gestion prioritaires pour une meilleure organisation du travail, ou encore le développement des compétences interpersonnelles de l'ensemble du personnel dans le but de favoriser une communication entre neurotypiques et neurodivergents plus efficiente en milieu de travail. De son côté, le mentorat viserait le déploiement d'une saine culture organisationnelle inclusive par la mise en place d'une équipe de mentors attitrée au soutien personnalisé des nouvelles personnes neurodivergentes embauchées. Ainsi, les enjeux quotidiens, au même titre que les enjeux novateurs, seraient adaptés, alignés et liés à de bonnes pratiques intégratrices.

Il convient de souligner que les services socioprofessionnels ne sont pas exempts des contextes organisationnels en évolution ni de la diversité des parcours de vie des personnes neurodivergentes, ce qui peut engendrer divers défis reliés au travail des conseillers en emploi. Bien que le recours à l'échange de services entre ressources externes au Québec soit une approche valorisée par les conseillers dans la collaboration et le partage de savoirs expérientiels, les impressions des participants quant au soutien réellement offert peuvent différer. Ce type de soutien par les pairs, fondé sur la mutualité et la réciprocité, peut

entraîner des délais supplémentaires et des complexités dans le traitement de certains dossiers, ce qui se traduit parfois par une charge émotionnelle accrue chez les personnes neuroatypiques qui perçoivent alors le soutien comme inefficace. S'y ajoute la dépendance aux bailleurs de fonds pour assurer la pérennité des programmes de maintien en emploi, ce qui contribue à caractériser les services socioprofessionnels en ressources dont le soutien demeure essentiellement temporaire, en référence à Michel Vernières et son point de vue relatif à l'unité de durée de l'insertion professionnelle.

7.3. Constat 3 : La convergence entre la volonté des personnes neurodivergentes et celle des conseillers en emploi

Les résultats de ce mémoire ont permis de démontrer que l'accompagnement offert par les services socioprofessionnels est davantage facilité lorsque les personnes neurodivergentes n'hésitent pas à s'engager dans la démarche. L'autodétermination se veut donc une condition gagnante dans le fait d'établir les bonnes bases, en vue d'une meilleure adéquation entre les besoins et les réalités de la condition neurodivergente, telle que présentée à la fois dans la partie des résultats qu'à travers le concept d'insertion professionnelle. Cette assise repose toutefois sur l'établissement d'une relation de confiance partagée entre le conseiller et la personne neurodivergente.

L'autodétermination ne dépend pas seulement de la personne elle-même et de sa capacité à agir seule, elle est nécessairement renforcée par un soutien visant à atteindre un niveau d'autodétermination. En ce sens, la dernière dimension du fondement théorique de James S. House, à savoir, le soutien émotionnel, devient particulièrement révélateur de conditions auto-déterminantes, puisqu'il permet à ces gens de puiser leur énergie dans des convictions et des valeurs fondamentalement susceptibles d'inciter une action. Sa portée peut également être amplifiée par un soutien familial présent, accepté et mesuré, qui intervient de manière significative sur la dimension affective des parcours de vie des personnes neurodivergentes.

7.4. Les implications de la recherche

La question de recherche constitue en elle-même un apport significatif, puisqu'elle aborde un sujet encore jeune d'exploration, selon un angle d'analyse clairement délimité, tout en mettant en valeur une dimension à la fois professionnelle et sociale. Elle contribue à la fois à l'enrichissement de la littérature académique et scientifique ainsi qu'à l'identification de réflexions pertinentes sur le plan pratique, notamment concentrer vers le développement d'approches plus inclusives et durables en matière d'emploi, sans toutefois formuler de recommandations prescriptives. En dépit du fait que cette étude empirique visait une analyse davantage descriptive et théorique de la situation d'insertion professionnelle des personnes neurodivergentes ainsi que sur les services de soutien à l'emploi offerts par des ressources externes au Québec, elle ouvre la voie à de nombreuses études ultérieures, susceptibles d'étendre la dimension pratique et pragmatique du sujet principalement visé. Par exemple, la problématique de recherche pourrait amener certains chercheurs à étudier, entre autres, les effets entourant le climat de travail, les facteurs de mobilisation professionnelle, ainsi que la gestion des équipes, notamment en ce qui concerne le partage de connaissances et la communication entre collègues neurodivergents et neurotypiques.

Il est également pertinent de souligner que ce mémoire aborde avec transparence certains aspects plus délicats touchant la réalité vécue des personnes neurodivergentes. En donnant voix à ces dimensions souvent passées sous silence, il met en évidence la complexité des parcours professionnels et les défis que peuvent rencontrer ces individus dans un contexte de travail majoritairement normé. Cette ouverture, soutenue à la fois par les données issues de la littérature et par celles recueillies dans la collecte de données, confère à l'analyse une profondeur et une authenticité qui enrichissent la compréhension globale du sujet. Par ailleurs, cette approche permet non seulement à des personnes neurodivergentes de se reconnaître dans les expériences décrites, mais elle contribue également à une meilleure sensibilisation du public neurotypique à la réalité de la neurodiversité. En ce sens, le mémoire participe à la construction d'un dialogue plus inclusif, en invitant à la réflexion sur les pratiques professionnelles, les modes de soutien et les représentations sociales liées à la différence cognitive. Ainsi, tout en demeurant ancré dans une posture analytique, le

travail accomplit également une fonction sociale importante : celle de favoriser une compréhension mutuelle et un regard plus humain sur la diversité des façons d'être et de travailler.

Il est possible d'admettre que les services de soutien à l'emploi du Québec peuvent éprouver un sentiment de satisfaction à la lecture de ce mémoire, en constatant que leur intervention contribue à ce que les personnes neurodivergentes se sentent reconnues et valorisées dans leur parcours professionnel. Les données recueillies suggèrent que ces interventions jouent un rôle central dans l'accompagnement des individus, en favorisant leur inclusion et leur estime de soi au sein du milieu de travail. Par ailleurs, ces services contribuent également, de manière indirecte, à renforcer les capacités des entreprises à mieux comprendre et intégrer la diversité cognitive. En offrant des outils, des conseils et un accompagnement adapté, ils facilitent le développement des environnements professionnels et la création de pratiques plus inclusives.

7.5. Les limites de la recherche

Ayant réussi à mettre de l'avant un sujet peu exploité et très pertinent concernant le soutien en emploi aux personnes neurodivergentes, la présente problématique de recherche comporte néanmoins certaines limites qui ne peuvent être écartées. Il faut savoir que, bien qu'ayant visé différents services socioprofessionnels dans différentes régions du Québec, il aurait été possible de concentrer l'échantillon sur une seule région afin d'exposer une réalité plus spécifique et d'analyser en profondeur le fonctionnement d'un service particulier. Une telle approche aurait permis de dégager des éléments contextuels à la région et de mieux comprendre les dynamiques et les réalités du marché du travail local. Néanmoins, d'après l'analyse des résultats de recherche, les réponses obtenues révèlent une grande similarité, atténuant cette limite. En effet, la diversité régionale n'a pas empêché l'identification de tendances communes, bien qu'elle ait restreint une exploration plus fine. Il importe de souligner que la représentativité des services socioprofessionnels du Québec demeure cependant partielle, certaines régions n'ayant pas été incluses dans l'échantillonnage alors qu'elles auraient présenté un intérêt notable pour enrichir l'analyse et assurer une couverture territoriale plus exhaustive.

Bien que ce mémoire ait poursuivi une approche englobante de la neurodiversité, ne constituant pas une limite en soi, du fait qu'elle a permis d'inclure un large éventail de profils neurodivergents en adéquation avec l'élargissement progressif de ce concept, il aurait pu être intéressant de circonscrire l'analyse à un ou quelques types spécifiques de profils. Cet affinement aurait offert la possibilité d'explorer de manière plus pointue les enjeux propres au soutien à l'emploi de certains groupes neurodivergents, en mettant en lumière des besoins différenciés et particuliers, souvent dilués dans une approche plus généraliste. D'un autre côté, l'exigence de diagnostic retenue comme critère de collecte de données dans cette recherche n'a pas permis d'explorer l'autoidentification neurodivergente en contexte professionnel ni les facteurs qui y sont associés. Une telle démarche aurait toutefois mis en lumière des dimensions plus sociales, notamment celles liées à l'identité des personnes s'identifiant à un profil en particulier.

D'un point de vue méthodologique, le nombre de participants aurait pu être plus élevé, bien que la méthode employée avait pour objectif de privilégier une approche plus personnalisée, favorisant la profondeur des échanges et nécessitant donc un investissement de temps plus considérable dans la collecte de données. Malgré les diverses tentatives de contact (réseaux sociaux, services socioprofessionnels, réseau du HEC, entourage, etc.), il faut savoir que quatre des douze participants provenaient du même service socioprofessionnel, de même que pour trois autres participants affiliés à un autre service, ce qui réduisait la diversité de la provenance de ceux-ci dans cet échantillon. Par conséquent, il aurait été pertinent de représenter une plus grande variété des parcours de vie relatifs aux personnes neurodivergentes, afin de témoigner de leurs multiples enjeux professionnels vécus au Québec. Un autre aspect méthodologique non mobilisé dans ce mémoire concerne une démarche combinant collecte qualitative et quantitative. Bien qu'elle aurait exigé davantage de temps, cette approche mixte aurait permis d'inclure un plus grand nombre de participants, certaines personnes neurodivergentes ayant pu hésiter à s'engager. Une composante quantitative, notamment sous forme de questionnaire en ligne, aurait favorisé l'anonymat et aurait permis d'aborder un éventail plus large de thèmes liés à la question de recherche, en dégagant davantage de constats sur certains aspects restés peu approfondis. Cette alternative aurait également été favorable pour certains participants neurodivergents à cette recherche dont l'élocution présentait

certaines difficulté dans l'expression et la communication d'informations, ainsi que dans l'analyse et l'interprétation des propos.

Enfin, le choix de traiter du soutien en emploi aux personnes neurodivergentes aurait gagné en pertinence s'il avait davantage mis l'accent sur la dimension du maintien en emploi. Cet angle de recherche aurait permis de valoriser le rôle des agents d'intégration au sein des services socioprofessionnels, dont l'expertise demeure centrale dans l'accompagnement à long terme. Or, la présente étude a principalement recueilli les perspectives de conseillers en emploi. Une exploration concernant le maintien aurait nécessité la participation, en complément, des professionnels effectuant un suivi sur le terrain, comme mentionné précédemment. Ces derniers disposent d'une connaissance plus affinée des dynamiques organisationnelles et des adaptations concrètes en contexte, ce qui aurait apporté un enrichissement à l'analyse des enjeux liés au soutien durable des personnes neurodivergentes en emploi.

8. Conclusion

En définitive, ce mémoire visait à la fois à valoriser la contribution des personnes neurodivergentes en contexte professionnel et à souligner le rôle des ressources externes du Québec les soutenant. Cette avenue de recherche a permis, entre autres, de mettre en évidence la problématique centrale du faible taux d'employabilité persistant à l'échelle mondiale chez ces individus, phénomène principalement attribuable au manque de sensibilisation à la neurodiversité, qui contribue à des environnements de travail stigmatisants et insuffisamment adaptés.

Par les deux collectes de données, il a été possible de mettre de l'avant les trajectoires professionnelles des personnes neurodivergentes ayant été soutenues par des services socioprofessionnels au Québec, et de présenter des éléments relatifs au soutien à l'emploi de ces personnes par les témoignages de conseillers en emploi de ces services.

Un premier constat ressorti insiste sur l'importance du soutien informationnel et d'estime par les services d'aide en insertion professionnelle pour renforcer l'émergence des identités individuelles fragiles ou camouflées, tout en adaptant les approches d'accompagnement et proposant des environnements neuroinclusifs. S'ensuit un deuxième constat, celui du rôle principal des conseillers en emploi de ces ressources à conjuguer les besoins d'un marché du travail peu informé des bienfaits de la neurodiversité en emploi, à une demande de main d'œuvre neurodivergente non exploitée en raison de ses limites. Les aspects de coaching et de mentorat offerts par les conseillers, bien avisés des spécificités des personnes neurodivergentes, viennent contrer au travers d'une limite contextuelle les effets relatifs à la faible représentativité professionnelle de ces gens qui continue de sévir. Un troisième constat met en évidence que le soutien émotionnel et familial joue un rôle essentiel dans l'autodétermination des personnes neurodivergentes, tout comme la relation de confiance qui s'établit entre le conseiller et l'individu neuroatypique accompagné.

Les retombées de cette recherche sont à la fois positives, en contribuant au renforcement de la neurodiversité en milieu de travail et au rôle intermédiaire joué par les ressources externes dans le soutien à l'emploi, et constructives, en mettant en lumière certains

éléments encore peu développés ainsi que des pistes d'action qui auraient pu être explorées plus en profondeur.

Il importe de reconnaître que le parcours scolaire exerce une influence déterminante sur les aspirations professionnelles et la préparation à l'intégration au marché du travail. Certains éléments relatifs à la scolarité ont été abordés dans la revue de littérature ainsi qu'à travers l'analyse des données recueillies lors de la collecte, faisant du soutien académique un axe complémentaire particulièrement pertinent à approfondir. L'exploration de cette dimension constitue par ailleurs une piste prometteuse pour de futurs travaux.

Bien que le sujet traité présente un intérêt assuré par sa spécificité, il aurait également été pertinent d'envisager une problématique moins ciblée et davantage centrée sur l'expérience vécue des personnes neurodivergentes. De ce fait, les trajectoires étudiées auraient pu être d'autant plus variées par un éventail de participants plus élargi. D'une part, cette approche aurait notamment permis d'inclure des personnes n'ayant pas bénéficié d'un soutien formel et externe à une organisation, ayant plutôt poursuivi un parcours professionnel plus « typique ». D'autre part, elle aurait pu rejoindre un échantillon de personnes neurodivergentes qui n'éprouvent pas l'utilité d'être accompagnées par de telles ressources, comme c'est parfois le cas chez les travailleurs autonomes, lesquels peuvent être susceptibles de pallier le déficit de représentation de la neurodiversité sur le marché du travail.

Comme le souligne la revue de littérature, certaines personnes neurodivergentes, grâce à leur souci du détail, leur créativité ou leurs stratégies personnelles de résolution de problèmes, parviennent à s'insérer durablement dans les milieux professionnels, sans recourir aux services spécialisés. L'exploration de cette réalité pourrait enrichir la compréhension de conditions favorables à une vie professionnelle épanouissante pour certaines personnes atypiques dont la fibre entrepreneuriale ne fait nul doute.

Bibliographie

- Abid, R. (2021). *L'accès à l'emploi des personnes ayant une incapacité*. Observatoire québécois des inégalités. Récupéré le 18 février 2025 au <https://observatoiredesinegalites.com/laces-a-lemploi-des-personnes-ayant-une-incapacite/>
- Abney, A., Denison, V., Tanguay, C. et Ganz, M. (2022). « Understanding the Unseen: Invisible Disabilities in the Workplace ». *American Archivist*, vol. 85, no 1, p. 88-103.
- Académie de la neurodiversité (s.d.). *La neurodiversité, qu'est-ce que c'est ?*, Récupéré le 16 septembre 2025 au <https://academie-neurodiversite.com/la-neurodiversite/>
- Association des agents financiers du Canada (2025). *Penser différemment au travail : Guide à l'intention des personnes neurodivergentes en milieu de travail*. Le syndicat des professionnels de la finance. Récupéré le 10 octobre 2025 au <https://www.acfo-acaf.com/fr/naviguer-dans-la-neurodiversite-lacfo-acaf-lance-un-nouveau-guide-et-propose-de-nouveaux-webinaires/>
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Ahmed, S. (2012). *On Being Included: Racism and Diversity in Institutional Life*
- Ali, M., Grabarski, M.K. et Baker, M. (2024). « An exploratory study of benefits and challenges of neurodivergent employees: roles of knowing neurodivergents and neurodiversity practices ». *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 43, no. 2, p. 243-267.
- Amardeil, T. (s.d.). Comment l'emploi accompagné peut libérer le potentiel de la main d'œuvre. *Innover au Canada*. Récupéré le 30 août 2025 au <https://www.innovatingcanada.ca/diversity-and-inclusion/how-supported-employment-can-unlock-workforce-potential/>
- Annabi, H., et al. (2019). *Autism @ Work Playbook : Finding talent and creating meaningful employment opportunities for people with autism*. Récupéré le 27 avril 2025 au <https://disabilityin.org/resource/autism-work-playbook>
- Ara, Z., Ganguly, A., Peppard, D., Chung, D., Vucetic, S., Genaro Motti, V. et al. (2024). « Collaborative job seeking for people with autism: Challenges and design opportunities », *Proceedings of the 2024 CHI conference on human factors in computing systems*, p. 1-17.
- Armstrong, T. (2025). *The Power of Neurodiversity: Unleashing the Advantages of Your Neurodivergent Brain (Completely Revised and Updated Second Edition)*, Grand Central Publishing.
- Arrache, R. (2002). *Quelques éléments sur l'analyse du processus d'insertion professionnelle*, Rapport de recherche : Le Centre d'étude sur l'emploi et la technologie (CETECH). BAnQ. Récupéré le 2 avril 2025 au <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/56575>.
- Ashworth, M. C., Heasman, B., Crane, L. & Remington, A. (2025). « Tracking the long-term outcomes of a supported employment internship programme for autistic adults without a learning disability ». *Neurodiversity*, vol 3, p.1-30.
- Auclair, I. (2020). « Le recrutement, la sélection et l'accueil de personnes neurodivergentes : aspects reliés au droit et aux ressources humaines ». *Humain et Organisation*, vol. 6, no 2, p. 19-30.
- Austin, R. D. & Pisano, G. P. (2017). « Neurodiversity as a Competitive Advantage ». *Harvard Business Review*. Récupéré le 15 septembre 2024 au <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>
- Autissier, D., Johnson, K. & Metais-Wiersch, E. (2018). « Du Changement à la Transformation ». *Question(s) de management*, vol. 21, no 2, p. 45-54.

- Barrera, M. (1986). « Distinctions Between Social Support Concepts, Measures, and Models », *American Journal of Community Psychology*, vol. 14, p. 413-445.
- Baumer, N. et Frueh, J. (2021). « Qu'est-ce que la neurodiversité ? », *Harvard Health Publishing*, Récupéré le 16 septembre 2025 au <https://www.health.harvard.edu/blog/what-is-neurodiversity-202111232645#:~:text=Neurodiversity%20and%20autism%20spectrum%20disorder,causing%20social%20exclusion%20and%20inequity>
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., Hartog, G., Sanni Yaya, M. et Saint-Yves Durand, S. (2023a). « L'inclusion en emploi des personnes des groupes sous-représentés au Québec : des parcours semés d'embûches ». *Recherches sociographiques*, vol. 64, no 3, p. 627–655.
- Beaudry, C., Deschênes, A.-A., Hartog, G., Sanni Yaya, M., Ouellet, S. et Lamarche, V. (2023b). *Recherche-action sur l'équité, la diversité, l'inclusion (EDI) et les inégalités en emploi - Le déploiement d'un plan d'action EDI en milieu de travail*. Rapport de recherche. Université du Québec à Rimouski (UQAR) : Fondation CRHA en partenariat avec la firme-conseil Normandin Beaudry. Récupéré le 13 septembre 2024 au https://www.uqar.ca/app/uploads/2024/06/recherche_action_edi_beaudry_deschenes_sanni_yaya.pdf
- Beauregard, L. et Dumont, S. (1996). « La mesure du soutien social », *Service social*, vol. 45, no 3, p. 55-76.
- Becker, D. R. et Drake, R. E. (1993). « Individual placement and support: A community mental health center approach to vocational rehabilitation ». *Community Mental Health Journal*, vol. 30, p. 193-205.
- Bédard, F. et al. (2021). *L'utilisation des ressources en employabilité spécialisées auprès des personnes judiciarisées : la solution gagnante !* Avis de recherche présenté par le Comité consultatif pour la clientèle judiciarisée adulte (CCCJA) à la Commission des partenaires du marché du travail (CPMT). Récupéré le 30 avril 2024 au <https://cccja.org/publications/lutilisation-des-ressources-en-employabilite-specialisees-aupres-des-personnes-judiciarisees-la-solution-gagnante/>
- Bellemare, K. (2020). « Les formes subtiles de discrimination dans le processus d'insertion professionnelle des immigrantes racisées dans le domaine de la santé à Montréal ». *Diversité urbaine*, vol. 20, no 1, p. 54–78.
- Bernier, J. (2012). « La location de personnel temporaire au Québec : un état de situation ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 67, no 2, p. 283–303.
- Bertilsson Rosqvist, H., Botha, M., Hens, K., O'Donoghue, S., Pearson, A. et Stenning, A. (2022). « Cutting our own keys: New possibilities of neurodivergent storying in research ». *Autism*, vol. 27, no 5, p. 1235-1244.
- Bielska, I. A., Ouellette-Kuntz, H. et Hunter, D. (2012). « Utilisation d'enquêtes nationales pour la surveillance de la santé mentale des personnes présentant une déficience intellectuelle au Canada ». *Maladies chroniques et blessures au Canada*, vol. 32, no 4, p. 216-222.
- Blain, M.-J. et al. (2018). *Portrait de l'intégration professionnelle des personnes immigrantes au Québec : expériences et points de vue croisés sur les obstacles systémiques, les éléments facilitants et les ressources*. Synthèse du rapport de recherche. Montréal : Comité consultatif Personnes Immigrantes de la Commission des partenaires du marché du travail et le Centre universitaire de recherche INRS Centre Urbanisation Culture Société. Récupéré le 18 janvier 2025 au <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3582927>
- Blume, H. (1998, September). « Neurodiversity: On the neurological underpinnings of geekdom ». *The Atlantic*.
- Bölte, S., Carpini, J. A., Black, M. H., Toomingas, A., Jansson, F., Marschik, P. B., Girdler, S. et al. (2025). « Career Guidance and Employment Issues for Neurodivergent Individuals: A Scoping Review and Stakeholder Consultation ». *Human Resource Management*, vol. 64, no 1, p. 201-227.

Botha, M., Chapman, R., Giwa Onaiwu, M., Kapp, S. K., Stannard Ashley, A. et Walker, N. (2024). « The neurodiversity concept was developed collectively: An overdue correction on the origins of neurodiversity theory », *Autism*, vol. 28, no 6, p. 1591-1594.

Boudinet, M. (2021). « Sortir d'ESAT ? Les travailleur·ses handicapé·e·s en milieu protégé face à l'insertion en milieu ordinaire de travail ». *Formation emploi*, vol. 154, no 2, p. 137-156.

Bourdon, S., Supeno, E. et Longo, M.-E. (2021). *Parcours de vie et interactions avec les acteurs du marché du travail des personnes éloignées du marché du travail*. Rapport de recherche. Sherbrooke : Chaire-réseau de recherche sur la jeunesse du Québec (CRJ) et Centre d'études et de recherches sur les transitions et l'apprentissage (CÉRTA). Récupéré le 3 mars 2025 au <https://chairejeunesse.ca/documentation/parcours-de-vie-et-interactions-avec-les-acteurs-du-marche-du-travail-des-personnes-eloignees-du-marche-du-travail-rapport-de-recherche/>

Bourgeois, I. (2021). *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, Éd. 7, Presses de l'Université du Québec. 531 p.

Bradley, L., Shaw, R., Baron-Cohen, S. et Cassidy, S. (2021). « Autistic Adults' Experiences of Camouflaging and Its Perceived Impact on Mental Health ». *Autism in Adulthood*, vol. 3, no 4, p. 320-329.

Branicki, L. J., Brammer, S., Brosnan, M., Lazaro, A. G., Lattanzio, S. et Newnes, L. (2024). « Factors shaping the employment outcomes of neurodivergent and neurotypical people: Exploring the role of flexible and homeworking practices ». *Human Resource Management*, vol. 63, no 6, p. 1001-1023.

Bronlet, X., Basile, J., Basile, R. et Ferla, N. (2024). « Proposition de valeur pour les employés : quels sont les facteurs déterminants ? Une étude de cas suisse sur les facteurs de motivation ». *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22, no 1, p. 279-294.

Brouillette, C., Hachey, R. et Mercier, C. (2003). « Les soutiens associés au maintien en emploi : perceptions des personnes aux prises avec un trouble mental grave », *Santé mentale au Québec*, vol. 28, no 1, p. 169-192.

Brun, J.-P. et Dugas, N. (2005). « La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens ». *Revue Gestion*, vol. 30, no 2, p. 79-88.

Bury, S. M., Hedley, D., Uljarević, M., Li, X., Stokes, M. A. et Begeer, S. (2024). « Employment profiles of autistic people: An 8-year longitudinal study ». *Autism : the international journal of research and practice*, vol. 28, no 9, p. 2322-2333.

Buyl, M., Cociancig, C., Frattone, C. et Roekens, N. (2022). « Tackling Algorithmic Disability Discrimination in the Hiring Process: An Ethical, Legal and Technical Analysis ». *ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FAccT '22)*, p. 1-20.

Caouette, M., Couture, M., Desmarais, C., Letscher, S. et Milot, É. (2022a). *Les facteurs qui soutiennent l'embauche inclusive : Les leçons de l'initiative « Prêts, disponibles et capables »*. Rapport de recherche : Chaire autodétermination et handicap (CAH) pour l'appel d'offre de À pas de Géant et de la Société québécoise de la déficience intellectuelle (SQDI).

Caouette, M., Pellerin, S. et Charrette, C. (2022b). « Une conception développementale et écosystémique de l'autodétermination pour l'accompagnement des personnes ayant une déficience intellectuelle », *La nouvelle revue - Éducation et société inclusives*, p. 43-59.

Caron, J. et Guay, S. (2005). « Soutien social et santé mentale : concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens », *Santé mentale au Québec*, vol. 30, no 2, p. 15-41.

Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S. et al. (2020). « Purposive sampling: complex or simple? Research case examples », *Journal of Research in Nursing*, vol. 25, no 8, p. 652-661.

- Carrel, M., Loignon, C., Boyer, S. et De Laat, M. (2017). « Les enjeux méthodologiques et épistémologiques du croisement des savoirs entre personnes en situation de pauvreté, praticien.ne.s et universitaires : retours sur la recherche ÉQUIsantÉ au Québec ». *Sociologie et sociétés*, vol. 49, no 1, p. 119-142.
- Carrère-Gée, M. (2017). « Nouvelle vague technologique et emploi Une analyse critique des travaux sur les destructions d'emplois ». *Futuribles*, vol. 421, no 6, p. 5-18.
- Cascio, M. A. (2020). « Neurodiversity as a Conceptual Lens and Topic of Cross-Cultural Study », dans L. J., Kirmayer (Ed. 1), C. M., Worthman (Ed. 2), S., Kitayama (Ed. 3), R., Lemelson (Ed. 4) et C. A., Cummings (Ed. 5). *Culture, Mind, and Brain: Emerging Concepts, Models, and Applications* (pp. 477-493). Cambridge University Press.
- Chamak, B. (2011). « Autisme et stigmatisation ». *L'information psychiatrique*, vol. 87, no 5, p. 403-407.
- Chamak, B. (2015). *Le concept de neurodiversité ou l'éloge de la différence*.
- Chamak, B. et Bonniau, B. (2014). « Neurodiversité : une autre façon de penser », dans *Neurosciences et Société : enjeux des savoirs et pratiques sur le cerveau*, B. Chamak (dir. 1) et B. Moutaud (dir. 2), Armand Colin, p. 211-230.
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., de Freitas, M. E. et Ozbilgin, M. (2013). « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives ». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 17, p. 5-13.
- Chapman, R. (2020). *Defining neurodiversity for research and practice*, p. 218-220
- Chapman, R. (2021). « Neurodiversity and the Social Ecology of Mental Functions », *Perspectives on Psychological Science*, vol. 16, no 6, p. 1360-1372.
- Chen, J.L., Leader, G., Sung, C. et Leahy, M. (2015). « 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.
- Clair, J. A., Beatty, J. E. et MacLean, T. L. (2005). « Out of sight but not out of mind: managing invisible social identities in the workplace », *Academy of Management Review*, vol. 30, no 1, p. 78-95.
- Cleary, J., Meunier, S., Roberge, C. et Lauzier-Jobin, F. (2023). « Les pratiques de soutien social des collègues et des proches qui favorisent le fonctionnement des travailleurs vivant avec des symptômes anxieux ou dépressifs », *Santé mentale au Québec*, vol. 48, no 1, p. 147-166.
- Cleary, M. et Horsfall, J. (2015). « Coaching: Comparaisons with Mentoring », *Issues in Mental Health Nursing*, vol. 36, no 3, p. 243-245.
- Clutterbuck, D. (1985). *Everyone needs a mentor: How to foster talent within the organization*. Institute of Personnel Management.
- Cobb S. (1976). « Presidential Address-1976. Social support as a moderator of life stress ». *Psychosomatic medicine*, vol. 38, no 5, p. 300-314.
- Cohendet, P. et Gaffard, J.-L. (2012). « Coordination, incitation et création de connaissance ». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol 16, p. 11-19.
- Cohen-Scali, V. (2003). « The Influence of Family, Social, and Work Socialization on the Construction of the Professional Identity of Young Adults », *Journal of Career Development*, vol. 29, p. 237-249.
- Commission Canadienne des droits de la personne (2018). *Obstacles au cheminement de carrière : difficultés vécues par les personnes handicapées sur le marché du travail. Rapport de recherche*. Canada : Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) en collaboration avec l'Association canadienne des commissions et conseil des droits de la personne (ACCDP). Récupéré le 11 avril 2025 au <https://publications.gc.ca/site/eng/9.862152/publication.html>

- Connolly, T., Vukovic, B., Brown, H. et Rahimi, S. (2024). *Une perspective neurodivergente : Pratiques recommandées pour l'inclusion de la neurodiversité*. Carleton University.
- Corbière, M., Lesage, A., Villeneuve, K. et Mercier, C. (2006). « Le maintien en emploi de personnes souffrant d'une maladie mentale ». *Santé mentale au Québec*, vol. 31, no 2, p. 215–235.
- Côté, A.-M. et Su, Z. (2021). « Évolutions de l'intelligence artificielle au travail et collaborations humain-machine ». *Ad machina*, no 5, p. 144–160.
- Cottell, C. (2019). « NEURODIVERGENT RECRUITING: The untapped talent source ». *Recruiter*, p.18-23.
- Courcy, I. (2022). « Sociologie de l'autisme : une pratique compréhensive ancrée dans une épistémologie relationnelle », *Cahiers de recherche sociologique*, no 72, p. 105-117.
- Courcy, I., Grenier, G. et Jeanneret, N. (2025). *Parcours socioprofessionnels et qualité de vie - Un projet d'accompagnement des nouveaux services spécifiques d'intégration socioprofessionnelle DI-TSA-DP*. Rapport de recherche. Université de Montréal : Centre de recherche et de partage des savoirs (InterActions) présenté à l'Office des personnes handicapées du Québec (OPHQ). Récupéré le 17 novembre 2025 au https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/org/ophq/Administration/PEPH/Rapports_recherche/accompagnement-socioprofessionnel.pdf.
- Cyr, C., Mckee, H., O'Hagan, M. et Priest, R. (2010, 2016). Making the case for peer support, *Mental Health Commission of Canada*, Récupéré le 4 juin 2025 au https://www.mentalhealthcommission.ca/wp-content/uploads/drupal/2016-07/MHCC_Making_the_Case_for_Peer_Support_2016_Eng.pdf
- Dagot, L et Castra, D. (2002). « L'allégeance : un principe des logiques d'aide à l'insertion professionnelle », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, vol. 31, no 3, p. 1-25.
- Dalpé, J. et Landry, F. (2025). Le TDAH aux cycles supérieurs : facteurs de réussite, défis et forces des personnes étudiantes. *Département des sciences de l'éducation de l'Université du Québec à Chicoutimi*, vol. 9, no 4, p. 1-21.
- Dantier, B. (2004). « Pierre Bourdieu, L'habitus en sociologie entre objectivisme et subjectivisme », dans *Le sens pratique*, J.-M. Tremblay (dir.), Québec, Cégep de Chicoutimi, coll. Les classiques des sciences sociales, p. 1-8.
- Davidson, L., Bellamy, C., Guy, K., et Miller, R. (2012). « Peer support among persons with severe mental illnesses: a review of evidence and experience ». *World psychiatry : official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, vol. 11, no 2, p. 123–128.
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). « Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being », *American Psychologist Association*, vol. 55, no 1, p. 68-78.
- Delhoume, F. (2021). *Différent selon qui? Une synthèse interprétative critique sur l'inclusion professionnelle des personnes neurodivergentes* [Mémoire, HEC Montréal], 140 p.
- Delobbe, N. (2011). « Chapitre 12. Apport de la socialisation organisationnelle aux pratiques de recrutement/sélection pour une meilleure intégration des nouveaux venus dans leur emploi », dans S. Laberon *Psychologie et recrutement : Modèles, pratiques et normativités* (pp. 289-312). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.laber.2011.01.0289>.
- Den Houting, J. (2019). « Neurodiversity: An insider's perspective ». *Autism : the international journal of research and practice*, vol. 23, no 2, p. 271–273.
- De Pierrefeu, I. et Charbonneau, C. (2014). « Deux structures d'insertion professionnelle de format hybride pour personnes avec un trouble mental : les ESAT de transition de Messidor (France) et Accès-Cible SMT (Québec) ». *L'Encéphale*, vol. 40, no 2, p. 66-74.

- De Pierrefeu, I., Corbière, M. et Pachoud, B. (2017). « Vocational Counselors in France: Comparison to Competencies of Employment Specialists Working in Canadian IPS Programs ». *Community Mental Health Journal*, vol. 53, no 7, p. 871-877.
- De Rus, E. (2025). « Le processus identitaire à l'épreuve du TSA : retombées de l'appropriation du diagnostic à l'âge adulte », *Revue de la Neurodiversité*, vol. 2, no 1, p. 1-15.
- Deschamps, W. (2023). « Working Toward Neurodiversity Inclusion ». *Plans & Trusts*, vol. 41, no 5, p. 14-19.
- Désormeaux-Moreau, M. et Courcy, I. (2025). « Pertinence d'un service de soutien offert en ligne « par » et « pour » des adultes autistes : une enquête québécoise descriptive », *Canadian Journal of Community Mental Health*, vol. 44, no 1, p. 1-15.
- Devi, A. et Jagger, S. (2025). *Understanding Neuroplasticity and Neurodiversity in the Classroom: A Handbook for SENCOs and Teachers* (1st ed.). Routledge.
- Doucouré, B. (2021). « Crédibilité du chercheur, relation de confiance et éthique en recherche qualitative : l'implicite à la croisée des chemins », *Recherches qualitatives*, vol. 40, no 1, p. 46-60.
- Doyle, N. (2020). « Neurodiversity at work: A biopsychosocial model and the impact on working adults ». *British Medical Bulletin*, vol. 135.
- Doyle, N. et McDowall, A. (2021). « Diamond in the rough? An “empty review” of research into “neurodiversity” and a road map for developing the inclusion agenda », *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol. 41, no 3, p. 352-382.
- Dubet, F. et Martuccelli, D. (1996). « Théories de la socialisation et définitions sociologiques de l'école », *Revue française de sociologie*, vol. 37, no 4, p. 511-535.
- Dubois, M.-È. et Ouellet, F. (2020). « Les défis de la réinsertion sociale : regard éclairé sur la réalité vécue par la clientèle en maison de transition ». *Criminologie*, vol. 53, no 2, p. 309-333.
- Dumas, M. et Ruiller, C. (2014). « Le télétravail : les risques d'un outil de gestion des frontières entre vie personnelle et vie professionnelle ? » *Management & Avenir*, vol. 74, no 8, p. 71-95.
- Dwyer P. (2022). « The Neurodiversity Approach(es): What Are They and What Do They Mean for Researchers? » *Human development*, vol. 66, no 2, p. 73-92.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. et Sowa, D. (1986). « Perceived organizational support », *American Psychological Association*, p. 500-507
- Follmer, E. et al. (2023). « Please Don't Let Me Be Misunderstood: Social Barriers to Inclusive Neurodiverse Workplaces », *Academy of Management Proceedings*.
- Fombonne, É., Myers, J., Chavez, A., Presmanes Hill, A., Zuckerman, K. et Pry, R. (2019). « Épidémiologie de l'autisme : où en sommes-nous ? », *Enfance*, no 1, p. 13-47.
- Fontan, J.-M. (dir.), Rochman, J. et Croteau, L. (2022). *Projet de recherche sur l'efficacité des entreprises d'insertion. La capacité d'adaptation et de réflexivité des entreprises d'insertion – Annexe 2/5* (Projet No. 1444573). Centre de recherches sur les innovations sociales (CRISES). Récupéré le 9 septembre 2024 au https://crises.uqam.ca/wp-content/uploads/2022/10/Cahier_ET2204.pdf
- Forenza, B. et Eckert, C. (2018). « Social Worker Identity: A Profession in Context », *National Association of Social Workers*, vol. 63, no 1, p. 17-26.
- Forest, D. (2016). « Les ambiguïtés de la neurodiversité », *Med Sci (Paris)*, vol. 32, no 4, p. 412-416.
- Fortin, P. (1994). « Les récessions font-elles progresser l'économie? » *L'Actualité économique*, vol. 70, no 3, p. 291-297.

- Forse, M. et Parodi, M. (2009). « Une théorie de la cohésion sociale », *La revue Tocqueville*, vol. 30, p. 9-35.
- Fouquereau, E., Gillet, N. et Brunault, P. (2020). « La qualité de vie au travail : un enjeu majeur pour le monde professionnel », *Sciences cognitives*, p. 1-12.
- Fracaroli, F. (2007). « L'expérience psychologique de l'incertitude au travail », *Le travail humain*, vol. 70, no 3, p. 235-250.
- Galais, N. et Moser, K. (2009). « Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. », *Human Relations*, vol. 62, no 4, p. 589-620.
- Gallwey, W. T. (1974). *The Inner Game of Tennis*, Random House, 141 p.
- Gauvreau, C. (2022). *IA : une nouvelle révolution technologique ?* Actualités UQÀM. Récupéré le 8 septembre 2024 au <https://actualites.uqam.ca/2022/ia-une-nouvelle-revolution-technologique/>
- Gélinas, D. (2006). « L'embauche d'usagers à titre de pourvoyeurs de services de santé mentale », *Le Partenaire*, vol. 14, p. 9-42.
- Godrie, B., Ouellet, G., Bastien, R., Bissonnette, S., Gagné, J., Gaudet, L. *et al.* (2018). Participation citoyenne et recherches participatives dans le champ des inégalités sociales, *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 30, no 1, p.1-18.
- Goldbert, H. (2023). « Unraveling Neurodiversity: Insights from Neuroscientific Perspectives », *Encyclopedia*, vol. 3, p. 972-980.
- Gough, H. (2002). « Lutte contre l'exclusion et insertion des jeunes : comparaison France – Royaume-Uni », *Revue française d'administration publique*, vol. 104, no 4, p. 581-600.
- Gore, N., Kunnath Puliyakodil, R., Legge, C., Mendonca, C., Wilkinson, A. et Zhang, W. (2022). « S'ouvrir à la neurodiversité au travail : Comment les Canadiens atteints d'autisme peuvent aider les employeurs à combler la pénurie de talents ». *Deloitte*. 46 p.
- Gouvernement du Québec (2006). *Protocole de reconnaissance et de partenariat entre Emploi-Québec et les organisations communautaires œuvrant en employabilité*. Rapport de recherche. Québec : Comité des travaux du Forum emploi Québec/Ressources externes. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. 46 p. Récupéré le 4 septembre 2025 au https://www.accueil.servicesquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_ServicesQC/guide_mesures_services/07_Recours_ressources_externes/7_4_Protocole_de_reconnaissance_et_de_partenariat/Protocole.pdf
- Gouvernement du Québec (2023). *Services d'aide à l'emploi : Guide de mesures et des services d'emploi*. Rapport de recherche. Québec : Direction des ressources externes, du placement et des mandats sociaux. Récupéré le 4 septembre 2025 au https://www.accueil.servicesquebec.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers_ServicesQC/guide_mesures_services/05_Mesures_progr_Emploi_Quebec/05_1_Services_aide_emploi/Guide_SAE.pdf
- Grah, B., Dimovski, V., Perić, M., Colnar, S. et Penger, S. (2024). « Leadership transformationnel et engagement au travail : le rôle modérateur de la motivation intrinsèque ». *Economic and Business Review*, vol. 26, no 1, p. 32-44.
- Grant, A. M. (2014). « The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change », *Journal of Change Management*, vol. 14, no 2, p. 258-280.
- Grenier, S., Chiocchio, F. et Beaulieu, G. (2012). « Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux ». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 16, no 4, p. 169-179.

- Gril, E. (2023). *Prendre en considération la neurodiversité en milieu de travail*. Revue Gestion HEC Montréal. Récupéré le 28 juin 2024 au <https://www.revuegestion.ca/prendre-en-consideration-la-neurodiversite-en-milieu-de-travail>
- Grossman, S. (2009). Les dispositifs groupaux d'analyse des pratiques au service du développement professionnel des enseignants. Quelles analyses ? Quelles pratiques ? Quel professionnel ?, *Canadian Journal of Education*, p. 764-796
- Guerrero, S. et Herrbach, O. (2009). « La confiance organisationnelle au coeur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? », *Relations industrielles*, vol. 64, no 1, p. 6-26.
- Guichard, J. (2022). « Conseil en orientation (Career counseling) », dans J. Guichard et M. Huteau (Eds). *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés* (pp. 95-102). Dunod.
- Hallée, Y. et Plamondon, G. (2018). « Les organisations en soutien aux démarches de (re)insertion socioprofessionnelle des personnes en situation d'itinérance : de nouveaux acteurs en relations industrielles au Québec ? » *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 73, no 2, p. 343–368.
- Hamilton, L. G. et Petty, S. (2023). « Compassionate pedagogy for neurodiversity in higher education: A conceptual analysis ». *Frontiers in Psychology*, vol. 14.
- Haraway, Donna (1988). « Situated Knowledges: The Science Question in Feminism and the Privilege of Partial Perspective », *Feminist Studies*, vol. 14, no 3, p. 575-599.
- Hartman, L. M., Farahani, M., Moore, A., Rabbani, A., et Hartman, B. L. (2023). « Organizational benefits of neurodiversity: Preliminary findings on autism and the bystander effect ». *Autism research : official journal of the International Society for Autism Research*, vol. 16, no 10, p. 1989–2001.
- Harvey, D., Lagueux, N. et Provencher, H. (2010). « Quand le savoir expérientiel influence nos pratiques... L'embauche de pairs aidants à titre d'intervenants à l'intérieur des services de santé mentale », *Pratiques de formation. Analyses*, no 58-59, p. 155-174.
- Hastings, L. J. et Kane, C. (2018). « Distinguishing Mentoring, Coaching, and Advising for Leadership Development », *New Directions for Student Leadership*, no 158, p. 9-22.
- Hausser, I. (2024). « *On sait pas ce qu'on sait pas* : Comprendre le sentiment d'inclusion des personnes neurodivergentes en organisation [Mémoire, HEC Montréal].
- Hawkins, J. A. (2021). « The Discovery and Implications of Neuroplasticity », dans *Brain Plasticity and Learning: Implications for Educational Practice*, J. A. Hawkins (ed.), Cham, Springer International Publishing, p. 1-36.
- Hébert, B.-P., Kevins, C., Mofidi, A., Morris, S., Simionescu, D. et Thicke, M. (2024, Mai). *Profil démographique, d'emploi et de revenu des personnes ayant une incapacité âgées de 15 ans et plus au Canada, 2022* [Document gouvernemental]. Statistique Canada. 68 p. Récupéré le 10 janvier 2025 au <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-654-x/89-654-x2024001-fra.htm>
- Hee Sun, K. et Wang, J. (2024). « Silence in the workplace: what do we know from research? », *European Journal of Training and Development*, vol. 48, no 10, p. 56-83.
- Hilliard, A., Guenole, N. et Leutner, F. (2022). « Robots are judging me: Perceived fairness of algorithmic recruitment tools ». *Frontiers in Psychology*, vol. 13, p. 1-7
- Hirota, T., Cheon, K.-A. et Lai, M.-C. (2024). « Neurodiversity paradigms and their development across cultures: Some reflections in East Asian contexts ». *Autism*, vol. 28, no 11, p. 2685-2689.
- Hobson, H. M., Umar, T. et Gibson, J. L. (2024). « Developmental language disorder and neurodiversity: Surfacing contradictions, tensions and unanswered questions », *International Journal of Language & Communication Disorders*, vol. 59, no 4, p. 1505-1516

- Honeybourne, V. (2020). « The Neurodiverse Workplace : An Employer's Guide to Managing and Working with Neurodivergent Employees, Clients and Customers », 1ère éd., London, Jessica Kingsley Publishers, p. 1-7.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*, Addison-Wesley series, 156 p.
- Houdek, P. (2022). « Neurodiversity in (Not Only) Public Organizations: An Untapped Opportunity? », *Administration & Society, Beverly Hills*, vol. 54, no 9, p. 1848-1871.
- Huang, Y. (2022). « Compare and contrast mentoring and coaching for leadership development in higher education », *International Journal of New Developments in Education*, vol. 4, no 13, p. 24-29.
- Hutchison, J. (2023, March). *Breaking Down Barriers: Improving the Workplace Experience for Neurodivergent Canadians* (Report No. 40063028). https://fsc-ccf.ca/wp-content/uploads/2023/03/breaking-down-barriers_2023.pdf
- Hutson, P. et Hutson, J. (2023). « Neurodiversity and Inclusivity in the Workplace: Biopsychosocial Interventions for Promoting Competitive Advantage ». *Journal of Organizational Psychology*, vol. 23, no 2, p. 1-16.
- Jaiswal, A. et Prabhakaran, N. (2024). « Impact of employee well-being on performance in the context of crisis-induced remote work: role of boundary control and professional isolation ». *Employee Relations*, vol. 46, no 1, p. 115-132.
- Jones, F., Hamilton, J. et Kargas, N. (2023). « Accessibility and affirmation in counselling: An exploration into neurodivergent clients' experiences », *Counselling and Psychotherapy Research*, vol. 25, no 1, p. 1-16.
- Kapp, S. K., Gillespie-Lynch, K., Sherman, L. E. et Hutman, T. (2013). « Deficit, difference, or both? » *Autism and neurodiversity, Developmental Psychology*, vol. 49, no 1, p. 59-71.
- Keating, C. T. *et al.* (2024). « Cross-cultural variation in experiences of acceptance, camouflaging and mental health difficulties in autism: A registered report ». *PLoS One*, vol. 19, no 3, p. 1-32.
- Kelly, S. (2010). « Qualitative interviewing techniques and styles », dans *The Sage Handbook of Qualitative Methods in Health Research*, I. Bourgeault, R. Dingwall et R. Vries (eds.), Thousand Oaks: Sage Publications, p. 307-326.
- Kelly, O., Martin, R. et Saravanan, V. (2022). « The Links Between Fibromyalgia, Hypermobility and Neurodivergence », p. 3-4.
- King, M. et Bearman, P. (2009). « Diagnostic change and the increased prevalence of autism ». *International Journal of Epidemiology*, vol. 38, no 5, p. 1224-1234.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott, Foresman. 252 p.
- Krauss, S. et Orth, U. (2021). « Work Experiences and Self-Esteem Development: A Meta-Analysis of Longitudinal Studies », *European Journal of Personality*, vol. 36, p. 849-869.
- Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M. et Hedley, D. (2019). « The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations ». *Journal of Management and Organization*, vol. 25, no 4, p. 453-463.
- Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Buffardi, L., Stewart, K. et Adis, C. (2015). « Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory », *Journal of Management*, vol. 43, p. 1-31.
- Lachance-Demers, L.-P. (2023). « La reconnaissance de la neurodiversité comme piste de solution pour une école plus inclusive », *Enfance en difficulté*, vol. 10, p. 1-17.

- Laborie, C. et Abord de Chatillon, E. (2022). « Le soutien social du manager direct : une solution pour limiter l'épuisement professionnel pendant la crise sanitaire liée à la COVID-19 ? » *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 77, no 2, p. 1-22.
- Laroussi, A. (2021). « L'insertion professionnelle, problèmes, solutions et alternatives », *Les ouvrages du CRASC*, p. 37-61.
- Le Bossé, Y., Bilodeau, A., Chamberland, M. et Martineau, S. (2009). « Développer le pouvoir d'agir des personnes et des collectivités : quelques enjeux relatifs à l'identité professionnelle et à la formation des praticiens du social », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 21, no 2, p. 174-190.
- Lefebvre, M.-E. et Boisvert-Hamelin, M.-E. (2024). Les méthodes visuelles pour cocréer la recherche : recension des retombées pour les jeunes ayant une déficience intellectuelle, *Revue internationale de communication et socialisation*, vol. 11, p. 1-21.
- LeFevre-Levy, R., Melson-Silimon, A., Harmata, R., Hulett, A. L. et Carter, N. T. (2023). « Neurodiversity in the workplace: Considering neuroatypicality as a form of diversity », *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 16, no 1, p. 1-19.
- Lemieux, S. (2019, Décembre). *Évolution technologique à vitesse grand V : comment rester dans la course ?* Revue Gestion HEC Montréal. Récupéré le 2 juin 2024 au <https://www.revuegestion.ca/evolution-technologique-a-vitesse-grand-v-comment-rester-dans-la-course>
- Lent, R.W. (2020). « Career Development and Counseling: A Social Cognitive Framework », dans S. Brown et R.W. Lent (Eds), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (3e édition, pp.129-163). John Wiley & Sons.
- Lévesque, C., Fairbrother, P. et Roby, N. (2020). « Régulation du travail et de l'emploi à l'ère numérique : Introduction ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 75, no 4, p. 633–646.
- Lhommeau, B. et Rémy, V. (2020). « Quels liens entre tension sur le marché du travail, difficultés de recrutement et efforts de recherche des employeurs ? ». *Travail et emploi*, vol. 163, no 4, p. 45-81.
- Lienard, M. (2013). *L'approche processuelle du recrutement* [Mémoire, Université de Reims Champagne Ardenne]. Dumas. <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00914403>
- Lindsay, S., Cagliostro, E., Albarico, M., Mortaji, N. et Karon, L. (2018). « A systematic review of the benefits of hiring people with disabilities ». *Journal of occupational rehabilitation*, vol. 28, no 4, p. 1-22.
- Lindsay, S., Dain, N. & Hsu, S. (2024). « Exploring the employment experiences of young adults with multiple minoritized identities: A qualitative study focusing on race and non-apparent disabilities ». *PLoS One*, vol. 19, no 11, p. 1-21.
- Lupien, P.-L. (2020). « L'éthique dans la recherche auprès de personnes dites « vulnérables » : analyse et réflexion à partir de situations tirées de projets de recherche menés auprès de personne « en situation de précarité résidentielle ». *Sociologie et sociétés*, vol. 52, no 1, p. 165–187.
- Maclean, N., Geiger, M. & Ned, L. (2024). « Employment equity targets: How a state-owned enterprise recruits people with disabilities ». *SA Journal of Human Resource Management*, vol. 22, p. 1-15.
- Maggio, R., Turriziani, L., Campestre, C., Di Cara, M., Tripodi, E., Impallomeni, C., et al. (2023). « An individual-supported program to enhance placement in a sheltered work environment of autistic individuals mostly with intellectual disability: a prospective observational case series in an Italian community service ». *Frontiers in Psychiatry*, vol. 14, p. 1-10.

- Malet, R., Lawes, S. et Masson, P. (2005). « Formation initiale des enseignants à l'accueil des jeunes marginalisés », dans *Prévenir l'exclusion scolaire et sociale des jeunes*, D. Zay (dir.), France, Presses Universitaires de France, p. 195-232.
- Mantzalas, J., Richdale, A. L. et Dissanayake, C. (2022). « Un modèle conceptuel des facteurs de risque et de protection du burnout autistique ». *Autism Research*, p. 1-27.
- Mantzalas, J., Richdale, A. L., Li, X. et Dissanayake, C. (2024). « Measuring and validating autistic burnout ». *Autism Research*, vol. 17, no 7, p. 1417-1449.
- Marchal, E. et Bureau, M.-C. (2009). « Incertitudes et médiations au cœur du marché du travail ». *Revue française de sociologie*, vol. 50, no 3, p. 573-598.
- Maslow, A.H. (1943). « A Theory of Human Motivation ». *Psychological Review*, vol. 50, p. 370-396.
- Matikainen, T., Kianto, A. et Olander, H. (2023). « Knowledge-related tensions in remote work arrangements during the COVID-19 pandemic: Very Informal Newsletter on Library Automation ». *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, vol. 53, no 2, p. 358-376.
- Mattimoe, R., T. Hayden, M., Murphy, B. et Ballantine, J. (2021). « Approches d'analyse des données de recherche qualitative : une réflexion sur les approches manuelles et technologiques », *Revue de comptabilité, de finances et de gouvernance*, vol. 27, p. 1-25.
- Maubant, P. (Dir.). (2011). *Enjeux de la place des savoirs dans les pratiques éducatives en contexte scolaire* (pp. 1–272). Presses de l'Université du Québec.
- Mauger, G. (2001). « Les politiques d'insertion Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail ». *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 136-137, no 1, p. 5-14.
- Mead, S., Hilton, D. et Curtis, L. (2001). « Peer support: a theoretical perspective », *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 25, no 2, p. 134-141.
- Mellifont, D. (2019). « Neuro magnifico! An exploratory study critically reviewing news text reporting of anxiety-related work performance strengths, challenges and support measures ». *Work*, vol. 63, no 3, p. 435-446.
- Ménard, C. (2023, Juin). *Le parcours d'intégration des nouveaux employés : aller au-delà des évidences*. Revue Gestion HEC Montréal. Récupéré le 10 juin 2024 au <https://www.revuegestion.ca/le-parcours-dintegration-des-nouveaux-employes-aller-au-dela-des-evidences>
- Menasria, S. (2024). *Manager les mad skills : libérez le potentiel de la neurodiversité en entreprise*. PEARSON France.
- Mentor Canada et MentorHabilités Canada de l'Association canadienne de soutien à l'emploi (2024). *Le mentorat pour les personnes en situation de handicap: Une revue de la littérature*, Rapport de recherche. Canada. Récupéré le 29 novembre 2025 au <https://mentorcanada.ca/sites/default/files/2024-06/Mentorat%20pour%20les%20personnes%20en%20situation%20de%20handicap.pdf>
- Mérindol, V. (2019). « Compte rendu de [« The Future Ready Organization: how dynamic capacity management is reshaping the modern workspace, Gyan Nagpal (auteur)] ». *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol. 23, no 4, p. 189–190.
- Meulien, C. et Baghdadli, A. (2025). « A Systematic Review of the Stigma Experienced by People with Autism Spectrum Disorder Associated with Intellectual Disabilities and by Their Family Caregivers », *Journal of Autism and Developmental Disorders*, vol. 25, no 11, p. 3955-3972.
- Michaud, R., Bernier, A. et Ben Mansour, J. (2020). « L'adéquation formation-emploi : concepts et pratiques de gestion des ressources humaines ». *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 75, no 2, p. 296–320.

- Miscenko, D. et Day, D. V. (2015). « Identity and identification at work », *Organizational Psychology Review*, vol. 6, no 3, p. 215-247.
- Mitha, S. (2023). « Équité, diversité et inclusion (EDI) : Pourquoi toute cette médiatisation ? ». *The Canadian Property Valuation*, vol. 67, no 4, p. 48-49.
- Namouric, G. (2025). *Besoins et motivations : une nouvelle pyramide de Maslow?* Revue Gestion HEC Montréal. Récupéré le 25 novembre 2025 de <https://www.revuegestion.ca/besoins-et-motivations-une-nouvelle-pyramide-de-maslow>
- Mottron, L. (2024). *Si l'autisme n'est pas une maladie, qu'est-ce? : Une refondation de la définition de l'autisme, de son étiologie et de sa place dans l'espèce humaine*. Mardaga.
- Nash, L. (2024). « There and Back Again: Neuro-Diverse Employees, Liminality and Negative Capability ». *Work, Employment & Society*, vol. 38, no 1, p. 262-278.
- Nguyen, Q. V., Hai Ninh, N. et Phan, T. U. (2023). « Unveiling the dynamics of motivation, work-life balance, and work engagement among Vietnamese employees in multinational corporations ». *Problems and Perspectives in Management*, vol. 21, no 3, p. 629-641.
- O'Regan, L. (2024). *An exploration into employee engagement and turnover intention of permanent and temporary workers in Ireland*. [Master, National College of Ireland]. NORMA. Récupéré le 25 novembre 2025 au <https://norma.ncirl.ie/id/eprint/7873>
- Ouellet, L. (2024). *La perspective des personnes autistes sur les obstacles et les facilitateurs de leur maintien en emploi*. [Mémoire. Université du Québec à Trois-Rivières], COGNITIO. Récupéré le 25 novembre 2025 au <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/11697/>
- Parenteau, D. (2007). « Diversité culturelle et mondialisation ». *Politique et Sociétés*, vol. 26, no 1, p. 133-145.
- Patton, E. (2019). « Autism, attributions and accommodations: Overcoming barriers and integrating a neurodiverse workforce ». *Personnel Review*, vol. 48, no 4, p. 915-934.
- Patton, E., Marie Santuzzi, A., Doyle, N., Comer, D. R., Hayward, S., Stokes, M., et al. (2023). « Neurodiversity and Work - Employment, Identity, and Support for Neurominorities », dans *Academy of Management Proceedings*, S. Taneja (ed.), no 1, Academy of Management.
- Pearson, A., et Rose, K. (2021). « A Conceptual Analysis of Autistic Masking: Understanding the Narrative of Stigma and the Illusion of Choice ». *Autism in adulthood : challenges and management*, vol. 3, no 1, p. 52-60.
- Pearsons, F. (1909). *Choosing a vocation*, London, Gay et Handcock, 188 p.
- Pierre, A. (2009). « Les entreprises d'insertion sociale à Montréal : trajectoire des participants », *Lien social et Politiques*, no 61, p. 171-185.
- Piolino, O. et Seum, O. (2025). *Pair-es aidant-es en autisme : a la rencontre de leurs besoins* [Bachelor, Haute école spécialisée de Suisse Occidentale], Patrinum. 61 p. Récupéré le 10 octobre 2025 au <https://patrinum.ch/record/651568?v=pdf>
- Pierre, A. (2020). *La construction sociale d'une économie d'insertion au Québec : le cas des entreprises d'insertion sociale* [Thèse, Université de Montréal]. Papyrus. <https://hdl.handle.net/1866/26302>
- Poupaert, A. (2023). *Gestion des ressources humaines et de la neurodiversité : une analyse du processus de dotation des personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme* [Mémoire, Université de Montréal]. Papyrus. <http://hdl.handle.net/1866/28247>

- Provencher, Y. (2017). « L'évaluation de l'employabilité au sein du régime québécois d'aide sociale », *Revue canadienne de service social*, vol. 34, no 1, p. 61-79.
- Provencher, Y. et Tremblay-Roy, J. (2014). « Professional employment assistance practices in Quebec's Carrefour jeunesse-emploi : bonding with youth distanced from the labor market and leading them to action ». *International Journal of Social Work and Human Services Practice*, vol. 2, no 1, p. 35-42.
- Quigley, E., O'Hanlon, M., Brandes, M., Kennedy, R. et Gavi, B. (2024). « Neurodiversity and third-level education: A lacuna between the strength-based paradigm shift and the lived experience », *Neurodiversity*, vol. 2, p. 1-13.
- Raffé, D. (2001). « La construction sociale de la recherche transnationale sur l'insertion sociale et professionnelle : le Réseau européen de recherche sur l'insertion professionnelle des jeunes », *Éducation et Sociétés*, vol. 7, no 1, p. 111-129.
- Ragins, B. R. (1997). « Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective », *The Academy of Management Review*, vol. 22, no 2, p. 482-521.
- Ragot, S., Lach, L. et Plater, J. (2024). *Formation continue et emploi pour les personnes ayant une déficience intellectuelle ou autistes : pratiques émergentes, novatrices et prometteuses au Québec* [Rapport No. 978-2-921037-51-8]. BANQ. 48 p. Récupéré le 18 avril 2025 au <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/4807663>.
- Rahimi, S. (2025). « Pensons autrement, la neurodiversité est l'avenir de l'organisation ». *Le Devoir* (Section Opinion). Récupéré le 23 mai 2025 au <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/843151/idees-pensons-autrement-neurodiversite-est-avenir-innovation>
- Rao, B. et Polepeddi, J. (2019). « Neurodiverse workforce: inclusive employment as an HR strategy ». *Strategic HR Review*, vol. 18, no 5, p. 204-209.
- Raymaker, D. M., Teo, A. R., Steckler, N. A., Lentz, B., Scharer, M., Delos Santos, A., *et al.* (2020). « “Having All of Your Internal Resources Exhausted Beyond Measure and Being Left with No Clean-Up Crew”: Defining Autistic Burnout ». *Autism in Adulthood*, vol. 2, no 2, p. 132-143.
- Ravenda-Bouchard, É. (2020). *Liens entre la motivation au travail et l'insertion socioprofessionnelle de jeunes adultes atteints de troubles neurodéveloppementaux* [Mémoire, Université de Sherbrooke]. Savoirs UdeS. <https://usherbrooke.scholaris.ca/items/6936dea4-c402-4d95-97af-d080a323dc24>
- Remington, A. et Pellicano, E. (2019). « ‘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 4, p. 516-534.
- Remund, C., Jones-Parkin, T., Hase, H. et Riesen, T. (2022). « Preparing community rehabilitation providers to deliver a provision of employment supports: A tiered training approach ». *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 56, no 2, p. 193-201.
- Richards, J., Sang, K., Marks, A. et Gill, S. (2019). « ‘I’ve found it extremely draining’: Emotional labour and the lived experience of line managing neurodiversity ». *Personnel Review*, vol. 48, no 7, p. 1903-1923.
- Riessman, F. (1965). « The “Helper” Therapy Principle », *Social Work*, vol. 10, no 2, p. 27-32.
- Ro, C. (2025, Mai). *Les diagnostics d'autisme sont en hausse, mais l'autisme en lui-même n'est peut-être pas forcément une maladie en soi*. British Broadcasting Corporation (BBC). Récupéré le 10 octobre 2025 au <https://www.bbc.com/future/article/20250509-why-autism-diagnoses-are-on-the-rise>
- Robert, V. et Vandenberghe, C. (2017). « Ouverture à l'expérience, engagement et intention de quitter : l'effet modérateur des opportunités de carrière ». *Le travail humain*, vol. 80, no 4, p. 337-366.

- Rollnik-Sadowska, E., et Grabińska, V. (2024). « Managing Neurodiversity in Workplaces: A Review and Future Research Agenda for Sustainable Human Resource Management ». *Sustainability*, vol. 16, no 15, p. 1-15.
- Rose, J. (2018). « L'insertion professionnelle : une notion discutée mais robuste », *Céreq Essentiels*, vol. 1, no 1, p. 15-19.
- Roy, M. et Prévost, P. (2013). « La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion ». *Recherches qualitatives*, vol. 32, no 2, p. 129-151.
- Russo, E. R., Ott, D. L. et Moeller, M. (2023). « Helping Neurodivergent Employees Succeed ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 64, no 4, p. 46-52.
- Saillant, F. (2024). « Illumina : Implantation d'un projet de recherche-action et de création participative dans le champ de la santé mentale ». *Anthropologica*, vol. 66, no 2, p. 1-33.
- Sattler, L. T. (2025). « Fostering sustainable career narratives with neurodivergent clients: introducing the Cluster Approach to the Development of Identity (CADI) », *Career Development International*, vol. 30, no 7, p. 812-817.
- Sauvageau, P. (2010). *L'instrumentalisation des intérimaires d'agences de placement de personnel temporaire* [Mémoire, Université du Québec à Rimouski]. SÉMAPHORE.
https://semaphore.uqar.ca/view/creators/Sauvageau=3A_Pierre=3A=3A.html.
- Savard, S. (2016). « Recrutement : quand le numérique s'impose ». *Revue RH*, vol. 19, no 3. Récupéré le 24 avril 2024 au <https://carrefourrh.org/ressources/revue-rh/volume-19-no-3/recrutement>
- Seehusen, D. A., Rogers, T. S., Al Achkar, M. et Chang, T. (2021). « Coaching, Mentoring, and Sponsoring as Career Development Tools », *Family Medicine*, vol. 53, no 3, p. 175-180.
- Séguin, M., Morin, L. et Arcand, S. (2024). « Pratiques EDI et transformations organisationnelles en économie sociale et action communautaire : le rôle d'une méta-organisation en contexte québécois ». *Ad machina*, no 8, p. 131-156.
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*, New York, A.A. Knopf, 366 p.
- Sénéchal, C., Fontaine, C., Larivée, S. et Legault, F. (2011). « Insertion professionnelle des adultes québécois ayant un trouble autistique ou un syndrome d'Asperger ». *Santé mentale au Québec*, vol. 36, no 1, p. 181-199.
- Shalfrooshan, A. (2024). « Four steps for inclusive neurodiverse recruitment: Research indicates a significant disparity in employment rates for neurodivergent adults ». *Recruiter*, p. 12-13.
- Singer, J. (1998). *Odd people in: The birth of community amongst people on the autistic spectrum: A personal exploration of a new social movement based on neurological diversity* [Thesis, University of Technology Sydney], Australia.
- Solomon, P. (2004). « Peer Support/Peer Provided Services Underlying Processes, Benefits, and Critical Ingredients », *Psychiatric Rehabilitation Journal*, vol. 27, p. 392-401.
- Stenning, A. et Rosqvist, H. B. (2021). « Neurodiversity studies: mapping out possibilities of a new critical paradigm », *Disability & Society*, vol. 36, no 9, p. 1532-1537.
- St John, W. et Johnson, P. (2000). « The pros and cons of data analysis software for qualitative research », *Journal of Research in Nursing*, vol. 32, no 4, p. 393-397.
- Strimelle, V. & Frigon, S. (2007). « Femmes au-delà des murs : le sens de la quête d'emploi chez les femmes judiciairisées et les intervenants au Québec ». *Criminologie*, vol. 40, no 2, p. 167-189.

- Suifan, T.S. (2019). « Les effets des facteurs environnementaux du travail sur la satisfaction au travail : le rôle médiateur de la motivation au travail ». *Business: Theory and Practice*, vol. 20, p. 456-466.
- Sundermann, L. M., Haunberger, S., Gisler, F. et Kita, Z. (2023). « How do supported employment programs work? Answers from a systematic literature review ». *International journal for educational and vocational guidance*, vol. 23, no 3, p. 659–679.
- Syharat, C. M., Hain, A., Zaghi, A. E., Gabriel, R. et Berdanier, C. G. P. (2023). « Experiences of neurodivergent students in graduate STEM programs ». *Frontiers in Psychology*, p. 1-16.
- Syriopoulou-Delli, C. K. et Sarri, K. (2025). « Vocational rehabilitation of adolescents and young adults with autism spectrum disorder: a review ». *International journal of developmental disabilities*, vol. 71, no 1, p. 41–60.
- Szulc, J. M. (2022). « AMO model for neuro-inclusive remote workplace ». *Personnel Review*, vol. 51, no 8, p. 1867-1882.
- Szulc, J. M. (2024). « Leading with understanding: cultivating positive relationships between neurotypical leaders and neurodivergent employees », *Employee Relations*, vol. 46, no 9, p. 97-114.
- Talarico, A. et Pérès, J. (2023). « Pistes de réflexion républicaines sur le travail en contexte pandémique et postpandémique ». *Revue générale de droit*, vol. 53, no 1, p. 177–206.
- Terrier, J. et Müller, H.-P. (2013). « Introduction au numéro thématique « Entre morale, politique et religion : la cohésion sociale selon Emile Durkheim », *Trivium*, p. 1-13.
- Tousignant, M. (1988). « Soutien social et santé mentale : une revue de la littérature », *Sciences Sociales et Santé*, vol. 6, no 1, p. 77-106.
- Tremblay, M. et Simard, G. (2005). « La mobilisation du personnel: L'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité ». *Gestion*, vol. 30, p. 60-68.
- Turnock, A., Langley, K., et Jones, C. R. G. (2022). « Understanding Stigma in Autism: A Narrative Review and Theoretical Model ». *Autism in adulthood : challenges and management*, vol. 4, no 1, p. 76–91.
- Unger, D., Parent, W., Gibson, K., Kane-Johnston, K. et Kregel, J. (1998). « An Analysis of the Activities of Employment Specialists in a Natural Support Approach to Supported Employment ». *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, vol. 13, no 1, p. 1-18.
- Ulysse, P. J. et Lesemann, F. (2004). *Citoyenneté et pauvreté : politiques, pratiques et stratégies d'insertion en emploi et de lutte contre la pauvreté*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 329 p.
- Vachon, J. (2024). *La perception des collègues et des superviseurs de travail des personnes autistes*, [Essai, Université de Québec à Trois-Rivières]. COGNITIO. Récupéré le 25 novembre 2025 au <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/11441/>
- Vaillancourt, J.-G. (1991). « Mouvement ouvrier et nouveaux mouvements sociaux : l'approche d'Alain Touraine », *Cahiers de géographie du Québec*, no 17, p. 213-222.
- Valderrama, A., Martinez, A., Charlebois, K., Guerrero, L. et Forgeot d'Arc, B. (2023). « For autistic persons by autistic persons: Acceptability of a structured peer support service according to key stakeholders », *Health Expectations*, vol. 26, no 1, p. 463-475.
- Van Knippenberg, D. (2000). « Work Motivation and Performance: A Social Identity Perspective », *Applied Psychology*, vol. 49, no 3, p. 357-371.
- Véniard, A. (2011). « Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire ». *Management & Avenir*, vol. 49, no 9, p. 84-101.

- Vargas-Salas, O., Alcazar-Gonzales, J-C., Fernández-Fernández, F. A., Molina-Rodríguez, F. N., Paredes-Velazco, R. et Carcausto-Zea, M. L. (2025). « Neurodivergence and the Workplace: A Systematic Review of the Literature ». *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 63, no 1, p. 83-94.
- Verdier, E. et Vultur, M. « L'insertion professionnelle des jeunes : un concept historique, ambigu et sociétal », *Revue Jeunes et Société*, vol. 1, p.1-28.
- Vernières, M. (1997). *L'insertion professionnelle : analyses et débats*, Paris, Economica, 197 p.
- Vigneault, L. (2017). « De la stigmatisation vers le rétablissement », *Santé mentale au Québec*, vol. 42, no 2, p. 119-124.
- Vivre Grand. (s.d.). *Rapport annuel d'activité 2024-2025*. Récupéré le 11 novembre 2025 au : <https://vivregrand.org/publications/>
- Vultur, M. (2003). « Le chômage des jeunes au Québec et au Canada: Tendances et caractéristiques », *Relations Industrielles*, vol. 58, no 2, p. 232-257.
- Vultur, M. (2016). « L'activité des salariés d'agences de travail temporaire : perceptions des conditions de travail et recours aux agences ». *Sociologie et sociétés*, vol. 48, no 1, p. 191–211.
- Vultur, M., Bernier, J. et Richard, M.-F. (2017). « Les jeunes Québécois en processus d'insertion professionnelle : quel est le rôle des agences de travail temporaire dans leur parcours sur le marché du travail ? », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 29, no 1-2, p. 254-270.
- Walkowiak, E. (2006). « Renouvellement de la main-d'œuvre et modernisation des entreprises ». *Revue économique*, vol. 57, no 6, p. 1205-1233.
- Weber, C., Krieger, B., Häne, E., Yarker, J. et McDowall, A. (2024). « Physical workplace adjustments to support neurodivergent workers: A systematic review: International Review of Applied Psychology ». *Applied Psychology*, vol. 73, no 3, p. 910-962.
- Wehman, P. (2023). « Supported employment and customized employment: How effective are these interventions and what has been their impact on the field? ». *Journal of Vocational Rehabilitation*, vol. 58, no 3, p. 237-247.
- Wehman, P., Brooke, V., Brooke, A. M., Ham, W., Schall, C., McDonough, J., 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.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*, 5e éd., Boston, Nicholas Brealey, 240 p.
- Wiggleton-Little, J. et Callender, C. (2023). « Screening Out Neurodiversity ». *Kennedy Institute of Ethics Journal*, vol. 33, no 1, p. 21-54.
- Wong, B., Boheler, G., Selvaggi Hernandez, S., McGinley, K., Nguyen, A. T., Reyes, R. L. et al. (2023). « The importance of neurodivergent mentorship for the development of professional identity », *Neuroscience Research Notes*, vol. 6, no 1, p. 1-5.
- Wong, P. S., Donnelly, M., Boyd, B., et Neck, P. A. (2021). « Beyond Adaptations and Accommodations: Management Practice that Matters as the Key to Retention of Employees with Autism (Part 1) ». *Revista De Management Comparat International*, vol. 22, no 5, p. 636-658.
- Zaros, T. (2023). *L'accueil et l'intégration d'un nouveau travailleur : les effets réels de pratiques d'onboarding centrées sur l'humain, le relationnel et le social* [Mémoire, Université de Liège en Belgique]. Master Thesis Online (MATHEO). <https://matheo.uliege.be/handle/2268.2/18035>.

Zhang, C. et Hirschi, A. (2021). « Forget about the money? A latent profile analysis of calling and work motivation in Chinese employees ». *Career Development International*, vol. 26, no 2, p. 105-118.

Zhang, H. et Xie, S. (2025). « The impact of professional identity on teachers' professional well-being: The mediating role of social support », *Journal of Asian Scientific Research*, vol 15, no 2, p. 162-178.

Annexes

Annexe 1 :

Neurodivergence	Travailleurs	Entreprises
Autism / Asperger / Autism	Employés / Employee ou workers	Organisation / Organization
TDAH / ADHD	Salariés / Staff	Compagnie / Company
Dyslexie / Dyslexia	Collaborateurs / Collaborators	Milieu de travail / Workplace ou work environment
Anxiété / Anxiety	Main d'œuvre / Workforce	Entreprise / Enterprise ou firm ou business
Neurodiversité / Neurodiversity Neuro-atypique / Neuroatypical	Ouvriers / Labour	
Divergence cognitive / Cognitive divergence		

Tableau 2.1 : Mots clés ayant servi aux premières recherches scientifiques

Annexe 2 :

Requête	Filtres appliqués	Banque de données	Résultats de recherche
MAINSUBJECT.EXACT("Autism") OR MAINSUBJECT.EXACT("Neurodiversity") OR MAINSUBJECT.EXACT("Attention deficit hyperactivity disorder") OR MAINSUBJECT.EXACT("Dyslexia") OR MAINSUBJECT.EXACT("Cognitive dissonance") OR MAINSUBJECT.EXACT("Generalized anxiety disorder") OR MAINSUBJECT.EXACT("Anxiety disorders") OR MAINSUBJECT.EXACT("Anxiety") AND workforce OR worker* OR employe* OR labour OR collaborator* AND business* OR compan* OR firm* OR entreprise* OR organization*.	Revu par les pairs, publications académiques, dix (10) dernières années, sujet (neurodiversity)	ABI/INFORM Collection (Proquest)	39 résultats de recherche en février 2024

Tableau 2.2 : Exemple de requête scientifique

Annexe 3 :

Neurodiversité	Travailleurs	Soutien en emploi	Réseaux d'aide
Autisme / Asperger / Autism	Employés / Employee ou workers	Accompagnement en emploi / employment support ou employment coaching	Services socioprofessionnels / socio-professional services
TDAH / ADHD	Salariés / Staff	Recherche en emploi / employment research ou job research	Services spécialisés / expert services ou specialized services
Dys* (Dyslexie / Dyslexia – Dyspraxie / Dyspraxia – Dysphasie / Developmental language disorder (DLD))	Collaborateurs / Collaborators	Intégration en emploi / employment integration ou integration in the workforce	Organismes à but non lucratif / non-profit organizations
Anxiété / Anxiety	Main d'œuvre / Workforce	Maintien en emploi / maintaining employment ou job maintenance	Agences de placement / employment agencies ou staffing agencies ou recruitment agencies
Douance / High skills Surdoués / highly gifted ou highly able Talent / ability	Ouvriers / Labour	Évaluation des besoins / assessment of needs	Services d'aide à l'employabilité / employability assistance services
Neurodiversité / Neurodiversity Neurotypique / Neurotypical Neuro-atypique / Neuroatypical Neuro-minorités / Neurominorities		Avancement professionnel / career advancement ou career progression ou career development	
Divergence cognitive / Cognitive divergence		Rétention / job retention	
		Insertion professionnelle /	

Tableau 2.3 : Mots clés ayant servi à l'alignement de la question de recherche

Annexe 4 :

Requêtes	Filtres appliqués	Banque de données	Résultats de recherches
MAINSUBJECT.EXACT("Autism") OR MAINSUBJECT.EXACT("Neurodiversity") OR MAINSUBJECT.EXACT("Attention deficit hyperactivity disorder") OR MAINSUBJECT.EXACT ("Dyslexia") OR MAINSUBJECT.EXACT("Cognitive dissonance") OR MAINSUBJECT.EXACT("Generalized anxiety disorder") OR MAINSUBJECT.EXACT("Anxiety disorders") OR MAINSUBJECT.EXACT("Anxiety") OR MAINSUBJECT.EXACT("Talent") AND Workforce OR worker* OR employe* OR labour OR collaborator* OR staff* AND employment support* OR employment coaching* OR job research* OR employment integration* OR job maintenance* OR assessment of needs* OR career development* OR career progression* OR job retention* AND socio-professional service* OR specialized service* OR non-profit organization* OR employment agence* OR recruitment agence* OR employability assistance service*	Aucun	ABI/INFORM Collection (Proquest)	38 résultats de recherche en mai 2024
MAINSUBJECT.EXACT("Autism") OR MAINSUBJECT.EXACT("Neurodiversity") OR MAINSUBJECT.EXACT("Attention deficit hyperactivity disorder") OR MAINSUBJECT.EXACT("Dyslexia") OR MAINSUBJECT.EXACT("Cognitive dissonance") OR MAINSUBJECT.EXACT("Generalized anxiety disorder") OR MAINSUBJECT.EXACT("Anxiety disorders") OR MAINSUBJECT.EXACT("Anxiety") AND noft(workforce OR worker* OR employe* OR labour OR collaborator*) AND noft(stigmatization OR marginalization OR disparitie* OR social class* OR exclusion)	Revu par les pairs	ABI/ INFORM Collection (Proquest)	89 résultats de recherche en novembre 2024
noft(neurodiversity OR neurodivergent OR neurominoritie* OR autism OR ADHD) AND noft(worplace OR workforce OR employee OR labour) AND noft(innovation OR creativity OR loyalty OR productivity)	Revu par les pairs	ABI / INFORM Collection (Proquest)	238 résultats de recherche (avant filtre) et 24 résultats de recherche (avec filtre) en novembre 2024
neurodiversité OU neurodivergence OU neuro-minorité) ET (Tous les champs : travail OU employé OU salarié) ET (Tous les champs : innovation OU créativité OU performance OU avantages)	Aucun	Érudit	31 résultats de recherche en novembre 2024

Tableau 2.4 : Exemples de requêtes scientifiques reliées à la question de recherche

Annexe 5 :

	Services socioprofessionnels	Personnes neurodivergentes
Critères d'inclusion	1. Être établi au Québec ; 2. Tout service / établissement privé et indépendant.	1. Avoir au moins un profil neurodivergent diagnostiqué par un professionnel de la santé ; 2. Avoir atteint la majorité (avoir 18 ans ou plus) ; 3. Avoir fait appel à au moins un service socioprofessionnel pour les soutenir dans leur(s) démarche(s) professionnelle(s).
Critères d'exclusion	1. Établi en dehors du Québec et ne desservant donc pas les personnes neurodivergentes québécoises ; 2. Tout service / établissement public.	1. Personne qui s'autodiagnostique neurodivergente ou tout autre personne dont aucun profil neurodivergent n'a été reconnu par un professionnel de la santé ; 2. Ne pas avoir atteint la majorité (avoir moins de 18 ans) ; 3. Ne pas avoir fait appel à un service socioprofessionnel.

Tableau 5.1 : Élaboration des critères d'inclusion et d'exclusion de la collecte de données

Annexe 6 :

Guide d'entrevue pour établissements québécois et indépendants, aidant à l'insertion professionnelle

Première section : Questions générales sur le fonctionnement de l'établissement et sur les professionnels qui y travaillent

1. Quelle est la mission principale de votre établissement en matière d'insertion professionnelle ?
2. Quels sont les critères de sélection des personnes neurodivergentes ayant besoin d'aide en insertion professionnelle ?
3. Quelle est la durée moyenne de vos accompagnements pour les personnes neurodivergentes, quel que soit le type de condition neurodivergente ?
4. Quel est le taux de retour à l'emploi des personnes neurodivergentes que vous accompagnez ?
5. Quels sont les différents types d'emploi des professionnels qui travaillent dans l'établissement ?
 - a. Quels sont les principaux rôles à chacun ?
6. Quelles sont vos sources de financement ?
7. De manière générale, quels sont les principaux défis rencontrés dans votre travail d'insertion professionnelle, tout professionnel confondu ?

Deuxième section : Le travail des professionnels de l'établissement

8. Quels sont les principales qualités recherchées chez vos professionnels ?
9. Comment est évalué le rendement de vos professionnels ?
10. Quelle sont les principaux aspects sur lesquels vos membres du personnel sont formés, concernant le sujet de la neurodiversité en milieu de travail ?
 - a. Est-ce que les formations sont offertes par des experts à l'externe ou bien des experts à l'interne ?
11. Est-ce que vous avez des partenariats avec d'autres établissements indépendants aidant à l'insertion professionnelle ?

Troisième section : Questions spécifiques sur l'accompagnement des personnes neurodivergentes

12. De manière générale, quelles sont les principales raisons qui poussent les personnes neurodivergentes à se tourner vers vos services ?
13. Quels sont les besoins spécifiques ou récurrents observés chez vos clients neurodivergents ?
14. Quels sont vos principaux outils de mesure utilisés pour aider à l'insertion professionnelle de votre clientèle neurodivergente ?
15. Y a-t-il des freins spécifiques rencontrés par les personnes neurodivergentes dans leur parcours ?
 - a. Si oui, quelles stratégies avez-vous mises en place pour les aider à surmonter ces défis ?
16. Quels sont les changements **généralement** escomptés chez les personnes neurodivergentes à travers vos interventions, quel que soit le type de condition neurodivergente ?
 - a. Quels sont les principaux résultats que vous pouvez en tirer ?
17. Quelles sont les rétroactions générales que vous recevez des personnes neurodivergentes vis-à-vis l'accompagnement qu'ils reçoivent ?

Quatrième section : Questions de perspectives pour l'avenir de l'établissement

18. Selon vous, quels sont les principaux besoins qui pourraient potentiellement améliorer votre action en matière d'insertion professionnelle dans les prochaines années à venir ?
 - a. Avez-vous déjà des projets ou des innovations prévues dans les cinq prochaines années ?
19. Souhaitez-vous partager une expérience marquante liée à l'insertion professionnelle d'une personne neurodivergente ?
20. Y a-t-il des points que nous n'avons pas abordés et qui vous semblent importants de mentionner ?



Invitation à participer à un projet de recherche

Cette recherche vise à **mettre en valeur la neurodiversité en milieu de travail** et à souligner l'importance du soutien à l'emploi **pour les personnes neurodivergentes**, notamment le **soutien apporté par des services socioprofessionnels** indépendants du Québec.

Votre participation pourrait faire la différence auprès de l'ensemble de la société québécoise, à titre de sensibilisation, de prise de conscience et de valorisation. Elle nécessiterait tout simplement de répondre à huit questions lors d'un entretien, à distance ou en présentiel, dans un cadre respectueux, bienveillant et confidentiel.

Le guide d'entrevue peut être fourni à l'avance !

Critères de participation :

Vous avez au moins un profil neurodivergent reconnu par un professionnel de la santé ;

Vous êtes âgé(e) de 18 ans ou plus ;

Vous avez déjà fait appel ou faites actuellement appel à un service socioprofessionnel indépendant au Québec pour vous accompagner dans vos démarches d'insertion professionnelle

*Précision : Vous n'avez pas besoin d'avoir nécessairement un emploi pour y participer, les questions sont relatives par rapport à votre lien, passée ou actuelle, avec un service socioprofessionnel

Si vous remplissez ces critères, vous êtes éligible à participer !

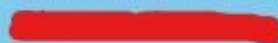
Votre participation est entièrement volontaire.

Toutes les informations recueillies resteront strictement confidentielles.

Vous pourrez également vous retirer du projet à tout moment, sans justification.

Pour en savoir plus sur cette recherche, n'hésitez pas à me contacter :

 kim.gariepy@hec.ca



Ou contacter mon directeur de recherche Sébastien Arcand (sebastien.arcand@hec.ca)

Annexe 8

Questionnaire pour entrevue mémoire - Personnes neurodivergentes

Style : Récits de vie

Temps : environ 1h

1. Pourriez-vous me faire part des principaux éléments qui ont marqué votre vie jusqu'à présent (Ex. : Accomplissement personnel, réussite scolaire, événement familial, passion) ?
 - a. Qu'est-ce que ces éléments représentent pour vous ?
2. Quelles ont été vos impressions et celles de vos proches (famille et amis) lorsque vous avez appris l'existence de votre/vos diagnostic(s) neurodivergent(s) ?
3. Votre neurodivergence nécessite-t-elle des formes particulières de soutien ? Qu'est ce que ces formes de soutien signifient pour vous ?
4. Pouvez-vous élaborer plus amplement sur votre parcours professionnel (facilitateurs / atouts ; obstacles / défis) ?
 - a. Comment décririez-vous les démarches que vous avez personnellement entreprises pour chercher un emploi (réussites / échecs) ?
 - b. Comment décririez-vous les démarches entreprises par le service socioprofessionnel indépendant que vous avez choisi pour vous accompagner dans votre recherche d'emploi (réussites / échecs) ?
5. Les professionnels du service socioprofessionnel indépendant ont-t-ils répondu à vos attentes et à leurs obligations envers vous ?
 - a. Quel(s) élément(s) justifie(nt) votre position ? (Ex : Accommodements, collaboration, soutien, suivis, etc.)
6. Selon vous, le marché du travail actuel est-il favorable (propice) à l'embauche de personnes neurodivergentes ?
7. À la suite de notre échange, pouvez-vous me mentionner un objectif personnel et un objectif professionnel que vous voudriez atteindre dans les prochaines années ?
 - a. Par quel(s) moyen(s) ou ressource(s) allez-vous y arriver ?
8. Y a-t-il un sujet que nous n'avons pas abordé et que vous souhaiteriez ajouter à notre discussion ?