

# HEC MONTRÉAL

**La génération TDAH dans le monde du travail**

**par**

**Angélique Emeric**

**Sciences de la gestion**

**(Stratégie)**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention*

*du grade de maîtrise ès sciences*

*(M. Sc.)*

décembre 2019

© Angélique Emeric, 2019



# HEC MONTRÉAL

## Comité d'éthique de la recherche

Le 25 juin 2019

À l'attention de :  
Angelique Emeric

### **Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche**

**# Projet :** 2020-3641

**Titre du projet de recherche :** La génération TDAH dans le monde du travail.

---

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Les membres du comité vous recommandent d'indiquer clairement dans le document de recrutement le statut d'emploi recherché (personne ayant un emploi actif, personne ayant occupé un emploi récemment, etc.).

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 25 juin 2019. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 juin 2020**.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en oeuvre ces modifications. Si votre projet est terminé avant l'échéance du certificat, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet ou F9a - Fin de projet étudiant*, selon le cas.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains de HEC Montréal*, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

### **Le CER de HEC Montréal**

## CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

---

**Projet # :** 2020-3641

**Titre du projet de recherche :** La génération TDAH dans le monde du travail.

**Chercheur principal :**  
Angelique Emeric,

**Directeur/codirecteurs :**  
Jean-Pierre Dupuis  
Professeur - HEC Montréal

**Date d'approbation du projet :** 25 juin 2019

**Date d'entrée en vigueur du certificat :** 25 juin 2019

**Date d'échéance du certificat :** 01 juin 2020

---

Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal

## 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 # :** 2020-3641 - Angélique Emeric

**Titre du projet de recherche :** La génération TDAH dans le monde du travail.

**Chercheur principal :**  
Angélique Emeric, étudiant M. Sc.  
HEC Montréal

**Directeur/codirecteurs :**  
Jean-Pierre Dupuis

**Date d'approbation initiale du projet :** 25 juin 2019

**Date de fermeture de l'approbation éthique :** 26 novembre 2019

---

Maurice Lemelin  
Président  
CER de HEC Montréal



## Sommaire

---

La gestion de la diversité dans les entreprises représente un défi pour les organisations québécoises. Dans ce mémoire, nous nous intéresserons au cas des personnes souffrant du trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH<sup>1</sup>) en milieu de travail. Quels sont les principaux défis que ces personnes rencontrent en milieu de travail ? Y a-t-il des mesures mises en place par leur entreprise pour leur faciliter la vie ? Quelle est la qualité de leurs interactions avec leurs collègues ? etc. L'objectif de notre recherche est de documenter et d'analyser leurs expériences de travail dans le but d'aider les entreprises à mieux comprendre et gérer cette population. Bien que moins médiatisé, ce trouble est aussi présent chez les adultes et constitue une caractéristique propre à la personne qui en souffre.

Un recensement des écrits abordant le TDAH ainsi que le TDAH chez les adultes est exposé. Ces écrits témoignent, dans un premier temps, de l'ampleur de ce trouble neurologique. Le cadre conceptuel de la théorie de la diversité que nous utilisons permet une vision de l'évolution et de la place qu'occupe aujourd'hui la diversité dans nos entreprises. Il permet également d'y positionner notre problématique ainsi que les résultats de notre recherche.

Notre analyse des données s'appuie sur les entretiens semi-dirigés (méthodologie qualitative) que nous avons faits. Ces entretiens ont fait émerger plusieurs constats. Cette collecte de données a été effectuée auprès de 15 personnes d'âge adulte, atteintes de TDAH et ayant été ou étant toujours confrontées au monde du travail. Cette étude a pour but premier de mieux comprendre le quotidien de ces personnes et d'examiner en profondeur la gestion de cette population au sein des organisations. Le cadre de la gestion de la diversité est privilégié afin de comprendre les enjeux liés à ce trouble du comportement dans les organisations.

---

<sup>1</sup> Bien qu'il existe une distinction entre TDA et TDAH, le terme TDAH est utilisé comme générique afin d'alléger le texte de cet ouvrage.

Les résultats de notre recherche proposent deux aspects majeurs qui découlent de l'impact du TDAH au travail. Ces résultats démontrent comment le TDAH peut s'avérer un obstacle de taille, mais aussi à quel point il peut représenter un atout au travail. Malgré l'ambivalence des incidences de ce trouble, un constat est irréfutable, la stigmatisation qui entoure le TDAH pose problème dans le parcours professionnel de ceux qui en souffrent. Nos résultats montrent également l'inexistence d'une quelconque forme d'accommodement des organisations face à ce déficit. Ainsi, il semble qu'au niveau de la gestion de la diversité pour les TDAH dans les entreprises québécoises, il n'y a pas grandes initiatives ou pratiques particulières pour les aider à la fois dans leur intégration ainsi que dans leur trajectoire professionnelle.

Notre étude nous permet de mieux comprendre ce phénomène qui est encore peu étudié dans le monde de l'emploi au Québec. Finalement, ce mémoire pose un regard éclairé sur le monde de la gestion et propose aux entreprises de prendre action afin de mieux exploiter le potentiel de ces personnes.

Mots clés : TDAH, adulte, travail, carrière, employeur, emploi

# Table des matières

---

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>VII</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>IX</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>XI</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS.....</b>	<b>XII</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : LES TDAH : UN TROUBLE, UNE RÉALITÉ POUR LE MONDE DU TRAVAIL.....</b>	<b>5</b>
1.1 LA PROBLÉMATIQUE .....	5
1.1.1 <i>La diversité</i> .....	5
1.2 LE TROUBLE DU DÉFICIT D'ATTENTION AVEC OU SANS HYPERACTIVITÉ (TDAH) .....	6
1.2.1 <i>L'origine du TDAH</i> .....	8
1.2.2 <i>Les symptômes TDAH</i> .....	11
1.2.3 <i>L'enfance, l'adolescence et l'âge adulte d'un TDAH</i> .....	14
1.2.4 <i>Médicaments et traitements</i> .....	15
1.3 LES ADULTES ATTEINTS DE TDAH DANS LE MONDE DU TRAVAIL .....	18
1.3.1 <i>Les emplois</i> .....	20
1.3.2 <i>Les défis de la stigmatisation</i> .....	23
1.3.3 <i>Les aspects neurologiques</i> .....	24
1.3.4 <i>Les inconvénients</i> .....	26
1.3.5 <i>Les avantages</i> .....	29
1.3.6 <i>La vie avec les collègues</i> .....	32
1.3.7 <i>Les mesures mises en place par les entreprises</i> .....	34
1.4 CONCLUSION .....	38
<b>CHAPITRE 2 : LA GESTION DE LA DIVERSITÉ.....</b>	<b>41</b>
2.1 L'HISTORIQUE DE LA DIVERSITÉ ET LA GESTION DE LA DIVERSITÉ .....	42
2.1.1 <i>L'égalité des chances à l'emploi et l'action positive</i> .....	43
2.1.2 <i>L'action positive</i> .....	43
2.1.3 <i>La gestion de la diversité</i> .....	44
2.1.4 <i>La gestion de la diversité mondiale</i> .....	45
2.2 LA DIFFÉRENCE PERÇUE COMME UN OBSTACLE À L'INTÉGRATION .....	46
2.2.1 <i>Les préjugés</i> .....	47
2.2.2 <i>Les stéréotypes</i> .....	48
2.2.3 <i>Les biais positifs</i> .....	49
2.2.4 <i>Les malentendus et les conflits</i> .....	51
2.2.5 <i>La faible implication des entreprises</i> .....	51
2.3 LA DIFFÉRENCE PERÇUE COMME UNE FORCE INDIVIDUELLE .....	53
2.3.1 <i>De la créativité à l'ouverture</i> .....	54
2.3.2 <i>Du goût du risque à l'intégrité</i> .....	54
2.4 LA DIFFÉRENCE PERÇUE COMME UNE RESSOURCE POUR L'ORGANISATION .....	57
2.4.1 <i>Les coûts</i> .....	57

2.4.2	<i>L'acquisition des ressources</i> .....	58
2.4.3	<i>Le marketing</i> .....	58
2.4.4	<i>La créativité et l'innovation</i> .....	59
2.4.5	<i>La résolution de problèmes</i> .....	59
2.4.6	<i>La flexibilité organisationnelle</i> .....	60
2.4	CONCLUSION .....	60
<b>CHAPITRE 3 : UNE ÉTUDE EXPLORATOIRE AUPRÈS DE 15 PERSONNES</b> .....		<b>63</b>
3.1	LE CHOIX DE LA MÉTHODOLOGIE .....	63
3.1.1	<i>La méthodologie exploratoire</i> .....	63
3.1.2	<i>L'étude qualitative inductive</i> .....	63
3.1.3	<i>L'entretien semi-dirigé</i> .....	65
3.2	PROCÉDURES .....	66
3.2.1	<i>L'élaboration du questionnaire semi-dirigé</i> .....	66
3.2.2	<i>Les critères de sélection des personnes interrogées</i> .....	67
3.2.3	<i>Description de l'échantillon</i> .....	67
3.3	LE DÉROULEMENT DE COLLECTE DE DONNÉES .....	72
3.3.1	<i>Le travail de codage des entretiens</i> .....	73
3.3.2	<i>La Procédure pour la validation des données</i> .....	76
<b>CHAPITRE 4 : LES TDAH, ENTRE INSTABILITÉ ET CRÉATIVITÉ</b> .....		<b>79</b>
4.1	LES OBSTACLES RENCONTRÉS PAR NOS PERSONNES TDAH AU TRAVAIL .....	80
4.1.1	<i>Les caractéristiques individuelles du TDAH</i> .....	80
4.1.2	<i>Les stigmates du passé</i> .....	84
4.1.3	<i>Le travail quotidien pour TDAH</i> .....	89
4.1.5	<i>Les particularités du travail pour TDAH</i> .....	94
4.2	LES ATOUTS DU TDAH AU TRAVAIL .....	99
4.2.1	<i>Les caractéristiques individuelles du TDAH</i> .....	100
4.2.2	<i>Le travail quotidien pour les TDAH</i> .....	104
4.2.3	<i>Les particularités du travail pour les TDAH</i> .....	108
4.3	CONCLUSION .....	112
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION ET CONCLUSION</b> .....		<b>113</b>
5.1	RAPPEL DE L'OBJECTIF ET DES QUESTIONS DE RECHERCHE .....	113
5.2	INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS .....	114
5.2	CONTRIBUTIONS EMPIRIQUES .....	121
5.3	IMPLICATIONS PRATIQUES .....	122
5.4	LIMITES DE L'ÉTUDE ET PISTES DE RECHERCHES FUTURES .....	124
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....		<b>127</b>
<b>ANNEXES</b> .....		<b>XVII</b>
	ANNEXE 1 : GUIDE D'ENTRETIEN .....	XVII
	ANNEXE 2 : EXEMPLE DE COURRIEL .....	XIX
	ANNEXE 3 : FORMULAIRE DE CONSENTEMENT .....	XX

## Liste des tableaux

---

TABLEAU 1-1 : DIFFÉRENCE ENTRE DSM IV ET CIM-10.....	10
TABLEAU 3-1 : DESCRIPTION DES CANDIDATS.....	70
TABLEAU 3-2 : PORTRAIT PROFESSIONNEL DES CANDIDATS.....	71
TABLEAU 3-3 : GRILLE DE CODAGE.....	75
TABLEAU 4-1 : DIVULGATION DU TDAH DANS LE MILIEU DE TRAVAIL.....	95
TABLEAU 4-2 : EXIGENCE ENVERS SOI ET ENVERS LES AUTRES.....	102
TABLEAU 4-3 : PORTRAIT DE LA CRÉATIVITÉ DES CANDIDATS.....	105

## Liste des figures

---

FIGURE 1-1: MODÈLE DE BARKLEY.....	25
FIGURE 2-1: SCHÉMA DE LA GESTION DE LA DIVERSITÉ POUR LES TDAH EN ENTREPRISE.....	42
FIGURE 2-2 : SCHÉMA DE L'ÉVOLUTION DE LA DIVERSITÉ.....	46

## Liste des abréviations

---

<b>APA</b>	<i>American Psychological Association</i>
<b>ADHD</b>	<i>Attention Deficit hyperactivity disorder</i>
<b>CER</b>	Comité d'éthique à la recherche
<b>DSM-IV</b>	Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux <i>(Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders)</i>
<b>ICD 10</b>	International Classification of Diseases (ICD-10; World Health Organization, 1994)
<b>LGBTQ</b>	Acronyme qui signifie lesbiennes, Gais, Bisexuels, Transgenres, en questionnement
<b>RSE</b>	Responsabilité sociale de l'entreprise
<b>TDA</b>	Trouble déficitaire de l'attention
<b>TDAH</b>	Trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité

## Remerciements

---

*I always wonder why birds stay in the same place when they can fly anywhere on the earth. Then I ask myself the same question.*

Cette citation m'a toujours interpellée, puisque pour le cerveau d'une personne TDAH, c'est le genre de réflexion qu'on se pose quotidiennement, du matin jusqu'au soir. Savoir reconnaître la beauté de la différence n'est pas donné à tous, mais ceux qui savent la reconnaître, deviennent des acteurs marquants dans la vie des TDAH. Leur famille, leurs amis sincères, ceux qui les accompagnent dans leurs aventures inusitées ou hilarantes, vivent au contact d'êtres intenses, passionnés, émotifs...comme moi. À mes yeux, cette section est de loin la plus importante de ce mémoire, puisqu'elle souligne l'importance de ces personnes qui ont été pour moi de véritables piliers. Je veux y souligner le support précieux et combien significatif de ces personnes d'exception tout au long de la réalisation de ce projet de recherche.

Ils ont permis à l'oiseau que je suis de rester ancrée solidement sur sa branche, malgré les intempéries et les turbulences. L'oiseau TDAH est ébranlé plus souvent qu'à son tour par de fortes secousses et il rencontre de violentes rafales par moment.

Dans un premier temps, je ne pourrais passer sous silence mon Directeur : Jean-Pierre Dupuis. Son aide, sa compréhension, sa patience, ainsi que le partage de son immense savoir et de son expertise, m'ont fourni un appui indéfectible. L'incroyable empathie qu'il m'a manifestée si généreusement sans compter son temps, ses courriels ont été pour moi source de motivation et d'apaisement. Merci à ce directeur qui a permis à l'oisillon que je suis de prendre son envol dans cette grande aventure et de me donner à de nombreuses reprises des points de repères.

Un merci particulier aux 15 candidats qui ont accepté de participer à mon enquête et qui se sont livrés à cœur ouvert sur leur parcours. Sans eux, la réalisation de ce projet de recherche n'aurait pas pu avoir lieu.

Si l'expression populaire veut que nous comptions les vrais amis sur les doigts d'une main, cette dernière est encore plus restreinte pour les TDAH. Tel un oisillon qui doit rester sur cette branche, je remercie infiniment ma grande amie d'enfance Christelle Trudeau, qui depuis le secondaire un, a toujours été à mes côtés. Que ce soit pour le *gîte ou le couvert*, pour me rassurer des bêtises que je pouvais faire ou m'encourager alors que je semblais perdue et un peu désemparée, je lui répète aujourd'hui merci d'être cette amie incroyable. Sa zénitude et sa sagesse m'ont toujours inspirée. Pour les corrections grammaticales, de syntaxe et d'orthographe.... Merci ! Parce qu'on ne sépare jamais le sujet du verbe par une virgule ... elle restera toujours la meilleure !

À ma fan #1, ma supporter et ma *Taty Wheats*, un merci infini! Malgré le découragement de mes frasques et de mes idées farfelues, elle a toujours cru en moi. À celle qui s'est dite : « pourquoi je ne prendrais pas sous mon aile une Mini Wheats un peu givrée? » et qui a adopté le petit oisillon un peu saugrenu, mais attachant que je suis, son intégrité a été pour moi une source d'exemple. Parce qu'elle me supporte, m'encourage, m'appelle pour s'assurer que je me lève, que je me couche et que je mange, je dis un immense merci. À celle qui me rappelle que survivre à l'impossible est la preuve que je peux aujourd'hui tout surmonter.... Merci Taty.

À mes parents et mon frère que j'ai bien souvent découragés et déstabilisés par mes choix, mes comportements atypiques et ma spontanéité délurée, je sais que vous êtes fiers de votre fille colorée comme aucune autre. À ces personnes sans lesquelles je ne serais pas celle que je suis aujourd'hui et à qui je dois tout, merci. Mon père et ma mère m'ont inculqué les plus belles valeurs qui les habitent. Grâce à l'éducation de grande qualité que j'ai reçue, j'ai pu à ma façon mieux vivre avec mon TDAH depuis toutes ces années. La discipline, la rigueur, le grand respect et le sens des responsabilités qu'ils m'ont transmis précieusement, ont fait de moi une TDAH qui a mélangé bien

des spécialistes. Jamais je n'aurai assez de mots pour les remercier. Je les aime de façon incommensurable.

À mon grand Amour qui m'accompagne à chaque instant de là-haut et qui m'a laissé cette parole : « *Continue et ne t'arrête jamais* ». Je réponds que je tiens ma promesse, que j'ai continué et que je continuerai le voyage de la vie heureuse pour nous deux.



## Introduction

---

Au cœur de nos sociétés modernes où se mélangent des gens de tous horizons et de diverses cultures, la question de l'intégration de ces diversités à même nos entreprises québécoises représente un défi actuel sur lequel il est important de se pencher. Le Québec présente un échantillon riche en diversité tant culturelle qu'individuelle et est, par le fait même, un terrain d'étude intéressant. Savoir intégrer la diversité et pouvoir utiliser ces différences afin de renforcer une organisation constitue un atout des plus considérables pour ceux<sup>2</sup> qui réussissent cet imposant défi (Blake et Cox, 1991).

La diversité est large et touche de nombreux spectres. Cette notion inclut la dimension culturelle, l'aspect physique, mais également psychologique. Les questions d'égalité des chances entre les hommes et les femmes ou encore l'orientation sexuelle en font partie (Roberson, Ryan et Ragins, 2017). Elle englobe ainsi toutes les formes de discriminations possibles.

### *Question de recherche*

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous intéresserons à la gestion de la diversité psychologique et plus particulièrement du cas des TDAH. Depuis quelques années, le phénomène des TDAH semble prendre de l'ampleur. Il est de plus en plus médiatisé, mais vient également avec une controverse sur l'existence même de ce trouble, que certains jugent imaginaire. Il est en effet aujourd'hui vivement contesté et s'accompagne souvent de méfiance et de jugements à l'égard du diagnostic et de la valeur réelle de celui-ci (Cornellier, 2015). Quoi qu'il en soit, il défraie de plus en plus les manchettes pour les jeunes enfants, mais qu'en est-il des adultes qui en sont atteints ? Qu'arrive-t-il à ces jeunes lorsqu'ils entrent dans le monde du travail ? Aussi vastes qu'elles soient, c'est à ce type d'interrogations que nous tenterons d'apporter des réponses tout au long de ce mémoire. Ainsi, il permettra aux gestionnaires et aux

---

<sup>2</sup> Le genre masculin est utilisé comme générique afin d'alléger le texte de cet ouvrage.

entreprises de mieux comprendre la réalité du monde du travail pour un TDAH. En faisant le recensement de ce qui est déjà étudié et connu, le présent mémoire tentera de répondre à la question suivante :

***Comment les TDAH vivent-ils leurs expériences de travail dans les organisations ?***

*Objectifs de l'étude*

Bien que le sujet du TDAH soit abordé dans la revue de littérature et qu'il représente un trouble qui touche l'ensemble des sphères de la vie de l'individu qui en est atteint, l'objectif principal de ce travail de recherche est d'explorer ce trouble dans le monde du travail. Il permettra ainsi de mieux connaître les conséquences pour les individus touchés par ce déficit et pour les entreprises qui les embauchent, en plus de voir si ces dernières mettent en place des pratiques afin de mieux intégrer ces personnes. Cette recherche permettra d'apporter un premier éclairage sur ce phénomène qui est depuis, toujours présent, mais qui a probablement été mal diagnostiqué par le passé. Nous utiliserons le cadre conceptuel de la théorie de la diversité afin de mieux explorer cette problématique et de la situer dans le contexte managérial québécois.

*Intérêt de recherche*

Notre étude propose plusieurs contributions pertinentes. D'abord, elle permet de confirmer ce que la littérature expose quant aux conséquences du TDAH. Ensuite, elle permet de situer les organisations québécoises par rapport à la gestion de la diversité en matière d'handicap intellectuel. Finalement, elle ouvre la porte à des suggestions managériales concernant ce déficit.

*Méthodologie de recherche*

Pour réaliser ce mémoire, nous avons retenu une méthodologie qualitative. Le choix d'une approche inductive a été soutenu par le mode exploratoire que propose une

recherche sur des phénomènes encore peu connus (Grenier, 2005; Aubin-Auger *et al.*, 2008). Les 15 entretiens semi-structurés réalisés de façon individuelle ont permis de comprendre la réalité de notre population cible. Lors des entretiens, les candidats ont pu s'exprimer librement sur leur parcours professionnel. Ils ont été invités à discuter de certaines questions prédéterminées par la chercheuse, proposant une structure minimale à l'entrevue.

### *Structure du mémoire*

Le présent mémoire sera subdivisé comme suit. Dans un premier temps, une revue de littérature permettra de recenser l'ensemble des écrits scientifiques, normatifs et médiatiques entourant les TDAH dans le monde du travail. Il serait erroné de passer sous silence le passage de l'enfance et de l'adolescence, afin de mieux comprendre ce trouble du comportement qui, bien que moins étudié, demeure présent chez l'adulte. C'est dans cette même section que le trouble en lui-même, tout comme les diagnostics et les symptômes, y seront présentés. La sphère professionnelle sera aussi abordée : les enjeux, les avantages, les inconvénients ainsi que les accommodements mis en place y seront aussi présentés. Le second chapitre présentera le cadre conceptuel de la gestion de la diversité qui a été choisi pour ce mémoire. Par la suite, la méthodologie utilisée sera exposée dans le chapitre trois. Il s'en suivra la présentation et l'analyse des résultats au chapitre quatre. Puis, le chapitre cinq arborera la discussion, soit l'interprétation des résultats ainsi que les contributions empiriques et pratiques de ce travail de recherche. Finalement, nous terminerons, dans ce même chapitre, avec les conclusions et les recommandations qui découlent de ce mémoire.



# Chapitre 1 : Les TDAH : un trouble, une réalité pour le monde du travail

---

## 1.1 La problématique

### 1.1.1 La diversité

Au fil du temps, le concept de diversité a évolué pour inclure de plus en plus de catégories de population : femmes, personnes issues de l'immigration, personnes handicapées physiquement, personnes LGBTQ<sup>3</sup>, etc. Aujourd'hui, la lutte à l'anti-discrimination ne relève plus seulement du cadre juridique, mais fait appel à la conscience sociale et morale. On intègre cette notion de plus en plus au management (Bereni, 2009). Ceci oblige les dirigeants à bien comprendre cette notion, mais également à tenir compte de cette réalité, soit une population diverse avec des besoins divers, dans leurs pratiques de gestion. Trois raisons majeures justifient la prise en compte de la diversité dans les entreprises. D'abord, elle représente un défi sans cesse grandissant pour les organisations. Elles doivent s'adapter à un environnement qui évolue (vieillesse de la population, immigration, etc.) (Cox et Blake, 1991; Bereni, 2009). Ensuite, parce que la diversité peut s'avérer une richesse en termes de performance selon certains auteurs (Cox et Blake, 1991; Garner-Moyer, 2006; Bereni, 2009). Finalement, parce qu'elle équivaut aujourd'hui à un investissement qui est dit *socialement responsable* pour les entreprises (RSE) qui décident d'accueillir ces personnes issues de la diversité (Naschberger, 2008; Bereni, 2009). Ces deux derniers points valident en quelque sorte la théorie popularisée par Porter et Kramer (2006) sur la responsabilité sociale des entreprises, puisque selon eux, c'est en conjuguant la responsabilité sociale des firmes à leurs objectifs qu'elles obtiennent un avantage compétitif en termes de performance. Très souvent les firmes qui sont capables d'intégrer cette responsabilité, dite *sociale*, se distinguent de leurs concurrents et obtiennent un avantage stratégique. De ce concept est né un autre concept, celui de

---

<sup>3</sup> Acronyme qui signifie Lesbiennes, Gais, Bisexuels, Transgenres, en Questionnement

*création de valeur partagée* (Porter et Kramer, 2011). C'est ainsi que ces auteurs ont suggéré d'ajouter la RSE à la chaîne stratégique de l'entreprise afin qu'elle soit au cœur des décisions managériales. Ceci permet à l'organisation d'être plus compétitive et légitime. Ainsi, les compagnies se doivent de se rapprocher des sociétés dans lesquelles elles évoluent. Pour ce faire, il doit y avoir la création d'une valeur économique, mais aussi une valeur pour la société en répondant aux besoins et aux défis de cette dernière. C'est dans ce principe que réside la conception de *valeur partagée* et qui permet de lier les intérêts des firmes à celle des sociétés (Porter et Kramer, 2011). Nous voyons ici l'importance grandissante que prend l'intégration des valeurs humaines dans les modes de gestion.

### ***1.2 Le Trouble du Déficit d'Attention avec ou sans Hyperactivité (TDAH)***

« Le mot clé décrivant une personne atteinte du TDAH est " désorganisée ". Pour elle, la gestion du temps est un cauchemar. Elle oublie des rendez-vous, arrive souvent en retard, a de la difficulté à respecter les échéances, etc. » (Les Affaires | Publié le 4 mai 2013 | Dominique Froment)

« Une situation qui peut rapidement s'avérer problématique au travail. " Le TDAH influence le bien-être et la productivité des employés qui en sont atteints. Ils auront souvent tendance à manquer d'attention et seront davantage portés à faire des erreurs par étourderie", explique Francine Demers, directrice de l'association Panda, spécialisée dans le TDAH. » (Les Affaires | Publié le 9 octobre 2013 à 16h19 | Marie Lyan)

« Les personnes atteintes du TDAH souffrent généralement de mauvaise gestion du temps et de procrastination. Elles ont de la difficulté à se focaliser sur les bonnes tâches et elles peuvent être impulsives et avoir de mauvaises relations avec leurs collègues. Dans certains cas, elles changent souvent d'emploi, sont en retard ou souvent absentes. » (Le journal de Montréal | Publié le 18 mai 2016 à 00h 30 | Jobillico collaboratrice spéciale)

« Ce dernier, en effet, dénonce le surdiagnostic (11 % des enfants américains de 4 à 17 ans et 20 % des ados de sexe masculin) et le surtraitement du TDAH, qu'il présente comme "un effet de mode", nourri par l'industrie pharmaceutique et les médecins. On a transformé " l'immaturation banale à un âge donné en un trouble psychiatrique ", écrit-il. » (Le Devoir | Publié le 29 août 2015 | Louis Cornellier)

Les propos rapportés plus haut ne sont que quelques exemples de ce que nous entendons fréquemment au sujet des TDAH. La connaissance de ce trouble a grandement évolué depuis ces dernières années étant plus connue et étudiée, mais il existe malgré tout depuis très longtemps. Il serait donc faux de dire qu'il s'agit d'un phénomène à la mode. Les scientifiques ont bel et bien démontré ce trouble neuro-développemental (Vincent, 2005; Barkley, 2006; Déry, 2012) qui affecte le fonctionnement exécutif (Vincent, 2005; Barkley et Murphy, 2010). Si les premiers signes de TDAH peuvent se présenter dès l'âge d'un an, les signes cliniques apparaissent vers l'âge de 3-4 ans. L'âge moyen du diagnostic se fait à 7 ans (Barkley, 1997; Wodon, 2013). On estime entre 70% et 80% l'héritabilité liée à ce trouble (Biederman *et al.*, 1996; Purper-Ouakil, Wohl, Cortese, Michel et Mouren, 2006; Barkley, 2006; Delisle, 2011). Comme le rapporte Purper-Ouakil *et al.*, (2006 : 70)

La composante génétique du TDAH est reflétée par l'agrégation familiale de ce trouble qui est environ cinq fois plus fréquent chez les apparentés de premier degré d'un sujet atteint qu'en population générale. Les études d'adoption montrent également une surreprésentation du TDAH chez les parents biologiques des enfants atteints.

De plus, des facteurs pré et périnataux, tels les carences alimentaires, l'exposition au plomb, à l'alcool ou au tabac, tout comme le manque d'oxygène à la naissance peuvent conduire au développement du TDAH et à d'autres anomalies neuro-développementales (Paradis, 2002; Vincent, 2005; Purper-Ouakil *et al.*, 2006).

Par ailleurs, il est aujourd'hui l'un des domaines de la psychopathologie infantile qui génère le plus de recherches (Barkley, 2006; Purper-Ouakil *et al.*, 2006), notamment en raison des positions de différents acteurs qui entourent ce trouble. Les témoignages nombreux dans les médias, la récurrence de la problématique dans les familles et l'intérêt de nombreux professionnels quant à ce trouble, en font un sujet vaste à explorer. De nombreux mythes qui découlent du manque de connaissance se doivent d'être démystifiés.

### 1.2.1 L'origine du TDAH

La conception du TDAH a largement évolué depuis ses premiers signes d'apparition. Les premières manifestations de ce trouble semblent avoir vu le jour à la fin du 18<sup>e</sup> siècle. Plus tard, soit en 1890, des médecins, notamment Hoffmann, commencent à déceler des troubles d'inattention et d'hyperactivité chez certains enfants et à documenter le sujet. C'est au début du 20<sup>e</sup> siècle que les médecins traitent la problématique en profondeur. Si en 1930, on parle de *souffrances cérébrales*, 17 ans plus tard, on pose le diagnostic de *lésions cérébrales mineures* (Wodon, 2013; Bange, 2016). En 1950, deux écoles de pensées s'affrontent : d'un côté ceux qui allèguent qu'il s'agit d'un dysfonctionnement cérébral mineur, alors que les psychanalystes relient ces problèmes à des facteurs externes tels l'environnement ou à l'éducation. C'est en 1970, que la *réaction hyperkinétique de l'enfance* est présentée (Wodon, 2013). On reconnaît aujourd'hui ce diagnostic comme le père du TDAH. Ainsi, les hypothèses des causes cérébrales ont évolué vers celles des causes neurocognitives. En 1972, les enfants turbulents, qui possèdent de grandes lacunes dans l'écoute et pour lesquels il est difficile de s'arrêter, d'écouter et de regarder, sont classés dans *l'hyperactivité infantile* (Wodon, 2013). Au courant des années, la désignation de ce trouble a subi de nombreuses transformations pour maintenant porter le nom de TDAH : déficit d'attention avec ou sans hyperactivité. Aujourd'hui, l'accent est mis sur le problème d'inhibition comportementale (Barkley, 1997, Vincent, 2005) qui est au cœur de ce trouble neuro-développemental. En 2000, le TDAH est validé sur le plan médical, mais l'utilisation de la médication qui entoure ce trouble reste controversée. Nous aborderons cet aspect plus loin.

Le TDAH est associé à un trouble du comportement touchant divers spectres, ce qui rend son diagnostic tout comme son traitement si complexes (Porteret, Bouchez, Baylé et Varescon, 2013). Selon certains experts, le diagnostic doit inclure un examen neurologique (Paradis, 2002) et neuropsychologique (Vincent, 2005; Delisle, 2011). Par contre, ils peuvent aussi fréquemment mener à de faux négatifs (Nutt *et al.*, 2007, dans Delisle 2011 : 5). En contrepartie, la thèse de Delisle (2011 : 5) souligne que :

Pourtant, l'évaluation comportementale [...] des adultes comporte davantage de subjectivité que celle des enfants puisqu'elle ne repose souvent que sur leurs propres auto-observations (Faraone, Biederman, Doyle *et al.*, 2006), ce qui diminue la validité clinique de ce critère (Barkley, Murphy & Fischer, 2008).

Le TDAH touche la dimension comportementale, cognitive et émotionnelle, pouvant ainsi affecter le développement du langage, le développement psychomoteur, la gestion des émotions, la performance ou encore le développement social (Barkley, 1997; Vincent, 2005). Notons que les auteurs sont unanimes : des facteurs tels le contexte environnemental, l'impact académique, social, personnel et l'éducation peuvent influencer la sévérité du trouble. Ainsi, le diagnostic du TDAH est unique à chaque personne et se trouve affecté par le contexte dans lequel les individus évoluent, complexifiant encore plus la chose. Ajoutons que ce trouble est rarement isolé et est souvent combiné à d'autres troubles (comorbidité) (Biederman *et al.*, 1996; Barkley, 1997; Vincent, 2005), ce qui rend encore plus laborieux le diagnostic et le traitement du TDAH. Chez l'adulte, la comorbidité est souvent plus présente, comparativement à l'enfance où le TDAH est plus isolé (Oswald, s.d; Paradis, 2002; Delisle, 2011; Porteret *et al.*, 2013; Dulac, 2016). La complexité et l'étendue de ce trouble ont rendu la classification du diagnostic ardue variant selon la charte utilisée. Nous exposerons ici les deux catégorisations les plus reconnues.

### *DSM - IV -Tr*

Cette classification emploie le terme « trouble comportemental d'origine neurobiologique » et tire son appellation de sa provenance *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorder* de l'APA (1994) (Vincent, 2005). Trois diagnostics dimensionnels distincts y sont possibles : soit le déficit attentionnel, soit l'hyperactivité-impulsivité ou encore le type mixte (Barkley, 1997; Vincent, 2005; Barkley, 2006; Wodon, 2013). Les symptômes apparaissant avant l'âge de sept ans, durent plus de 6 mois et impactent diverses sphères de la vie des individus. De plus, elle se caractérise par la triade symptomatique et la présence de comorbidité y est possible (Vincent, 2005; Wodon, 2013). Selon cette classification, entre 3 à 9 % des

jeunes en sont atteints, dont la majorité sont des garçons (Barkley, 1997; Perspectives de remédiation cognitive, 2007) et 4% de la population adulte (Vincent, 2005; Kessler *et al.*, 2006).

### *ICD-10 ou CIM-10*

Cette classification est celle qui propose une alternative à la DSM-IV-Tr et est principalement utilisée en Europe. Elle identifie le TDAH comme un trouble du comportement et un trouble émotionnel qui apparaît durant l'enfance et l'adolescence, avec des apparitions avant l'âge de sept ans. Il s'agit d'une charte plus restreinte, requérant des degrés plus exigeants au niveau des symptômes et indiquant que les critères sont présents dans plus d'une sphère de la vie de l'individu. La triade symptomatique est elle aussi présente et ce diagnostic exige la présence de l'inattention, l'impulsivité et l'hyperactivité combinées (Barkley, 2006; Purper-Ouakil *et al.*, 2006; Wodon, 2013).

Le tableau 1-1, extrait du livre de Wodon (2013), illustre la différence entre les deux classifications.

*Tableau 1-1 : Différence entre DSM IV et CIM-10*

	<b>DSM-IV</b>	<b>CIM-10</b>
<b>Symptômes</b>	requiert la présence de symptômes dans 1 des 2 domaines	exige la présence de symptômes dans les 3 domaines
<b>Sous-types</b>	Prédominance inattention Prédominance hyper-activité/impulsivité Combiné	Inexistant
<b>Impact</b>	Détérioration présente dans plus d'un domaine de vie	Critère présent dans plus d'un domaine de vie

**Source :** 1—Wodon, Isabelle (2013). *Déficit de l'attention et hyperactivité chez l'enfant et l'adolescent : Comprendre et soigner le TDAH chez les jeunes*, Primento 2013. 232 p

Dans tous les cas, la triade symptomatique du TDAH se résume comme suit : l'inattention, l'impulsivité et l'hyperactivité. On estime que 70% des adultes atteints de ce trouble ont les trois symptômes (Vincent, 2005).

### 1.2.2 Les symptômes TDAH

Les classifications des symptômes peuvent varier et sont plus rigides dépendamment de la charte. Les attentes et la tolérance, elles, varient selon l'environnement et les cultures. Les chercheurs s'entendent pour dire que les spectres symptomatiques du TDAH varient d'un individu à l'autre et peuvent être teintés selon l'éducation, la personnalité, l'environnement, tout comme les situations particulières et contextuelles ainsi que par la présence de troubles mentaux des parents. Ainsi, il y a plus de risque de voir persister le trouble TDAH dans un environnement et avec un comportement négatif lors de l'enfance (Vincent, 2005; Purper-Ouakil *et al.*, 2006; Wodon, 2013). Spécifions que ces caractéristiques n'expliquent pas l'origine, mais bien l'intensité et l'évolution du trouble (Vincent, 2005).

Ce sont principalement des problèmes de concentration, d'impulsion, de besoins d'action exacerbés ainsi qu'un manque d'estime de soi qui émergent chez les TDAH, d'où la signification de la triade symptomatique (inattention, impulsivité et l'hyperactivité). Tous les auteurs sont unanimes sur le constat qu'elle affecte toutes les sphères de la vie des individus qui ont un TDAH : personnelle, sociale, scolaire et professionnelle (Barkley 1997; Vincent, 2005; Barkley, 2006; Porteret *et al.*, 2013; Lagacé-Leblanc, Massé et Plourde, 2017; Plante et Bélanger, 2011).

#### *La triade symptomatique*

La triade symptomatique soit le manque de concentration (déficit attentionnel), l'agitation motrice (hyperactivité) et l'impulsivité représentent les trois éléments essentiels pour pouvoir émettre le diagnostic de TDAH. Il est important de noter qu'avec l'âge, les caractéristiques de cette triade évoluent. On parlera ainsi davantage de fébrilité, de petits mouvements physiques (jambes, mains), tout comme des

dépenses impulsives. Par contre, celles de l'inattention ne varient presque pas et il s'agit souvent du trait le plus marqué (Vincent, 2005; Barkley, Murphy et Fischer, 2008). Ainsi, Wodon (2013) rapporte les propos suivants tirés de Berquin (2005) : « Le TDAH est un déficit des capacités d'attention, responsable de difficulté de concentration et d'une distractibilité à une hyperkinésie motrice à la base d'une hyperactivité et d'une impulsivité, c'est-à-dire une immédiateté des besoins. »

Très souvent, on parlera d'un TDAH comme étant anormalement agité, hyperactif, impulsif, intrusif, étourdi, rêveur, ne finissant jamais ce qu'il commence. Souvent, il amorce plusieurs tâches à la fois. Lunatique, égaré, en retard et désorganisé, sont également des adjectifs qui lui sont souvent attribués. Les difficultés d'apprentissage, de relations personnelles ou interpersonnelles peuvent mener à des difficultés académiques ou encore dans le monde du travail (trouver un emploi / le conserver) (Vincent, 2005; Barkley et Murphy, 2010). Ces personnes ne sont pas moins intelligentes pour autant, elles ont simplement des difficultés lorsqu'il vient le temps de traiter les informations. Il s'agit d'un déficit de performance et non de compétence (Purper-Ouakil *et al.*, 2006; Wodon, 2013).

### *Inattention*

L'individu ne parvient pas à garder l'attention aux détails. Ce dernier fera des fautes d'inattention, d'orthographe ou de calcul, en plus d'avoir souvent de la difficulté à s'organiser. Le TDAH est facilement distrait et la perte d'objets est fréquente. Les oublis, la distraction et la difficulté à se conformer sont également des traits de cette facette du TDAH. L'attention est un processus neurophysiologique (Wodon, 2013) qui permet à l'individu de s'orienter dans l'environnement et de réagir aux stimulus externes. Ainsi, des problèmes de communication, d'organisation, de planification et d'autorégulation émotionnelle en découlent, amenant des risques d'échec scolaire, de congédiement ou de changement plus fréquent d'emploi (Barkley et Murphy, 2010).

### *Hyperactivité*

Qu'il soit agité, incapable de rester en place, bruyant, turbulent ou dérangeant, ces caractéristiques sont rattachées à la facette de l'hyperactivité. Ceci mène souvent à un dysfonctionnement du comportement social qui entrave le fonctionnement normal de l'activité motrice et rend souvent le comportement inapproprié. L'hyperactivité peut également se présenter sous forme psychologique, lorsque l'agitation motrice affecte la pensée, comme le fait de passer du coq à l'âne ou l'impossibilité d'arrêter de penser, et même l'ennui chronique (Vincent, 2005; Barkley 2006 : 700; Barkley et Murphy 2010; Wodon, 2013).

### *Impulsivité*

Que ce soit en interrompant ou en coupant la parole, par des intolérances face à des frustrations démesurées, l'impulsivité est un comportement perturbateur qui pose problème. L'impulsivité est en réalité l'incapacité d'inhiber une action. Les inhibitions aident à choisir le comportement le plus approprié face à une situation donnée en modulant l'activité motrice, attentionnelle et émotionnelle (Vincent, 2005; Perspectives de remédiation cognitive, 2007). Comme Barkley et Murphy (2010 : 168) le rapportent :

*The first is typically interpreted as a measure of inhibition and contributed to various occupational impairments related to behavior, interactions with others, boredom, and hostility as well as to the number of jobs held since high school. It is understandable why problems with behavioral inhibition might contribute to such occupational difficulties.*

Ainsi, le manque de censure, de filtre ou encore la réaction immédiate avant de penser amènent un risque de comportement dysfonctionnel social. La recherche de sensation peut mener à prendre des risques et le goût plus fréquent de quitter son emploi (Vincent, 2005; Perspectives de remédiation cognitive, 2007).

### 1.2.3 L'enfance, l'adolescence et l'âge adulte d'un TDAH

Touchant entre 3 % et 10 % des élèves nord-américains (Lussier et Flessas, 2009, dans Plante et Bélanger, 2011; Willcut, 2012, dans Dulac, 2016), le TDAH est le plus diagnostiqué (Lussier et Flessas, 2009, dans Plante et Bélanger, 2011) et le plus étudié de tous les troubles durant l'enfance (Barkley, 2006; Purper-Ouakil *et al.*, 2006). Généralement, le trouble atteint trois fois plus de garçons que de filles. Les études proposent un ratio qui varie entre 9 pour 1 et 3 pour 2 (Vincent, 2005). Par contre, avec l'âge, cette tendance diminue, passant à 1,6 homme pour 1 femme (Vincent, 2005; Kessler *et al.*, 2006).

Les imageries du cerveau d'un TDAH montrent un cerveau fort différent.

Les études d'imagerie par résonance magnétique montrent des anomalies de structure dans plusieurs régions cérébrales ainsi qu'un volume cérébral total réduit de 4 à 5% chez les enfants TDAH, ce qui corrobore l'hypothèse d'un trouble précoce du neuro-développement. (Purper-Ouakil *et al.*, 2006, p.70)

Les différents types d'activation dans les régions cérébrales démontrent l'existence de plusieurs types de dysfonctionnements possibles. Comme nous l'avons vu précédemment, les caractéristiques propres au TDAH en font de lui une personne différente, et ce, dès l'enfance. Le besoin du plaisir immédiat sans penser aux conséquences, tout comme l'impulsivité, l'agitation et la difficulté à garder sa concentration peuvent provoquer des problèmes au niveau scolaire. De la même façon, ces traits peuvent impacter l'adulte tant dans sa sphère personnelle, sociale et professionnelle (Vincent, 2005; Barkley, 2006).

Beaucoup de mythes allèguent encore que le TDAH, principalement associé aux enfants, disparaît à l'âge adulte. Bien que moins médiatisé, il n'en demeure pas moins qu'il reste existant chez l'adulte (Paradis, 2002; Vincent, 2005, Barkley, 2006). Toutefois, le diagnostic complexe à l'âge adulte nécessite encore plus de recherche

pour mieux comprendre et estimer sa prévalence<sup>4</sup> (Kessler *et al.*, 2006). En 1947, le psychiatre britannique Hill dénote les mêmes observations du trouble chez les enfants et chez les adultes (Wodon, 2013). Aujourd'hui, les études affirment que les symptômes du TDAH persistent entre 50 et 80% des cas durant l'adolescence (Barkley, 1997) et entre 30 à 70 % des cas à l'âge adulte (Barkley, 1997; Paradis, 2002; Vincent, 2005; Biederman et Faraone, 2006; Wodon, 2013; APA, 2013, dans Auclair, Harvey et Lepage, 2016)

Force est de constater, l'évolution chronique de ce trouble persiste à l'âge adulte. Cependant, le développement des mécanismes de contrôle et les techniques compensatoires qui ont été développés (Paradis, 2002; Purper-Ouakil *et al.*, 2006) expliquent la diminution de l'agitation motrice avec l'avancement de l'âge. Rappelons que si le diagnostic n'a pas été posé à l'enfance ou à l'adolescence, il peut être plus complexe et laborieux de l'identifier à l'âge adulte, notamment en raison des comorbidités possibles liées à d'autres troubles (trouble d'apprentissage, trouble émotionnel ou encore trouble d'opposition) (Vincent, 2005; Purper-Ouakil *et al.*, 2006; Oswald, s.d; Porteret *et al.*, 2013). À cet effet, l'article de Oswald (s.d) souligne que plus de 66% des individus ayant un TDAH ont eu ou auront d'autres troubles d'origine psychiatrique.

#### 1.2.4 Médicaments et traitements

Si le handicap, la gravité et les mesures thérapeutiques qui entourent ce trouble sont encore aujourd'hui controversés, ces aspects bien qu'intéressants ne seront que brièvement abordés, puisqu'ils ne constituent pas l'essence de ce mémoire.

Bien que le TDAH connaisse un essor médiatique depuis les dernières années, ce trouble ne date pas d'hier. En effet, en 1944, le Ritalin, un psychostimulant (ritaline, méthylphénidate, Barkley, 2006) fait son apparition. Il est le médicament le plus connu

---

<sup>4</sup> La prévalence : rapport du nombre de cas d'un trouble morbide à l'effectif total d'une population, sans distinction entre les cas nouveaux et les cas anciens, à un moment ou pendant une période donnée. (Larousse)

pour traiter les troubles liés au TDAH (Vincent, 2005). Alors qu'il fait son apparition en 1954 en Suisse et en Allemagne, le Canada devra attendre jusqu'en 1979 avant de voir ce psychotrope disponible sur le marché (Wodon, 2013). Si les Américains privilégient l'utilisation du Ritalin, les pays francophones eux favorisent l'approche psychanalytique (relation parents enfants). En 1970, ce médicament fait face à une polémique de taille aux États-Unis, en raison des effets de fragilité et d'état dépressif qui peuvent en découler (Barkley, 2006; Wodon, 2013). Cependant, il regagne en popularité à la fin des années 1970 alors qu'aucun autre médicament n'a été capable de démontrer une telle efficacité. Encore aujourd'hui, le Ritalin fait face à de nombreuses controverses et des soupçons sur ses effets subsistent (Barkley, 2006; Wodon, 2013). La prescription de ce médicament est très contrôlée et un renouvellement hospitalier est exigé chaque année. Les effets indésirables les plus fréquents sont l'insomnie, les douleurs abdominales, la nervosité et l'anxiété ainsi que la diminution de l'appétit et la perte de poids (Vincent, 2005; Purper-Ouakil *et al.*, 2006; Wodon, 2013). Dans la plupart des cas, ces symptômes s'améliorent progressivement, mais un suivi médical serré est recommandé lors de la prise d'une telle médication. D'autres études ont démontré que la prise d'un traitement peut être associée à des effets protecteurs lors de l'adolescence et chez le jeune adulte vis-à-vis l'abus de substances comme le tabac, l'alcool et le cannabis. De plus, ce dernier aide également la socialisation et l'estime de soi (Purper-Ouakil *et al.*, 2006; Lagacé-Leblanc *et al.*, 2017).

L'utilisation de psychostimulants agit directement sur l'inattention et la distraction (Paradis, 2002). Ces derniers permettent d'augmenter la capacité de concentration en plus d'améliorer le contrôle des pulsions. Malgré quelques effets secondaires, ces médicaments impactent également positivement le fonctionnement social et émotionnel (Vincent, 2005).

Ajoutons une petite parenthèse quant aux divers médicaments qui existent aujourd'hui pour traiter le TDAH. Dans les psychostimulants à base de méthylphénidate, les plus connus sont : le Ritalin, le Concerta et le Biphentin. Les psychostimulants à base

d'amphétamines comprennent la Déxédrine, Adderall et Vyvanse. Finalement les non-psychostimulants les plus connus sont l'Atomoxétine (Strattera) (Vincent, 2005; Dulac, 2016).

Évidemment, il n'existe pas un seul et unique traitement, puisque comme nous l'avons vu précédemment, le TDAH n'est pas un trouble homogène pour tous (Vincent, 2005; Barkley, 2006). L'étude d'Auclair *et al.* (2016 : 294) rapporte l'idée de Chandler (2013) selon laquelle : « La pharmacothérapie serait efficace pour améliorer les fonctions exécutives de la personne, mais ne serait pas utile au développement de stratégies compensatoires chez les individus souffrant de TDAH. » De ce fait, la combinaison de différents types de traitements à la prise de médication est optimale (Dulac, 2016). Barkley soutient le même avis (2006 : 9) : « *As in many of today's prescriptions, a multimodal treatment approach incorporating parent counseling, behavior modification, psychotherapy, medication, and special education was recommended.* »

Ainsi, si les médicaments permettent de diminuer les oublis, d'augmenter l'efficacité au travail, de maintenir davantage l'énergie durant la journée et d'influencer positivement la confiance de soi (Vaillancourt, 2015), les auteurs s'entendent toutefois pour affirmer que les approches psycho-comportementales sont d'autant plus bénéfiques (thérapies cognitivo-comportementales, les approches rééducatives et les thérapies familiales, stratégies d'apprentissage et d'autocontrôle émotionnel [Sürig et Purper-Ouakil, 2016]). Les thérapies cognitivo-comportementales permettent de développer des stratégies de résolution de problèmes et d'autocontrôle qui permettent ainsi de compenser certaines faiblesses (Paradis, 2002; Sürig et Purper-Ouakil, 2016; Fleming et Levy, 2002, dans Dulac, 2016). Soulignons ici les propos de l'étude d'Auclair *et al.* (2016 : 295) :

Les aspects centraux de ce type de thérapie chez cette clientèle sont : de comprendre et de modifier les distorsions cognitives, de favoriser l'utilisation de stratégies d'adaptation, de modifier le comportement et de gérer l'humeur dépressive ainsi que l'anxiété comorbide et les problèmes au niveau de l'estime de soi (Mongia & Hechtman, 2012).

Ces techniques sont d'autant plus importantes lorsque les individus entrent dans le monde du travail et qu'il n'y a plus de parents pour s'occuper d'eux. Rappelons qu'une bonne connaissance du trouble, de ses conséquences et de ses symptômes, permet à la personne d'apprendre à mieux vivre avec ce trouble (Paradis, 2002). Certains spécialistes prônent d'autres alternatives, comme celle nutritionnelle, mais les résultats n'ont pas encore été prouvés, puisqu'elles n'en sont qu'à leurs premiers balbutiements.

### *1.3 Les adultes atteints de TDAH dans le monde du travail*

Cette section expose le cœur de la thématique traitée dans ce mémoire, soit la dimension professionnelle des adultes TDAH. Si les enjeux liés aux difficultés scolaires ainsi qu'aux difficultés d'apprentissage des TDAH sont largement médiatisés, il en est tout autre pour ceux liés au milieu professionnel. Pourtant, ces défis n'en demeurent pas moins importants. Notons que la pertinence de notre recherche sera également exposée dans cette section.

Bien que les causes exactes du TDAH restent encore ambiguës, nous savons par contre que certains aspects génétiques, neurologiques ainsi que des causes environnementales peuvent avoir une certaine influence sur le développement et l'intensité de ce trouble neuro-développemental (Biederman *et al.*, 1996; Vincent 2005; Barkley 2006)

Majoritairement reconnu, diagnostiqué et étudié chez l'enfant, le TDAH est aujourd'hui un véritable trouble chez l'adulte (Vincent, 2005; Barkley 2006; Floor, 2013). D'ailleurs, Carrier (2013 : 3) précise : « Depuis une quinzaine d'années, le TDAH chez l'adulte a fait l'objet d'un intérêt croissant et fait l'objet d'une reconnaissance accrue dans la communauté scientifique (Davidson, 2008). » Deux facteurs semblent en être la cause. D'abord, beaucoup d'adultes constatent leur TDAH, en raison du diagnostic de leur enfant et se reconnaissent eux-mêmes dans les symptômes et les caractéristiques de ce déficit. Ensuite, on assiste à l'augmentation de la demande d'évaluation de personnes adultes, liée à la reconnaissance de certaines difficultés chez eux depuis les dernières années (Paradis, 2002; Maurs et Reneric, 2016).

Rappelons que pour l'adulte, les symptômes doivent être présents depuis l'enfance, avoir persisté sans rémission à l'adolescence, en plus d'être présents dans plus d'un milieu de vie (famille, cercle social, école, travail, etc.) (Oswald, s.d; Vincent, 2005; Sirois M, Sirois K, Proulx Lemelin, 2013). Selon un article paru dans *Les Affaires* en 2013 (Lyan, 2013), une étude canadienne a révélé que le TDAH chez l'adulte toucherait environ 10% de la population canadienne, dont 85 à 90% de ces adultes ne seraient ni diagnostiqués ni traités. Cette dernière affirmation est également corroborée par l'étude de Kessler *et al.* (2006 : 721) : « *The 10% of respondents diagnosed with ADHD who had received treatment for adult ADHD [...]* ».

Concrètement, c'est 290 000 adultes québécois qui seraient atteints de ce déficit, dont 50% l'ignorent (Pearson et Blondeau, 2015). De ce fait, beaucoup d'entre eux ont appris à vivre avec ce déficit, développant par le fait même des mécanismes compensatoires. Combinée à cet élément, l'évolution du cerveau (apogée cérébrale souvent atteinte vers l'âge de 27 ans) permet une meilleure capacité d'introspection (Barkley et Wilens, 2005; Lafleur, Pelletier, Vincent, M-F., Vincent, A., 2010, dans Vaillancourt, 2015). Ainsi, tel que le rapporte Paradis (2002 : 77) : « Cette maladie ne se résout pas de façon spontanée au passage à l'âge adulte : elle se modifie avec le vieillissement du patient, mais continue néanmoins à altérer son fonctionnement. »

Comme le TDAH impacte généralement toutes les sphères de la vie des gens qui en souffrent, les répercussions sont extrêmement larges (Barkley 1997; Vincent, 2005; Barkley, 2006; Bierderman et Faraone, 2006; Plante et Bélanger, 2011; Porteret *et al.*, 2013; Lagacé-Leblanc *et al.*, 2017;). Le faible contrôle de l'impulsivité, l'hyperactivité, la distraction, tout comme une mauvaise organisation et capacité à planifier, causent des préjudices dans la vie professionnelle de ces adultes. À cela, il pourrait s'ajouter les difficultés d'apprentissage (Oswald, s.d; Kessler *et al.*, 2006; Bierderman et Faraone, 2006; Barkley et Murphy, 2010; Pearson et Blondeau, 2015). À l'origine, ce serait le déficit d'inhibition comportemental combiné au déficit des fonctions exécutives qui causent problème (Barkley et Murphy, 2010).

### 1.3.1 Les emplois

Une étude américaine a démontré que 47% des adultes ayant une maladie mentale parviennent à décrocher un emploi alors que ce taux s'élève à 69% pour les individus ne présentant aucune déficience (Wagner, 1995, dans Allard Massicotte, 2017). En plus du défi imposant en lien avec l'obtention d'un emploi, le maintien de ce dernier semble s'avérer tout autant problématique pour ceux-ci et il en est de même pour les TDAH (Bierderman et Faraone, 2006; Barkley, 2006 : 273). Le mémoire d'Allard Massicotte (2017) précise également que la transition de l'école vers le monde du travail se fait de façon plus ardue pour cette population cible, celle atteinte de problématiques de santé mentale (Nochajski et Schweitzer, 2014, dans Allard Massicotte 2017 : 8). À cet égard, on ne saurait nier l'impact négatif que cela entraîne sur l'économie. En lien avec les maladies mentales et leur absence sur le marché du travail, le Canada perdrait 20,7 milliards et on prévoit que cette perte s'élèvera à 29,1 milliards en 2030 (Conférence Board du Canada, 2012, dans Allard Massicotte 2017). Parallèlement, l'étude de Bierderman et Faraone (2006) souligne : « *The authors estimated the total cost of work loss among men and women with ADHD as \$2.6 billion, or 53% of the total \$13 billion cost of adult ADHD in the United States.* »

En ce qui concerne les TDAH, le taux de chômage, celui de pauvreté, celui des blessures et des accidents de travail seraient significativement plus élevés chez ces ceux-ci (Oswald, s.d; David et Gosselin, s.d; Da Fonseca, s.d; Bierderman et Faraone, 2006; Barkley 2006; Barkley et Murphy, 2010; Mull, 2010). De plus, ces individus présentent également un taux d'absentéisme nettement supérieur et des retards beaucoup plus marqués. Qu'il s'agisse de licenciements, de départs volontaires ou de congédiements, on décèle une précarité marquée au niveau professionnel. Les assurances emploi, assurance maladie, assurance invalidité et assurance chômage sont donc beaucoup plus utilisées, ce qui n'aide en rien à dresser un portrait favorable de ces gens en milieu de travail (Barkley 2006; Bierderman et Faraone, 2006; Barkley et Murphy, 2010; Mull, 2010). D'ailleurs, Pearson et Blondeau (2015) soulignent : « [...] »

ces employés présentent un taux de congédiement deux fois plus élevé que celui de la population générale (Ramsay, J. R. & Rostain, A., 2015). »

De surcroît, on leur attribue souvent un niveau socioéconomique plus faible que la moyenne (Biederman *et al.*, 1996; Barkley, 2006). Ils occupent souvent des postes plus instables, moins bien gradés, en plus d'être moins bien rémunérés et d'être plus souvent à temps partiel. Dans une même optique, les promotions semblent être beaucoup moins accessibles pour ces personnes. L'instabilité professionnelle, la difficulté à trouver et conserver un emploi ainsi que les relations sociales tumultueuses sont souvent propres aux gens qui souffrent du TDAH (Paradis, 2002; Barkley, 2006; Biederman Faraone, 2006; Kessler *et al.*, 2006; Barkley et Murphy, 2010).

Les TDAH semblent également avoir tendance à changer d'emploi beaucoup plus souvent que la moyenne, n'arrivant apparemment pas à s'épanouir pleinement (Paradis, 2002). Notons que pour l'obtention de l'emploi, des lacunes apparentes telles la posture, les mouvements impulsifs de jambes, le regard fuyant, peuvent donner mauvaise impression lors des entretiens (Schelly, 1995, dans Allard Massicotte 2017). Cette affirmation qui porte sur les individus ayant des troubles mentaux est corroborée pour les TDAH par Weiss & Hechtman (1993, dans le livre de Barkley, 2006 : 273).

S'il est non seulement plus difficile pour le TDAH de se tailler une place en entreprise, le quotidien réserve aussi ses défis et ses obstacles une fois l'individu embauché. La procrastination, les difficultés d'organisation ainsi que la mauvaise gestion du temps peuvent s'avérer problématiques. De plus, le manque de mémoire et les oublis, tout comme la distraction fréquente, s'ajoutent à cela (Vincent, 2005; Pearson et Blondeau, 2015). La lourdeur de certaines tâches, notamment celles répétitives, ennuyeuses ou encore administratives sont aussi embêtantes (Barkley 2006 : 700; Barkley et Murphy 2010). Voici les propos de Vaillancourt (2015 : 38) à ce sujet : « L'étude de Fried *et al.* (2012) mentionne que l'agitation mentale, l'intolérance à l'ennui et les difficultés à maintenir sa vigilance, manifestations du TDAH, influent sur la qualité de la vie, la santé au travail des adultes atteints de ce trouble. »

En général, ces individus décrocheraient de l'école beaucoup plus tôt, ils atteindraient des niveaux moins élevés, en plus d'avoir davantage de difficulté comparativement à la moyenne (Biederman et Faraone, 2006). Que ce soit en raison de la perception sociale, de leur faible estime de soi ou encore des difficultés concrètes d'apprentissage, l'obtention de diplômes est plus difficile (Weiss & Hechtman, 1993, dans Barkley 2006 : 273; Sürig et Purper Ouakil, 2016 : 212). À cet égard, le mémoire de Proteau-Dupont (2014 : 68) mentionne que : « [...] il devient difficile de construire une image positive de soi lorsqu'il est vécu un rejet ou de l'exclusion, tant au niveau relationnel (les pairs, la famille, les professeurs, la direction), qu'au niveau institutionnel (retards scolaires, faibles notes, étiquette administrative). »

Il ne faut toutefois pas perdre de vue que les TDAH ne sont pas moins intelligents que les gens ne souffrant pas de ce trouble. Ils possèdent simplement une plus grande difficulté à traiter correctement les informations (Paradis 2002; Purper-Ouakil *et al.*, 2006; Wodon, 2013). En effet, tel que le mentionne Mull (2010 : 108) :

Les enfants hyperactifs ont un cursus scolaire émaillé de difficultés d'apprentissage, de redoublements, de placements dans des classes spécialisées, malgré une intelligence normale, voire supérieure, pour certains comme le rappellent Bouvard et coll. (2002). Il faut donc s'attendre à ce que ces difficultés soient comparables chez les jeunes adultes poursuivant des études.

Somme toute, un lien entre l'école et l'univers du travail peut être fait, soit celui entre les difficultés rencontrées lors du parcours scolaire des enfants atteints d'un TDAH (le rejet, les échecs, les abandons, le manque d'organisation, les classes spécialisées, les punitions, les retenues et les difficultés d'apprentissage) et celles liées à la transition de ces jeunes adultes vers le monde du travail, tout comme celles vécues dans le quotidien du travail (Proteau-Dupont, 2014; Vaillancourt, 2015; Allard Massicotte, 2017). Tel qu'il a été exposé précédemment, une des caractéristiques prédominantes du TDAH est notamment le manque de confiance en soi (Oswald, s.d; Vincent, 2005; Barkley, 2006; Lagacé-Leblanc *et al.*, 2015). Le travail peut donc représenter une

source d'inclusion sociale importante et une source de fierté pour les gens atteints de TDAH qui réussissent leur insertion professionnelle.

### 1.3.2 Les défis de la stigmatisation

La stigmatisation et la discrimination possibles qui découlent de ce déficit présentent un premier enjeu de taille pour les adultes qui travaillent. Généralement, ces préjugés les suivent depuis l'école et la peur de voir persister ceux-ci embête grandement les individus atteints d'un déficit. Qu'il soit mal connu ou mal vu, la perception de ce trouble quant à la personnalité, les symptômes ou encore les caractéristiques, semble effrayer de nombreuses personnes, et ce, à commencer par les employeurs et des collègues de travail. En effet, c'est la crainte d'avoir des employés moins productifs, moins fiables, moins qualifiés, malhabiles qui explique souvent cette stigmatisation. L'appréhension de ne pas pouvoir combler des besoins supplémentaires que les TDAH peuvent avoir pose aussi souvent problème. Ceci représente donc une embûche de taille pour les TDAH tant pour leur insertion dans le milieu de travail que dans leur quotidien. Soulignons également que les jugements négatifs et les préjugés entourant ce trouble provoquent souvent une frustration et un découragement chez les individus qui les subissent (Proteau-Dupont, 2014; Pearson et Blondeau, 2015; Kirsh *et al.*, 2009, dans Allard Massicotte, 2017). Vaillancourt (2015 : 143) conclut ainsi : « [...] c'est dans le milieu professionnel que les adultes atteints de TDAH recherchent davantage de moyens pour diminuer les répercussions du TDAH. »

Vaillancourt (2015 : 86), dans son étude réalisée auprès de 8 individus TDAH, démontre que 43% des enquêtés ne révèlent pas leur TDAH au travail. Dans les cas de ceux qui le font, certains ne le feront qu'à des collègues de confiance. Il n'en demeure pas moins que le taux important de 43% met en évidence la peur de la divulgation et de la stigmatisation qui en découlent. Voici les propos de la chercheuse à cet effet :

Certains participants ont révélé leur tentative pour divulguer leur TDAH dans leur milieu de travail, mais se sont heurtés à des réactions qui les ont empêchés d'étendre leur dévoilement à d'autres personnes, (sic) ont créé un certain sentiment d'isolement. Trois raisons semblent expliquer la non-divulgation du TDAH dans le milieu socioprofessionnel : 1) le déni des

collègues, 2) les préjugés, 3) la crainte ou la peur d'être disqualifié par l'entourage. (Vaillancourt, 2015 : 86)

### 1.3.3 Les aspects neurologiques

À première vue, on remarque que les descriptions peu glorieuses du parcours professionnel des adultes TDAH sont en concordance avec la stigmatisation qui entoure ce trouble. Le chemin tumultueux emprunté par les TDAH et les retombées négatives du trouble dans le travail s'expliqueraient par les déficits des fonctionnements exécutifs et les déficits d'inhibition (Barkley et Murphy, 2010). En effet, pour que le rendement d'un employé soit dit efficace, les fonctions exécutives devraient fonctionner à plein régime. Le modèle élaboré par Barkley (1997) permet une meilleure compréhension du TDAH et des relations neurologiques qui y sont rattachées. La figure 1.1 illustre le phénomène.

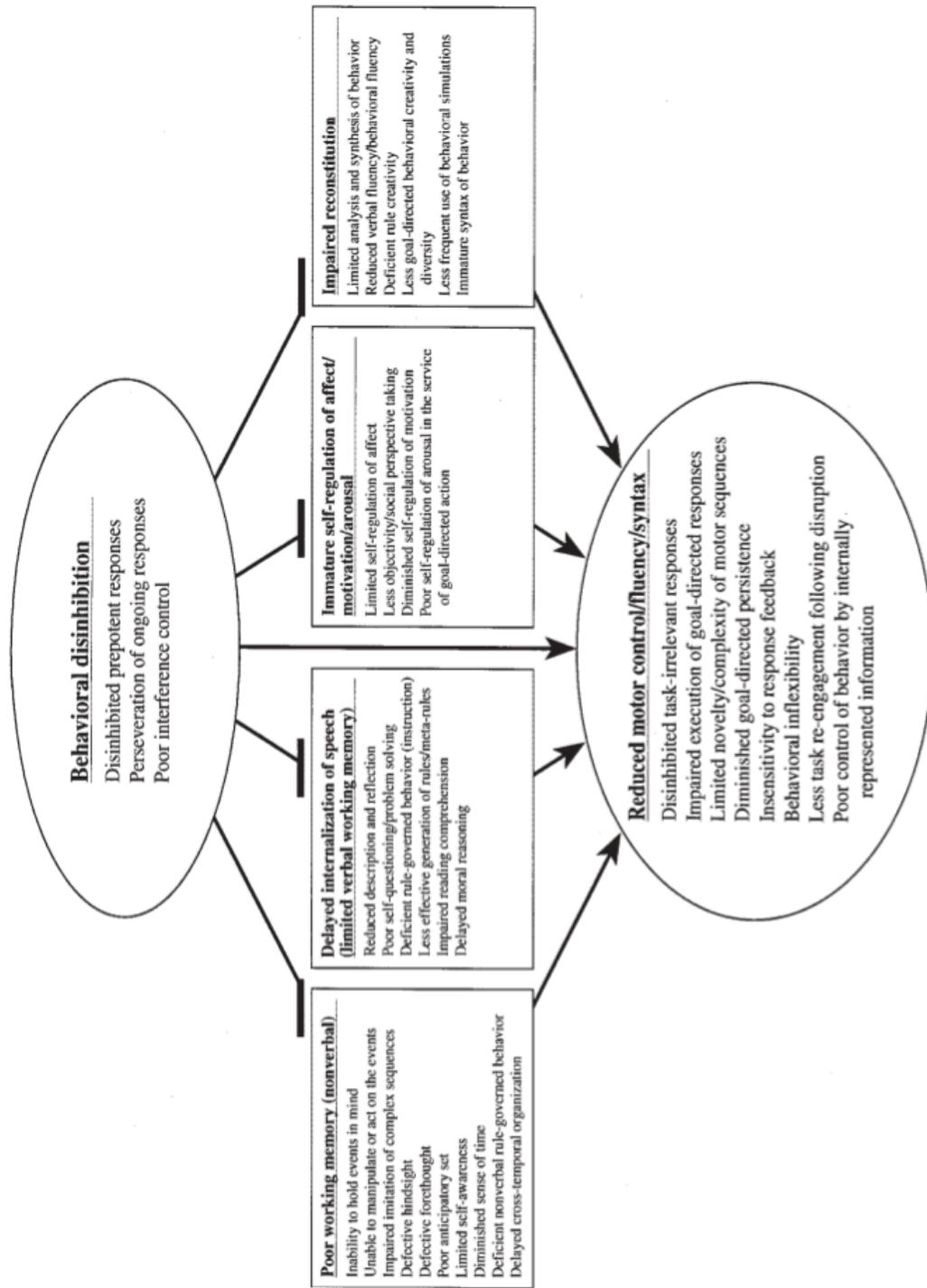


Figure 1-1: Modèle de Barkley

Source : Barkley, Russel. A. (1997). Behavioural inhibition, sustained attention and executive functions: Constructing a unified theory of AD/HD. *Psychological Bulletin*, 121, 65-94.

Ainsi, le déficit d'inhibition cause des lacunes dans l'efficacité des fonctions exécutives. Rappelons que l'inhibition aide à choisir le comportement le plus adéquat (Vincent, 2005). Comme illustré par la figure 1.1, la mémoire de travail, l'internalisation de la parole, l'autorégulation de la motivation et la reconstruction se trouvent affectées. C'est d'ailleurs ce problème d'autorégulation qui explique que lors de l'enfance, le développement est plus lent. Des retards pour l'attention, la distraction, l'inhibition du comportement sont également en cause (Barkley, 1997). Ainsi, nous saisissons mieux l'impact qu'un déficit de ces fonctions peut avoir sur les capacités essentielles dans le travail, menant souvent à un niveau sous-optimal. Nous comprenons donc le lien entre l'origine du trouble neurologique et les répercussions concrètes présentées précédemment.

#### 1.3.4 Les inconvénients

Jusqu'à présent, les études semblent dresser un portrait peu reluisant des TDAH en milieu professionnel. Voyons ici les causes concrètes qui mènent cette population cible à des résultats (l'absentéisme, le licenciement, le changement d'emploi, les retards, etc.) peu glorieux en contexte professionnel.

Dans un premier temps, voici les facteurs qui sont susceptibles d'influencer négativement les adultes atteints de TDAH. Les bruits, la longueur des réunions ou encore de certaines tâches, les distractions possibles des collègues de travail ou encore des notifications de l'ordinateur ou du téléphone et l'ennui de certaines tâches peuvent aboutir à des actions reflétant l'impulsivité, l'hyperactivité et l'inattention, propres au TDAH. À cela peut s'ajouter l'anxiété, la maîtrise de celle-ci et le stress lié à l'emploi. Les problèmes de concentration, qui affectent la productivité tout comme l'organisation et la planification, sont aussi des défis pour le quotidien de ces travailleurs (Vincent, 2005; Pearson et Blondeau, 2015). Les résultats du mémoire de Vaillancourt (2015 : 90) précisent ces défis : « Ce manque d'organisation (au plan mental) peut se manifester d'une part, par le fait d'avoir de la difficulté à prioriser les tâches à effectuer, à diviser le travail en étapes pour être réalisé ou à achever ce qui a

été entrepris. » Le travail routinier et répétitif ne serait pas approprié pour les TDAH qui percevront rapidement l'ennui et auront ainsi une faible motivation. Des métiers comme fonctionnaire ou encore comptable ne seraient pas idéaux pour ces derniers (Manuzza, Klein, Bessler, 1993, 1998, dans Mull, 2010).

Tel qu'exposé précédemment, les déficits des fonctions exécutoires affectent la gestion du temps et des échéanciers tout comme la ponctualité de ces individus et bien sûr, ils tendent à procrastiner. En effet, les TDAH semblent être les champions incontestables pour remettre à plus tard et attendre à la dernière minute, surtout pour les tâches qu'ils aiment moins, qui leur paraissent peu attrayantes ou nécessitant trop d'effort. Ce défaut mène souvent à des oublis et des erreurs d'inattention ou encore à la prise de mauvaises décisions. La tendance à commencer les choses sans les finir n'aide pas non plus la stabilité en milieu professionnel (Paradis, 2002; Vincent, 2005; Sirois *et al.*, 2013; Pearson et Blondeau, 2015). Les chercheurs sont également unanimes sur la tendance des personnes TDAH à aimer les dangers et à prendre des risques. Ceci explique notamment le taux d'accidents de travail et d'absences maladie significativement plus élevé (Fonseca, s.d; Barkley, 2006; Barkley et Murphy, 2010). Des corrélations sont possibles avec une prédisposition à la consommation d'alcool et de drogues, ainsi qu'à des activités criminelles dans des cas plus extrêmes, qui peuvent impacter la sphère professionnelle (Barkley, 2006; Biederman et Faraone, 2006; Barkley et Murphy, 2010). Cette prédisposition est principalement due à l'impulsivité et l'hyperactivité. Toutefois, ces deux spectres auraient moins d'impacts directs à l'âge adulte (Barkley *et al.*, 2008 dans Lagagé-Leblanc, 2017), puisque c'est le problème de l'inattention qui prédomine à cet âge.

Par ailleurs, soulignons que le type de difficultés reliées à leur travail est souvent similaire aux difficultés éprouvées lors de leur parcours scolaire. Ces difficultés d'apprentissage peuvent représenter un enjeu important. Comme l'ampleur et la complexité du travail, tout comme le manque de supervision est souvent supérieur par rapport au niveau scolaire, les embûches rencontrées peuvent s'avérer plus grandes. Corollairement à l'abandon ou au décrochage scolaire, on retrouvera dans l'univers du

travail, l'absentéisme ou les congés de maladie plus élevés (Biederman et Faraone, 2006; Kessler *et al.*, 2006; Sirois *et al.*, 2013). À cet effet, l'article Auclair *et al.* en témoigne (2016 : 294) : « Une étude américaine a estimé que le TDAH est associé à une perte annuelle de performance au travail totalisant 4 336 \$ US par travailleur, ce taux étant plus élevé que celui de la majorité des troubles de santé physique et mentale chroniques (Wang *et al.*, 2003). »

Oswald (s.d) classe les répercussions préjudiciables liées au TDAH adulte au travail, selon la triade symptomatique. En résumé, l'hyperactivité expliquerait davantage le besoin de bouger, l'ennui rapide et la recherche de sensation et de prises de risques. L'impulsivité s'exprime quant à elle par l'impatience, le fait de couper la parole, les frustrations et les désirs de changements soudains. Finalement, l'inattention se manifeste par les oublis, la procrastination, le manque d'organisation et la mauvaise gestion du temps. Ajoutons que le manque de sommeil, la sédentarité et la suralimentation, tout comme les troubles de comorbidité typique du TDAH, peuvent également impacter leur parcours professionnel (Kessler *et al.*, 2006; Julien, Giguère et Vincent, 2013).

L'ensemble de ces éléments sont sujet à impacter l'efficacité, la productivité et donc la rentabilité de l'employé, mais également son bien-être. Nous comprenons ainsi la capacité restreinte des personnes concernées à obtenir et conserver un emploi, tout comme de travailler en toute sécurité et de façon productive (Barkley, 2006; Biederman et Faraone, 2006; Barkley et Murphy, 2010). À cet effet, Pearson et Blondeau (2015) rapportent que :

[...] 70 à 80 % des TDAH qui sont sur le marché du travail affirmeraient ne pas atteindre leur plein potentiel. Des recherches indiquent même qu'ils perdraient en moyenne plus d'une heure de travail par jour à cause de cette inefficacité. Sur une année, cela représente plus de 35 jours de travail en comparaison à leurs collègues ne présentant pas cette condition. Pour ces raisons et pour d'autres, ces employés présentent un taux de congédiement deux fois plus élevé que celui de la population générale (Ramsay, J. R. & Rostain, A., 2015).

De nombreuses répercussions préjudiciables à la sphère socioprofessionnelle des TDAH sont également attribuables à leur comportement parfois jugé d'antisocial (Biederman et Faraone, 2006). Nous discuterons plus en profondeur de cet aspect dans une section détaillée à cet effet.

### 1.3.5 Les avantages

Malgré les éléments préjudiciables au parcours socioprofessionnel de l'adulte atteint de ce trouble neuro-développemental, ce dernier présente tout de même plusieurs points positifs qui peuvent être perçus comme des avantages considérables pour l'organisation.

En premier lieu, les individus qui ont été diagnostiqués plus tard à l'âge adulte ont dû développer des mécanismes compensatoires afin de fonctionner adéquatement lorsqu'ils étaient plus jeunes, n'ayant reçu aucun traitement. Ils deviennent par conséquent souvent plus persévérants. Ces mécanismes permettent au TDAH d'être conscient de ses faiblesses et de trouver des solutions pour les contourner. La ténacité devient donc un précieux atout, tant pour leurs études que pour leur parcours professionnel et ils sont ainsi moins affectés par les éléments négatifs énumérés dans la section précédente. Ces derniers auraient aussi pu atteindre des études supérieures à la moyenne des TDAH diagnostiqués lors de l'enfance. Ajoutons une grande capacité d'adaptation, souvent attribuable aux mécanismes compensatoires développés durant l'enfance, pouvant s'avérer un avantage de taille dans leur parcours professionnel (Paradis, 2002; Vincent 2005; Barkley *et al.*, 2008).

Pour ceux qui ont été diagnostiqués dès l'enfance ou qui ont toujours vécu avec le poids de cette différence sans nécessairement en connaître la cause, s'ajoutent les préjudices auxquels ils ont fait face, soit la stigmatisation, l'exclusion et la dévalorisation liée à ce handicap. Face à cette situation, le désir de renverser la vapeur se manifeste souvent. La colère, la déception et la frustration qui s'accumulent les ont souvent motivés à atteindre, à l'âge adulte, une position sociale plus élevée que celle

qu'on leur avait prédite (Alter, 2012; Proteau-Dupont; 2014). Toutefois, par crainte de stigmatisation, les travailleurs atteints de ce déficit préfèrent souvent ne pas le divulguer et tentent donc de trouver des solutions afin de palier à leurs lacunes (Vaillancourt, 2015).

Si l'attention sélective (faire une tâche précise en ignorant les autres stimuli) et l'attention soutenue (rester concentré longtemps sur la même tâche) posent souvent problème (Barkley, 1997; Vincent, 2005), l'attention divisée (exécuter plusieurs tâches en même temps) représente toutefois une force pour ces individus. De surcroît, la spontanéité, l'énergie débordante et leurs ambitions parfois démesurées démontrent des caractéristiques fort intéressantes. De nombreuses autres qualités leur sont attribuables : dynamisme, créativité et sensibilité, ce qui permet de passer outre les défauts du handicap et les distinguent des autres individus (Mull 2010; Froment, 2013; Pearson et Blondeau, 2015). Les propos de Froment (2013) illustrent bien la réalité des TDAH au travail : « Si vous leur confiez un jeu vidéo à concevoir, elles pourraient vous épater. Mais si vous devez livrer le jeu à votre client à une date précise, ça risque d'être problématique. »

Si la routine et l'ennui représentent un défi pour les TDAH adultes (Barkley, 2006), disons que 3 catégories d'emploi semblent mieux leur convenir. D'abord, les domaines créatifs, tels l'art, la politique. Ensuite, les métiers à risque : policiers, pompiers, infirmiers. Puis, les professions dites indépendantes comme dentistes ou encore médecins. Ils se dirigent aussi souvent vers l'entrepreneuriat, devenant propriétaires de leur propre *business*. L'ensemble de ces métiers les expose beaucoup moins aux embûches qui caractérisent les TDAH. La routine, la supervision, la sédentarité n'y sont pas prédominantes (Manuzza, Klein, Bessler, 1993,1998, dans Mull 2010, Dulude, 2014).

La créativité et l'originalité de cette population cible peuvent se manifester de plusieurs façons. D'une part, l'art et les métiers qui s'y rattachent leur donnent un espace pour exister. D'autre part, les TDAH foisonnent de pensées peu conventionnelles qui

permettent de trouver des solutions innovatrices et hors du commun pouvant mener à de nouveaux projets. Ce sont donc souvent des personnes intuitives et inventives. Si des défauts tels les erreurs d'inattention et la recherche de sensations fortes leur sont attribuables, en contrepartie, on peut souvent remarquer une grande rapidité d'exécution et la mise en place de nouvelles stratégies plus originales, tout comme une meilleure facilité à déléguer (Mull 2010; Froment, 2013; Lyan, 2013; Proteau-Dupont, 2014; Pearson et Blondeau, 2015; Young, 2004, dans Vaillancourt 2015). Le mémoire de Proteau-Dupont (2014 : 6) expose d'ailleurs que dès l'enfance, les élèves atteints de TDAH montrent tout de même des caractéristiques positives : « Conceptualisation d'idées approfondie, utilisation d'un vocabulaire supérieur, humour original, grande créativité, imagination fertile, résultats exceptionnels dans leur domaine de douance (Winebrenner, 2008 : 28-31). »

Un article dans le Journal de Montréal, paru en 2016, souligne un fait des plus intéressants :

Lorsqu'ils doivent rendre un travail qui les intéressent à une date butoir et que celle-ci approche, leur TDAH va se transformer en pression positive et ils vont être performants, au contraire des gens normaux qui vont plutôt paniquer. Résoudre des problèmes ne leur fait pas peur, ils ont de l'énergie à revendre. Ils aiment prendre des risques et avoir des défis à relever. (Jobillico, 2016)

Nous avons également exposé que la lourdeur de certaines tâches et l'ennui peuvent poser problème dans le quotidien du travail des TDAH. Par contre, si le sujet les intéresse, ils font preuve d'une concentration et d'une assiduité hors norme, jusqu'à en perdre la notion du temps. Leur ambition et leur énergie ont donc un impact considérable sur les projets. Voici les propos de Pearson et Blondeau (2015) quant à ces travailleurs :

Une étude américaine révélée par le Wall Street Journal indique que 70% des chefs d'entreprises américaines les plus prospères présentent des caractéristiques associées au TDAH telles que la prise de risque, la capacité à déléguer et la créativité. Parce qu'ils pensent autrement, les adultes présentant un TDAH peuvent contribuer de manière non négligeable au développement et au succès d'une entreprise. Ces travailleurs peuvent trouver des solutions très créatives à des problèmes complexes et débordent d'énergie lorsqu'un projet les stimule (Barkley et coll., 2010). Puisque plusieurs de ces adultes ont le potentiel d'être hautement productifs et peuvent représenter un atout majeur pour les milieux de travail, que peuvent faire

les gestionnaires afin d'exploiter pleinement les forces de ces employés tout en minimisant les impacts fonctionnels de cette condition ?

Finalement, la réussite sociale tout comme professionnelle de ces individus est possible. Trouver la façon de tracer son chemin dans un domaine qui les intéresse et savoir exposer leurs forces et leur potentiel sont choses possibles pour cette catégorie de gens différents (Barkley, 2006).

### 1.3.6 La vie avec les collègues

Voyons dans ce volet les comportements et les agissements sociaux qui impactent le parcours professionnel des TDAH. Certains aspects ont des incidences positives, alors que d'autres ont des connotations davantage négatives.

L'humour de ces individus a pour effet d'amuser les collègues de travail. Que ce soit volontaire, par l'humour, ou involontaire, par les oublis, les étourderies ou encore le manque de mémoire que les TDAH exposent, la résultante en est souvent amusante pour les collègues (Vaillancourt, 2015).

Les frustrations et le stress au travail, qui se manifestent parfois par de l'impatience ou une incapacité à agir, peuvent être une source d'irritants pour les autres membres de l'équipe de travail. L'impulsivité quant à des prises de décisions rapides et moins réfléchies, ou simplement lors de discussions, peut également s'avérer lourde. D'autres répercussions, comme l'incapacité à honorer ses engagements, donnent une mauvaise perception de ceux-ci. Avec les confrères de travail, couper la parole est le plus souvent problématique. Dans leur vie en général, tout comme au travail, les TDAH ont des relations sociales précaires et souffrent souvent d'isolement. (Oswal, s.d; Vincent, 2005; Barkley, 2006; Vaillancourt, 2015). Voici un propos des plus intéressants tiré de l'article de Julien *et al.* (2013 : 66) :

Son impulsivité ne lui permet pas de prendre du recul pour analyser la situation. Il réagit au lieu d'agir. L'hyperactivité associée au TDAH donne la sensation d'être au cœur d'une montagne russe d'émotions et occasionne des répercussions relationnelles importantes. Les

gens regrettent leurs réactions impulsives démesurées et l'appréhendent au point d'éviter toute situation à risque et s'isolent.

L'incapacité à supporter les sources d'autorité pose généralement problème avec les supérieurs. Comme les TDAH ont souvent développé des mécanismes compensatoires afin d'apprivoiser leurs lacunes, ces derniers ont également acquis une autonomie et, par le fait même, une rigidité face à l'autorité (Oswald, s.d; Proteau-Dupont, 2014). Massicotte Allard (2017 : 13) corrobore ces faits : « De plus, selon le même auteur [Schelly, 1995], recevoir et accepter la rétroaction et la critique peuvent être problématique chez cette population. »

Le respect des consignes et la discipline, tout comme les sautes d'humeur, sont souvent des obstacles à la spontanéité. Ils proviennent de l'impulsivité des TDAH. Ajoutons, le caractère qu'on pourrait qualifier d'explosif lorsque des conflits d'intérêts arrivent. Ainsi, la prédisposition à l'irritabilité, les impulsions et les paroles non réfléchies ont des incidences notables sur la vie avec les collègues et les supérieurs. Les émotions exacerbées de ces individus peuvent laisser percevoir des comportements incompréhensibles. L'intégration au milieu de travail, tout comme au quotidien, s'avèrent problématique dans certains cas (Barkley *et al.*, 2008; Barkley et Murphy, 2010). À cet effet, voici les propos de Barkley *et al.* (2008 : 277) :

*[...] The adults with ADHD reported having trouble with others, behavior problems at work [...] and being disciplined by their supervisor on the job in a higher percentage of the jobs they had held [...] The adults in the ADHD group also reporting quitting more jobs over their own hostility in the workplace [...].*

La prise de risque et le désir de sensation, tout comme l'hyperactivité des TDAH, peuvent également déplaire aux collègues. L'ensemble de ces attributs peut mener à des relations de travail plus tendues (Oswal, s.d; Paradis 2002; Barkley et Murphy, 2010; Vaillancourt, 2015).

Rappelons que les individus vivant avec ce handicap ont souvent fait face à de nombreux échecs, tant sur le plan personnel qu'académique, ce qui les a poussés à

fournir plus d'efforts. Une persévérance souvent plus grande que la moyenne est tout à leur honneur. Cependant, les comportements négatifs de leur entourage face à leur trouble, le rejet vécu, ainsi que la différence ont nourri la faible estime de soi et le manque de confiance qui les habitent (Oswald, s.d; Sürig et Purper-Ouakil, 2016, Lagacé-Leblanc *et al.*, 2017). S'ils sont encore aujourd'hui mis à l'écart dans le monde du travail, cette lacune ne pourra que s'amplifier.

### 1.3.7 Les mesures mises en place par les entreprises

Cette dernière section, soit celle des accommodements, nous permet de mettre la table pour le prochain chapitre de ce mémoire, soit le cadre conceptuel.

Tel que nous l'avons précédemment exposé, le dysfonctionnement social provoqué par le TDAH pose des inconvénients majeurs dans diverses sphères, notamment dans la sphère professionnelle, et il en découle souvent une détresse psychologique mal connue. L'adaptation du milieu de travail prend alors une importance particulière (Wodon, 2013). Comme nous le savons, les établissements scolaires offrent des mesures adaptées aux étudiants souffrant de ce handicap (Proteau-Dupont, 2014; Lagacé-Leblanc, 2017). Voyons maintenant les mécanismes et procédures qui existent afin d'aider l'intégration et le quotidien des adultes TDAH dans le monde du travail.

Par opposition à ce qui a été exposé dans la section de la stigmatisation, le mémoire de Vaillancourt (2015 : 147) présente les effets bénéfiques que peut apporter la divulgation du TDAH, bien qu'il soit plus difficile de le faire au travail. En parler de façon transparente permet d'obtenir un apport et un soutien de l'environnement. D'ailleurs, voici les propos de la chercheuse :

L'acquisition et le partage de connaissances sur le TDAH aident autant la personne touchée, que les proches, à accepter le diagnostic et à demander de l'aide. Nos résultats le montrent bien. En effet, la plupart des participants ont obtenu du soutien sous différentes formes pour résoudre certains problèmes engendrés par le TDAH [...] C'est principalement dans les sphères professionnelle et sociale que l'évaluation de la divulgation est perçue comme une menace. (Vaillancourt, 2015 : 147)

Ainsi, l'acceptation par les pairs permettrait un développement professionnel plus sain. Alter (2012) spécifie que le support des êtres aimés, des parents et des institutions sont des éléments clés dans l'acceptation de leur différence. De surcroît, l'utilisation d'outils compensatoires et la prise de la médication permettraient une meilleure évolution (Vincent, 2005; Barkley, 2006).

En premier lieu, un milieu adapté pour ces personnes serait l'idéal. Les spécialistes et les chercheurs entendent ici un encadrement, des outils stratégiques tels les agendas électroniques et des rappels dans les calendriers ou encore le partage de techniques d'organisation comme la subdivision en sous tâches et la gestion du temps afin de mieux gérer les échéanciers en fonction du degré d'importance. Ils parlent également de listes de tâches à exécuter, de mémos ou encore de classement par couleur afin d'éviter les oublis. Des techniques comme la visualisation, la répétition et le regroupement d'informations aideraient également, selon eux, la mémoire de travail (Da Fonseca, s.d; Julien *et al.*, 2013; Pearson et Blondeau, 2015; Vaillancourt, 2015; Allard Massicotte, 2017). L'utilisation d'écouteurs ou de bouchons afin de contrer les distractions comme le bruit ou les conversations des collègues et l'importance pour les superviseurs d'avoir un suivi régulier avec ceux-ci aideraient également (Lyan, 2013; Pearson et Blondeau, 2015).

Vaillancourt (2015 : 134) relate certains exemples intéressants : « Certains participants (28,5 %) se fabriquent des listes pour être plus méthodiques ou ils adaptent les outils du milieu de travail pour éviter les erreurs causées par le défaut de mémoire. » Toujours selon cette chercheuse la liste est efficace lorsqu'elle est rédigée par l'individu lui-même (mémorisation), qu'elle reste à portée de main et est utilisée en complément d'autres outils. Notons qu'elle souligne que l'efficacité de ces diverses techniques varierait en fonction du degré de TDAH de chaque individu.

Le point sur la supervision et la relation entre le patron et l'employé mérite d'être approfondi. Nous avons vu que l'autorité imposée pose souvent problème. Le suivi doit donc se faire de façon harmonieuse afin d'éviter les tensions. Les commentaires

doivent être présentés de façon constructive et la valorisation des bons coups est largement privilégiée. Tout en favorisant l'autonomie, le soutien doit se faire sentir. Malgré tout, les règles et les consignes doivent être exposées de façon claire afin d'éviter les malentendus et les conflits possibles (Da Fonseca, s.d).

Les relations sociales tumultueuses qui peuvent également engendrer des problèmes dans le parcours professionnel des TDAH doivent être prises en compte. Il incombe cependant davantage à l'individu lui-même de se prendre en main. Voici ce que propose Julien *et al.* (2013 : 66) :

La décharge émotionnelle initiale étant mieux maîtrisée, le patient amorce une démarche d'introspection pour remettre en question les pensées automatiques négatives. Prendre conscience de ses distorsions cognitives permet d'entreprendre un exercice de restructuration cognitive. Cette démarche vise à amener la personne à intercepter ses pensées automatiques et à y semer un doute raisonnable.

Les spécialistes affirment que l'apport d'un support extérieur comme des coachs ou des ergothérapeutes pourrait être avantageux. Ils aident à travailler les lacunes et à installer des routines bénéfiques dans le quotidien de ces individus. La présence d'un mentor peut également être positive (Julien *et al.*, 2013; Pearson et Blondeau, 2015).

Les problèmes de motivation ont aussi été soulevés précédemment. Surtout marqués lors de la jeunesse, c'est le besoin de récompense immédiate qui anime les TDAH. Cependant, il reste problématique pour le travail (Barkley, 2006). Ce trouble neurologique a pour effet de réduire la motivation nécessaire à la réalisation d'actions ou de tâches. Par conséquent, des motivations externes doivent donc être trouvées. À l'école, des méthodes sont souvent proposées par les enseignants, ce qui peut être plus difficile à retrouver dans le monde du travail. L'obtention d'un titre, une augmentation de salaire, recevoir une reconnaissance, tout comme l'atteinte de promotion, permettraient de motiver les TDAH dans ce milieu (Plante et Bélanger 2011; Proteau-Dupont, 2014). Pearson et Blondeau (2015) soulignent aussi l'importance de focaliser sur les forces en privilégiant l'affectation à des tâches où il y a intérêt et aptitudes.

Dans une autre optique, les psychologues Pearson et Blondeau (2015) proposent de laisser du temps pour la créativité et de permettre des rencontres stimulantes, courtes et interactives. Ceci serait favorable aux TDAH. Ils suggèrent aussi l'utilisation d'images qui favorise la mémoire de travail. Corollairement, des techniques d'intervention en développement organisationnel proposent souvent des activités telles le *mind mapping*, aussi appelée carte conceptuelle, qui consiste à mettre en schéma les pensées et les idées :

Ce procédé permet de structurer les idées de manière visuelle. Cette technique devient particulièrement utile quand vient le temps d'organiser un projet complexe ou d'instaurer des procédures qui nécessitent plusieurs réunions. Ceci permet aux travailleurs de suivre le fil des réunions plus facilement, de réduire les oublis, d'éviter les répétitions et de favoriser les idées spontanées. Les entreprises gagneraient à l'intégrer davantage à leurs pratiques. (Pearson et Blondeau, 2015)

Cependant, si les pratiques proposées sont réservées spécialement pour les TDAH et non à tous les employés, l'effet recherché n'est pas atteint. Ces mesures bouleversent la culture organisationnelle de la firme et renforcent la stigmatisation des TDAH, les identifiant comme une classe à part aux mesures particulières. La solution idéale se résume comme suit :

Selon nous, la solution réside dans la mise en place de mesures d'adaptation dites universelles pouvant bénéficier à l'ensemble des travailleurs... Nous avons noté que des stratégies de gestion conçues pour répondre aux besoins particuliers de certains travailleurs se révèlent également très utiles à l'ensemble des travailleurs. (Pearson et Blondeau, 2015)

De surcroît, des interventions sociales qui visent à la fois l'individu, la famille, le groupe et la collectivité, mèneraient à un meilleur fonctionnement des adultes ayant un TDAH. Informer la population par des conférences ou des séances d'information, aidera le mieux-être des adultes ayant le TDAH et des gens qui cohabitent avec ceux-ci (Paradis, 2002; Vaillancourt, 2015). En appui avec ce propos, le mémoire de Proteau-Dupont (2014 : 67) précise que lorsque le capital social de l'individu est bien développé, le parcours professionnel de l'individu évolue beaucoup mieux : « Une construction identitaire positive grâce à une mise à distance sociale au groupe permet paradoxalement à ces individus de trouver leur place autant sur le plan scolaire que professionnel. »

En terminant, tous les chercheurs et les spécialistes du TDAH sont unanimes à ce sujet, un mode de vie sain, de bonnes habitudes alimentaires et de l'activité physique contribueront à diminuer les effets négatifs du trouble. En résumé, un espace de travail adapté afin de contrôler l'hyperactivité, des techniques spécifiques pour limiter les déficits d'attention et des règles définies et claires, ainsi que la diminution des situations d'opposition afin de régir l'impulsivité, peuvent aider à contrôler les répercussions de ce trouble en milieu de travail. Entrevoir le TDAH comme un défi et non une faiblesse est recommandé par les spécialistes (Paradis, 2002).

### *1.4 Conclusion*

À la lumière de tout ce qui a précédemment été présenté, plusieurs constats s'imposent. Le TDAH perdure à l'âge adulte provoquant des conséquences non négligeables sur le quotidien et l'évolution des individus, notamment au travail (Barkley, 2006; Biederman et Faraone, 2006). De ce fait, le psychologue et psychiatre Russell Barkley et la psychiatre Annick Vincent ont écrit de nombreux ouvrages qui sont devenus des outils de références importants sur le TDAH. Les diagnostics, les causes neurologiques tout comme les impacts de ce trouble et les traitements y sont largement abordés. Spécifions que ces deux auteurs de renom font partie de la très longue liste de chercheurs qui se sont intéressés à ce trouble neurologique, comme nous a démontré notre revue de littérature. Ainsi, un nombre déjà important d'études sur les diverses sphères du TDAH ont déjà été réalisées et plusieurs d'entre elles se sont penchées sur le monde du travail. Bien qu'abondante, la littérature sur les TDAH semble présenter peu d'études sur le vécu au quotidien des individus dans les organisations. Elle n'expose pas non plus les actions managériales concrètes qui existent pour cette population cible en ce moment, notamment au Québec. De surcroît, la majorité des études scientifiques ont été réalisées avec une méthodologie quantitative. Notre recherche de nature qualitative permettra d'aller rechercher la perception de ces individus quant à leur expérience sur le marché du travail. En explorant en profondeur les diverses facettes de ce milieu, soit les relations interpersonnelles avec leurs collègues et leurs employeurs, leur avancement, leurs difficultés mais aussi leur fierté,

nous serons en mesure de mieux saisir leurs expériences sur le marché du travail au Québec. En fait, il est également important de mieux comprendre comment les différences sur divers plans sont gérées dans nos entreprises. Ce volet managérial doit aussi être approfondi, dans le prochain chapitre, afin de bien positionner notre problématique.



## Chapitre 2 : La gestion de la diversité

---

Le chapitre précédent a permis de faire un recensement assez exhaustif de ce qui existe dans la littérature ainsi que dans le monde actuel sur les TDAH adultes au travail. Grâce au cadre conceptuel de la *gestion de la diversité*, il sera possible d'examiner comment la différence intellectuelle, dont le cas particulier du TDAH, peut être abordée et gérée en milieu de travail. Ce cadre conceptuel va de soi, car au sein d'une entreprise, les employés TDAH sont un maillon de la diversité culturelle, au même titre que les individus de cultures différentes ou ceux appartenant à des minorités visibles.

Ce chapitre vise donc à examiner les diverses théories ainsi que les nombreux concepts qui ont émergés en lien avec la théorie de la diversité, aujourd'hui largement utilisée en management. Notre objectif est de nous doter d'un cadre conceptuel pour analyser le matériel recueilli durant notre enquête.

En premier lieu, nous retraçons l'historique de ce concept qu'est la diversité au travail, ainsi que son évolution. Comme notre objectif n'est pas de dresser l'éventail de toutes les théories et perspectives qui découlent de ce concept, nous nous concentrerons sur les principaux et surtout les plus utiles pour notre projet de recherche. Notre cadre conceptuel comprendra deux grands thèmes : la différence perçue comme un obstacle à l'intégration et la différence perçue comme une force individuelle et un atout pour l'organisation. Nous utiliserons principalement le point de vue d'Alter (2012) ainsi que celui de Cox et Blake (1991) qui prétendent que la diversité peut représenter un atout pour les organisations, voire une source d'avantage compétitif. Ces auteurs nous permettront de faire l'analyse des données récoltées sur le terrain. En fait, nous pourrions dire à la suite de ces auteurs que gérer la diversité des TDAH, c'est lever les obstacles à l'intégration, être conscient des stratégies individuelles et miser sur les différences comme force. La figure 2.1 illustre très bien cette perspective que nous adoptons comme cadre conceptuel. (Voir figure 2.1)

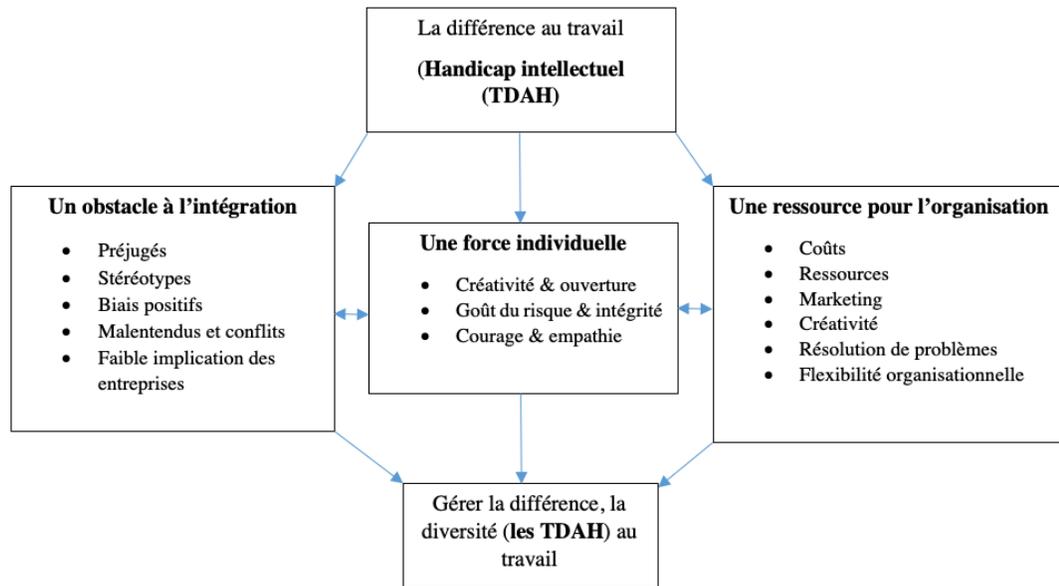


Figure 2-1: Schéma de la gestion de la diversité pour les TDAH en entreprise

## 2.1 L'histoire de la diversité et la gestion de la diversité

Bien que l'idée de *gestion de la diversité* ait largement évolué depuis son apparition, elle a connu son apogée dans les années 1990. La gestion de la diversité a un impact dans de nombreuses sphères organisationnelles touchant les employés, les patrons, les consultants ainsi que la culture organisationnelle. La définition du concept de gestion de la diversité a connu plusieurs transformations au cours des années, ayant subi l'influence de divers champs d'intérêt comme la psychologie, la sociologie, la philosophie, la gestion, la politique. La gestion de la diversité a aussi été influencée par les recherches sur les notions d'identité de soi (McDonald 2010, Roberson, Ryan et Ragin, 2017) et d'identité sociale, de même que celles portant sur les relations interpersonnelles au travail (Roberson et *al.*, 2017).

Avant de voir les grandes étapes de l'évolution de la gestion de la diversité, définissons brièvement la notion de diversité qui y est associée. Dans leur article « *The Evolution and Future of Diversity at Work* » Roberson *et al.* (2017) la définissent comme étant les différences et les similitudes entre les membres d'un groupe. On la distingue de la

discrimination et même de la culture. McDonald (2010 : 1), de son côté, souligne l'importance de la diversité pour la gestion : « *A major theme running throughout this literature is the dynamic between human diversity and managerial approaches in dealing with this.* » Cox et Blake (1991 : 45) définissent *la gestion de la diversité* comme suit : « *the term managing diversity refers to a variety of management issues and activities related to hiring and effective utilization of personnel from different cultural backgrounds.* »

### 2.1.1 L'égalité des chances à l'emploi et l'action positive

Le concept de la *diversité au travail* a vu le jour aux États-Unis vers la fin des années 1980 avec le mouvement pour *l'égalité des chances à l'emploi* (Thomas, 1995, dans McDonald, 2010) ainsi qu'avec la venue de *l'action positive*. Ces deux mouvements ont grandement contribué à populariser le phénomène de la diversité au travail. Ce sont les Afro-Américains, dans les années 1950, qui ont été les instigateurs de ces mouvements, intimement liés avec l'avancement des droits civils américains. Toutefois, comme le souligne l'article de Roberson *et al.* (2017), avant la popularisation du phénomène de la diversité au travail, des notions comme les stéréotypes, la discrimination et les préjugés étaient fréquemment utilisées pour parler de la situation des minorités au travail. Le droit des femmes à l'égalité, ainsi que les droits des minorités visibles, ont fait leur apparition plus tard dans la notion de la diversité au travail (Roosevelt R. Thomas Jr., 1990, 1991, 1995, dans McDonald, 2010). De la même façon, la diversité au travail en matière d'handicap, de religion et d'âge est apparue encore plus tard (Roberson *et al.*, 2017).

### 2.1.2 L'action positive

Cette reconnaissance de la diversité au travail a permis d'offrir un concept positif quant à la *valorisation de la différence*, en exploitant les différences et les avantages de chacun. Ici, les différences de sexe et celles des minorités visibles sont intégrées dans le concept de diversité. L'idée est également élargie au-delà des employés, se reflétant

dans les besoins des consommateurs et où l'ensemble de ces acteurs sont conscients de ce qui peut causer préjudice. Soulignons qu'en 1990, l'apparition du terme « *diversité de main-d'œuvre* » a fait son apparition. L'importance de la notion dans le milieu du travail devient alors cruciale, interpellant des notions de psychologie individuelle, industrielle et organisationnelle (Roberson *et al.*, 2017). Une perspective davantage sociologique que psychologique est alors proposée, mettant de l'avant, la *théorie des groupes*<sup>5</sup> et celle du *multiculturalisme* (McDonald, 2010). On y décèle donc la possibilité de voir la différence comme étant bénéfique pour la firme. L'idée de valorisation de la différence est marquée par l'accès à des postes de plus en plus importants, et non plus seulement comme une égalité d'accès à l'emploi, permettant d'enrayer la *discrimination négative* par une *discrimination dite positive*<sup>6</sup>. Comme il est écrit dans le livre *GRH et gestion de la diversité* de Cornet et Warland (2008 : 69) : « Les discriminations positives visent à favoriser un groupe pour atteindre une situation d'égalité. L'objectif ici n'est plus seulement l'égalité de droit et des chances, mais l'égalité de fait. » Force est de constater, cette étape va de pair avec les changements démographiques de la main-d'œuvre, avec plus de femmes, de minorités visibles, etc. sur le marché du travail, faisant évoluer la réalité des organisations. Ce changement a nécessité, au niveau managérial, de revoir les processus d'embauche, de promotion, de recrutement, etc. (Roberson *et al.*, 2017).

### 2.1.3 La gestion de la diversité

La troisième étape marquante est celle de la naissance du concept de la *gestion de la diversité*. On reconnaît aujourd'hui Blake et Cox (1991) comme étant ceux qui, parmi les premiers, ont popularisé cette approche. Le niveau organisationnel est étudié plus profondément, tout comme les impacts de la diversité sur les divers départements des firmes. La gestion de la diversité devient pour eux un réel avantage compétitif que les dirigeants devraient chercher à intégrer dans la culture organisationnelle. Cette approche de la *gestion de la diversité* propose une avenue stratégique, afin de faire

---

<sup>5</sup> Théorie qui étudie la dynamique et le développement des groupes.

<sup>6</sup> *Discrimination positive* est un concept politique qui consiste à donner des avantages à une catégorie de population qui est habituellement lésée (Larousse)

concorde les programmes d'intégration de diversité et les objectifs de l'entreprise. Ce faisant, elle s'aligne de plus en plus avec le concept de responsabilité sociale des entreprises (Porter et Kramer, 2006, 2011). Les fondements stratégiques liés à l'acquisition de l'avantage compétitif ont aussi été largement popularisés par Allen et Montgomery (2001). L'importance des compétences de chacun, et de considérer tous les individus de la firme, sont également soulignés par Cox et Beale (1997, dans McDonald, 2010).

#### 2.1.4 La gestion de la diversité mondiale

La dernière grande étape liée à l'évolution de la diversité au travail est celle de *la gestion de la diversité mondiale* lorsque le concept dépasse les frontières occidentales. Cette étape va de pair avec l'avènement de la mondialisation qui a profondément transformé le management. De ce fait, les firmes diversifient non plus seulement leur main-d'œuvre, mais leur segment d'exploitation et leur part de marché, démontrant un comportement proactif face à la diversité. On parle dorénavant *d'un concept de management universel* tel qu'exposé par McDonald (2010). Ozbilgin & Tatli (2008) présentent, quant à eux, la perspective du *changement organisationnel* appliquée du point de vue mondial. Alors qu'avant la diversité était d'abord représentée à une échelle micro, soit celle de chaque entreprise, il devient alors juste de poser un regard macro, dit mondial, sur le concept (McDonald, 2010).

Le schéma suivant tiré de l'article de McDonald (2010 : 9) rend bien compte des 4 étapes marquantes de l'évolution du concept de la diversité au travail et en gestion au fil du temps.

## Theoretical Approaches to Diversity Management

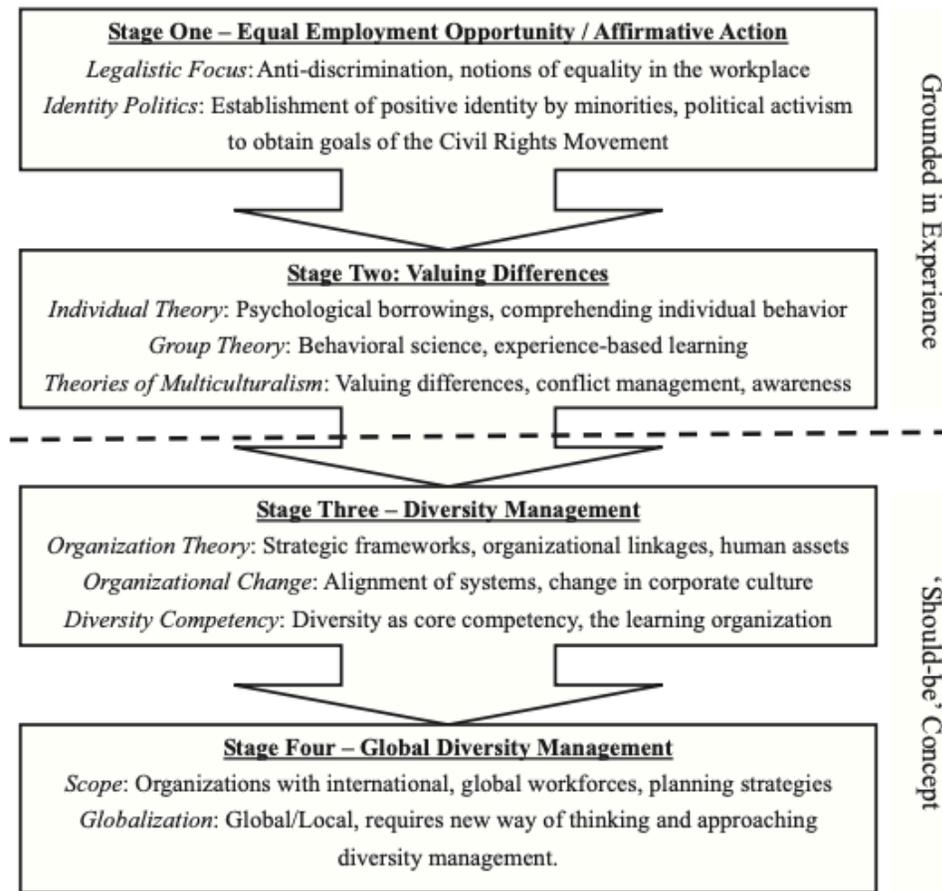


Figure 2-2 : Schéma de l'évolution de la diversité

**Source :** McDonald, Darren McDonald (2010, mars). *The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches*, papier de recherche no. E-51, Tokyo, Institute of Business Research Daito Bunka University, 20 p.

### 2.2 La différence perçue comme un obstacle à l'intégration

Comme nous l'avons dit au début de ce chapitre, notre cadre théorique intègre deux grands thèmes de la gestion de la diversité, celui des obstacles que rencontrent les personnes issues de la diversité et les atouts qu'offrent ces personnes aux organisations. Nous explorerons la différence vue comme un obstacle dans cette section pour voir toutes les formes qu'il peut prendre et leurs impacts sur les individus et les organisations. Nous allons examiner les obstacles auxquels se heurtent encore

aujourd'hui, les gens et les groupes atypiques. En effet, qu'il s'agisse de minorités visibles (race, culture, sexe, âge) ou encore de minorités invisibles (handicap, genre LGBTQ) des injustices, mais également des accommodements et des législations existent pour y remédier (Garner-Moyer, 2006). Bien que les mœurs et les croyances évoluent et laissent entrevoir une ouverture et un respect, notamment grâce aux différentes chartes des droits et des législations adoptées par les États modernes, la réalité de ces groupes semble parfois illustrer le contraire. Penchons-nous sur tous ces éléments pour comprendre en quoi et comment la différence peut causer un obstacle, et ce, particulièrement dans le monde du travail. Afin de se limiter au cadre de notre étude qui porte sur le TDAH, le concept de diversité sera lié au handicap intellectuel.

### 2.2.1 Les préjugés

La différence est la cause de plusieurs impacts négatifs. Dans un premier temps, les préjugés auxquels sont exposés les personnes issues de la diversité sont souvent nombreux et peu glorieux. Le préjugé est généralement le reflet de la peur ou de l'aversion de la majorité face à la différence (Chicha, 2010). La force de ces idées préconçues est plus grande qu'elle ne laisse le croire. Ces dernières ont souvent des influences sur l'embauche, mais également sur l'avancement, telles les promotions des groupes ou des individus atypiques (Chicha, 2010). Roberson et *al.* (2017 : 484, traduction libre) décrivent la stigmatisation comme étant « la caractérisation d'un statut qui aide à expliquer l'émergence des hiérarchies et des conflits entre les groupes (Goffman, 1974; Berger, Cohen et Zelditch, 1972). » Les stigmates, qui représentent les marques laissées par la stigmatisation, ont des conséquences sur le jugement moral et mènent souvent à l'exclusion comme le dit Alter (2012 : 9) : « la différence conduit à être l'objet de la stigmatisation et celle-ci consiste principalement à exclure. » En somme, bien malgré eux, les différents sont conduits à être stigmatisés et pénalisés à cause des préjugés.

Le programme Accès à l'égalité en emploi au sein de la fonction publique québécoise propose la définition suivante de la personne handicapée (Gouvernement du Québec,

2013 : 7) : « toute personne ayant une déficience entraînant une incapacité significative et persistante et qui est sujette à rencontrer des obstacles dans l'accomplissement d'activités courantes ». Précisons que l'on fait appel au terme *individus discréditables*, pour représenter ceux qui portent une différence invisible, comme dans le cas des TDAH (trouble mental). Alors que les individus *discrédités* sont quant à eux porteurs de différences visibles. Les *discréditables* sont davantage en mesure de cacher leur différence pour se protéger des jugements (Alter, 2012). Pour le handicap mental, ces obstacles peuvent sembler artificiels à première vue, car il n'est souvent pas visible, mais il crée des embûches réelles auxquelles se heurtent fréquemment ceux qui en sont atteints (Pozzebon et Champagne, 2010). Force est d'admettre, la discrimination est encore critique pour l'ensemble des étapes dès l'entrée jusqu'à l'avancement de ces derniers.

### 2.2.2 Les stéréotypes

De plus, la logique de croyances associées aux stéréotypes d'un groupe mène à ce que les gens ne soient pas jugés sur leur travail, leurs qualifications, mais sur les préjugés et stéréotypes qui leur sont associés (Chicha, 2010). Les stéréotypes liés à la différence peuvent aussi être puissants. L'humain a une tendance à catégoriser l'ensemble des gens présentant une différence (Chicha, 2010). Dans notre cas, on peut penser aux TDAH qui ne finiraient pas ce qu'ils commencent ou seraient toujours dans la lune. Il s'agit d'une catégorisation, et souvent d'une amplification de la réalité, qui peut être biaisée. On dénote aussi que certaines caractéristiques propres à un groupe pourraient paradoxalement amplifier les stéréotypes de ce dernier (Haas et Shimada, 2014).

Les préjugés, les croyances et les stéréotypes ne sont pas toujours liés au manque de connaissances, mais peuvent aussi émaner d'un désir volontaire (Alter, 2012). Évidemment, de ces facteurs découlent une conclusion irrévocable : bien qu'ils aient les compétences, les qualités et la capacité de performer, ils sont souvent limités à des postes inférieurs, car les postes supérieurs sont donnés aux *normaux* (Alter, 2012). La difficulté rattachée à la différence, dans le monde professionnel, n'est pas tant liée à la

différence ou au handicap en lui-même, mais à l'image que les gens *normaux* se font de cette différence, limitant les possibilités professionnelles de ces personnes. Voici les propos d'Alter (2012 : 31) à ce sujet :

[...] il leur est proposé de s'intégrer à la majorité à condition de surmonter d'abord l'épreuve de l'exclusion, puis de participer aux relations sociales en taisant leur différence, en niant en quelque sorte le stigmate qui fonde leur inégalité de traitement [...] le silence leur permet de se mettre à l'abri du jugement des normaux.

En définitive, les effets pervers que vivent les personnes différentes et les conséquences négatives qu'entraînent les embûches supplémentaires, notamment en raison des stigmates et des discriminations, ont des répercussions sur les chances de réussite de ces individus, qui sont inévitablement minimisées. Comme nous l'avons exposé dans la revue de la littérature, la discrimination systémique, liée aux préjugés et aux stéréotypes, peut nuire à l'évaluation du candidat, notamment pour les TDAH (Chicha, 2010). Ainsi, les handicapés font face à un nombre élevé d'embûches lorsque ces derniers atteignent le marché de l'emploi. Tel qu'il est écrit dans le livre *GRH et gestion de la diversité* de Cornet et Warland (2008 : 43) : « Quoi qu'il en soit, tous les auteurs s'accordent pour dire que la situation sur le marché de l'emploi des travailleurs handicapés reste fragile. »

### 2.2.3 Les biais positifs

En lien étroit avec l'obstacle de la stigmatisation, découle celui de la subjectivité. Plus concrètement, les minorités sont constamment soumises à la subjectivité de leur supérieur et de leur subalterne à tous les niveaux de leurs carrières. Ainsi, comme Marbot et Nivet (2013 : 58) l'affirment : « la diversité est hallucinante : elle confisque l'identité des comportements au travail et les soumet à l'arbitraire des dirigeants. » L'article de Garner-Moyer (2006 : 29) expose le rôle important du département des ressources humaines quant à la gestion de la diversité.

La mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité de la main-d'œuvre doit conduire à une rationalisation des pratiques de gestion des ressources humaines en ce qu'elle incite à recruter, sélectionner, des candidats sur des critères objectifs le plus indépendamment possible

des stéréotypes et représentations liées à l'origine réelle ou supposée des individus, à leur âge, leur apparence... dont chacun est porteur.

Il ne semblerait qu'aucune des étapes du processus de carrière n'échappe aux lourds attributs de la différence (Chicha, 2010). L'embauche est définitivement un moment critique pour tout individu atypique. La subjectivité est souvent de mise et ces deniers sont par conséquent désavantagés par rapport aux *normaux*. Pour appuyer cette affirmation, le phénomène d'attraction et de similarité, qui propose que l'être humain a tendance à favoriser celui qui lui ressemble, est mis de l'avant (Chicha, 2010).

Le processus d'évaluation est tout autant complexe. Soulignons le cas des personnes porteuses d'un handicap. Bien que celles-ci soient soumises aux mêmes règles et normes d'évaluation que leurs pairs, des controverses subsistent. Lorsqu'un employé en situation d'handicap obtient des évaluations positives, les supérieurs ou les collègues peuvent décrier qu'il s'agisse d'un *biais positif*. Il y a biais positif lorsqu'on évite d'émettre une critique ou un commentaire, spécialement parce que la personne est en situation de besoins particuliers, alors qu'on émettrait sans censure le propos à un quelconque autre employé. De plus, le biais positif s'applique aussi si les attentes vis-à-vis l'employé avec handicap sont nivelées à la baisse contrairement à quelqu'un d'autre, et qu'on souligne spécialement la qualité de son rendement qui aurait dépassé les attentes finalement. Les biais positifs apparaissent donc lorsque l'on évite de porter un jugement négatif en raison du handicap lui-même. Ils sont intimement liés à la discrimination positive. Ainsi, l'employé n'est plus jugé sur sa performance. Il est possible d'y voir une sorte de traitement privilégié (Pozzebon et Champagne, 2010). Quoi qu'il en soit, il semble difficile pour le différent d'obtenir une évaluation équitable et sans remise en question (Pozzebon et Champagne, 2010). La chance, l'aide reçue ou encore le traitement privilégié semblent souvent ressortir, alors que pour les *normaux*, les promotions seront attribuables à leurs compétences et à leurs réalisations (Pozzebon et Champagne, 2010; Alter, 2012). Dans une même optique, l'avancement et l'obtention de promotions de ces candidats au sein d'une entreprise semblent tout autant précaires. Une réticence face à l'attribution de tâches plus complexes persiste (Chicha, 2002).

#### 2.2.4 Les malentendus et les conflits

En quatrième lieu, soulignons les nombreux malentendus et conflits qui sont liés à la diversité. Cette dernière peut amener des tensions et des désaccords plus fréquents qui font peur. Comme Dupuis (2013 : 43) le rapporte : « L'équilibre entre le respect de la culture majoritaire et l'ouverture aux cultures minoritaires est parfois difficile à atteindre dans les entreprises. » L'effort supplémentaire de cohésion afin d'atteindre l'harmonie au sein du groupe peut déranger. Les différents conflits sont donc souvent source de démotivation, mais également d'insatisfaction. Ainsi, l'appréhension de potentielles relations conflictuelles tend à être évitée (Chicha, 2010). Comme le mentionne Peretti (2007 : 19) : « L'entreprise qui choisit d'employer des personnes d'origines et de caractéristiques diverses doit faire évoluer ses pratiques managériales. Faire de la diversité une richesse nécessite un management adapté. » Bien qu'évolutif, le *management adapté* n'est cependant pas la réalité de toutes les firmes de nos sociétés modernes. De surcroît, le mode de gestion de certaines firmes et leur ouverture auront également un impact sur les individus atypiques. Notons que les organisations moins conventionnelles et moins formelles, avec un style moins directif, seront plus enclines au risque, à l'autonomie, mais également plus ouvertes à la diversité. Conséquemment, les personnes différentes se heurteront davantage à des murs dans des entreprises beaucoup plus rigides, *directives* (Chicha, 2010). Les *normaux* communiquent plus entre eux, laissant par conséquent les groupes cibles moins au courant des possibilités. Similairement, les programmes de mentorats se font dans une même optique, délaissant encore une fois les individus porteurs de différence (Chicha, 2002). Ainsi, comme le souligne Dupuis (2013 : 42), la différence en entreprise mène à un obstacle de taille :

Cette identité culturelle se manifeste au travail et peut être au cœur des relations entre les diverses personnes qui composent l'entreprise. Bien que cette identité culturelle puisse être considérée comme une ressource, une stratégie ou un enjeu, c'est surtout sous l'angle d'un obstacle à la coopération [...]

#### 2.2.5 La faible implication des entreprises

Un cinquième obstacle s'impose pour les personnes issues des minorités, soit celui de la faible implication des entreprises. La mise en œuvre de toutes les politiques qui

visent à l'égalité des situations pose problème dans les situations concrètes car la volonté d'implanter des pratiques fortes n'est souvent pas présente dans les entreprises (Chicha, 2010; Féron, 2008, dans Haas et Shimada, 2014). Les gestionnaires sont plus souvent qu'autrement dépourvus d'outils. À cela s'ajoute le manque criant de formation sérieuse sur la diversité (Chicha, 2010; Haas et Shimada, 2014). À cet effet, l'étude de Chicha et Charest (2010 : 17) précise que :

Les recherches relatives à la gestion de la diversité affirment que, sans une intervention de la direction en faveur des initiatives de diversification de la main-d'œuvre, le statu quo risque de se maintenir (Chicha 1998, Jayne et Dipboye, 2004). Or, dans de nombreux cas, les participants à notre recherche ont relevé que la direction de l'entreprise ne s'engageait pas.

Parallèlement, l'article de Garner-Moyer (2006) nous rappelle que partout à travers le monde, les pays essaient tant bien que mal d'implanter diverses stratégies et lois visant à diminuer la discrimination, mais la plus grande difficulté réside dans l'implantation et la mise en œuvre de ces politiques. De plus, des doutes sur les motivations sincères des firmes persistent. En plus de remettre en question la sincérité des intentions, les moyens de le faire restent ambigus. Haas et Shimada (2014 : 16) soulignent que souvent les mesures sont superficielles et ne touchent pas toutes les entreprises. En somme, un passage de l'article de Garner-Moyer (2006 : 40) résume bien l'aspect critique que propose la diversité pour les firmes quant à l'ajout de tâches supplémentaires :

Comme le soulignent Bender et Pigeure (2003), en mettant en œuvre la gestion de la diversité, les entreprises reprennent des pratiques de type catégoriel (recrutement diversifié, suivi des progressions de carrière, soutien aux actions de diversité...), auxquelles s'ajoutent des actions de formation de l'encadrement et de constitution de groupes de travail et des pratiques destinées à satisfaire les besoins individuels (flexibilité des horaires).

En plus de l'inquiétude à propos des coûts (coûts liés à des adaptations ou des accommodements particuliers mis en place), l'impression de traitement de faveur envers ce groupe, au détriment des autres peut aussi être ressenti. Bien qu'il s'agisse d'une obligation légale des firmes de fournir ces accommodements, la peur liée à de tels investissements en fait souvent reculer plus d'un.

Lorsque des personnes handicapées sont en cause, l'entrée en poste demande une attention particulière en ce qui concerne les mesures d'accommodement qui peuvent être requises. Ces

mesures entraînent dans les organisations des modifications liées notamment à l'environnement de travail (accessibilité des lieux, température, etc.), au poste de travail (bureaux et tables ajustables, éclairage, équipement spécial, etc.), à l'horaire de travail (flexible), à la définition de l'emploi (réassignation des tâches). (Pozzebon et Champagne, 2009 : 95)

### *2.3 La différence perçue comme une force individuelle*

Abordons maintenant l'autre facette, soit celle de la diversité comme un atout que les personnes différentes posséderaient. Dans cette optique, nous verrons que pour certains auteurs la différence peut s'avérer un avantage pour l'individu, mais aussi pour l'entreprise. À cet effet, Garner-Moyer (2006) nous rappelle que les avantages liés à la différence peuvent être perçus d'un point de vue humain, commercial et financier.

D'un point de vue individuel, la différence peut être perçue comme un atout pour se réaliser et se distinguer. Alter (2012) attribue une valeur positive à la diversité, en mettant l'accent sur ceux qui portent la différence. Son livre *La force de la différence, itinéraire de patrons atypiques* expose le parcours de plusieurs personnes ayant une différence significative (immigrant, handicap physique, handicap mental, homosexualité, religion, etc.). Malgré les embûches liées à leur différence, nous voyons comment ces derniers ont su la transformer en une force, un atout menant à une réussite professionnelle. Ce volet est des plus importants puisqu'il représente l'étape préliminaire à la compréhension des avantages que propose la différence aux entreprises. Ainsi, nous devons d'abord saisir en quoi réside la richesse de la diversité individuelle pour comprendre celle que propose la gestion de la diversité en organisation. Nous avons choisi Alter, puisqu'il couvre le cas des personnes atypiques, en concordance avec le sujet de notre recherche. Nous présenterons également des recherches universitaires, comme le mémoire de Proteau-Dupont (2014), qui vont dans le même sens. Toutefois, nous croyons que cette section, qui décrit les caractéristiques des personnes atypiques, présente un cadre de référence central pour l'analyse de nos entretiens.

### 2.3.1 De la créativité à l'ouverture

Selon Alter (2012), les individus différents ont généralement un sens de l'observation beaucoup plus aiguisé que la normale, leur permettant de voir des opportunités inusitées devenant une source de création et d'innovation. Ils ne prennent rien pour acquis et veulent comprendre en profondeur. Ceux-ci ne se limitent pas aux pratiques mises de l'avant par la culture d'entreprise dans laquelle ils évoluent, ils se permettent de penser autrement. Ainsi, ils valorisent toutes sources de différence, ce qui offre un regard novateur (Alter, 2012). Ces caractéristiques propres à la diversité contribuent à l'argument selon lequel la diversité a pour effet d'augmenter la performance (Peretti, 2007) et la rentabilité (Chicha, 2010) des firmes qui la mettent de l'avant. La créativité et l'innovation sont devenues la marque de commerce de la diversité, offrant un avantage concurrentiel aux organisations (Cox et Blake, 1991; Cornet et Warland, 2008 : 13; Chicha, 2010; Alter, 2012). Le regard curieux, objectif et critique, ainsi que la capacité de jugement face aux normes leur permettent de pouvoir sortir des cadres conventionnels managériaux. En d'autres termes, ces personnes sont capables de penser, mais également d'agir différemment, en tirant leur épingle du jeu (Alter, 2012).

### 2.3.2 Du goût du risque à l'intégrité

Le goût du risque et le désir de sortir des sentiers battus sont également typiques de ces personnes. Il semble indéniable que ceux-ci ont dû travailler plus, tant en termes de quantité que de qualité, que la moyenne afin de faire valoir leurs capacités et leurs compétences. De ce postulat, des adjectifs forts comme : *vaillant, persévérant et tenace*, émergent (Alter, 2012; Proteau-Dupont, 2014). À cet effet, l'étude de Proteau-Dupont (2014 : 27) mentionne : « Plusieurs étapes qui ont nécessité de l'audace et de la persévérance sont à souligner dans son parcours [...] »

Ils se concentrent surtout sur l'efficacité de leur travail, de leur production et de leur rendement, ils en font une priorité au détriment des relations, des appréciations et des jeux politiques organisationnels (Alter, 2012). Ce faisant, il s'agit d'individus qui deviennent recherchés pour répondre au besoin de main-d'œuvre qualifiée dans de

nombreuses industries (Garner-Moyer, 2006 : 36). Leur investissement au travail peut servir de mécanisme compensatoire pour pallier à l'écart entre ces derniers et les *normaux*, échappant ainsi à la stigmatisation qui les guette sans cesse. Portant une attention particulière aux réalisations, ils sont généralement très fidèles à leur mission, ce qui permet à plusieurs d'entre eux de réussir de façon remarquable. D'ailleurs, un autre atout que la différence produit est l'intégrité. En plus de constamment chercher la légitimité de leur action, c'est une nature humaniste et non capitaliste qui prédomine. Accompagnées d'un grand sentiment de justice, en lien avec leur passé constamment confronté aux préjugés et aux stigmatisations, des réalisations concrètes à dimension sociale et éthique distingueront leur travail (Alter, 2012).

### *2.3.2 Du courage à l'empathie*

Selon Alter, c'est également un courage et une volonté souvent peu commune qui caractérisent ces individus, qui désirent sortir du marasme dans lequel ils sont initialement confinés. En raison de ce confinement, le choix du risque représente souvent l'option la plus rentable et la plus attrayante, considérant la situation initiale précaire et peu glorieuse. Tenter le tout pour le tout devient alors souvent le moyen employé (Alter, 2012). En appui à cela, Proteau-Dupont (2014 : 69) fait la constatation suivante du parcours de personnes ayant des troubles du comportement : « Une sorte de frustration les habitait d'occuper une position qui leur avait été prédite durant leur jeunesse. Cette colère devint un moteur d'action pour atteindre une position sociale plus élevée. »

Il serait erroné de passer sous silence le niveau d'empathie dont ces gens font preuve. Leur capacité à comprendre les autres leur confère une proximité et, par le fait même, une certaine légitimité. Ils sont capables d'allier sympathie et empathie tout en sortant des cadres conventionnels pour devenir les acteurs qu'ils désirent être (Alter, 2012). De ceci découle souvent un environnement de travail plus chaleureux et plus convivial, améliorant la communication au sein des équipes de travail (Peretti, 2007 : 22). Leur réseau étant plus restreint, privilégiant la qualité au détriment de la quantité, ils

cultivent leurs relations de façon privilégiée avec des individus choisis avec soin. Le choix du réseau se fait au-delà des rôles. Les différents ne dévoilent pas les cartes de leur jeu et savent être rusés à leur heure. Leur capacité à toucher les gens leur confère un rôle de créateur de changement (Alter, 2012). La présence d'une diversité permet d'instaurer un climat qui mise sur l'ouverture, la coopération et l'entraide, menant à de meilleures relations de travail (Peretti, 2007; Chicha et Charest, 2010). Roberson *et al.* (2017 : 494, traduction libre) mentionnent :

Les climats et les interactions positives en milieu de travail peuvent compenser les expériences de discrimination et de stigmatisation en dehors du lieu de travail, de telle sorte qu'un employé confronté à l'isolement et à l'aliénation dans sa communauté en raison de son appartenance à un groupe peut être mieux en mesure de gérer le stress lorsqu'il dispose d'un groupe de travail qui le soutient, le valide et le comprend. Des environnements de travail positifs pourraient donc avoir une incidence sur les résultats en termes de qualité de vie tels que le bien-être psychologique, la satisfaction de la vie et la santé physique.

En plus d'être extrêmement vigilants à propos des actions et des propos des autres, ils ne respectent pas nécessairement les chemins ni les principes habituellement tracés par les conventions, ni les rôles formels. Cependant, ils ne dérogent pas de leurs objectifs en restant intègres à leurs valeurs. Ils ont une capacité à dire les choses ouvertement en mobilisant les bons individus, ce qui leur permet de se rapprocher des gens. Ainsi, ils sont capables en toute lucidité de reconnaître les normes et les règles qui régissent les firmes sans toutefois les suivre. Soulignons qu'un rôle homogène et stable ne leur conviendra que rarement (Alter, 2012).

C'est en intégrant les leçons de leur passé aux défis du présent, combiné au goût de réussite, qu'ils construisent leur identité. L'ensemble de ses caractéristiques, propres à ceux qui représentent la diversité, proposent une richesse pour ceux qui savent la voir. À cet égard, Peretti (2007 : 20) souligne : « La pluralité des profils, la variété des expériences, l'hétérogénéité des compétences, contribuent à créer de la valeur. » Pour que la diversité représente une ressource pour l'entreprise, elle ne doit pas juste être présente, elle doit être valorisée (Haas et Shimada, 2014). Cette notion ouvre la porte à la prochaine section. Elle démontre l'indispensable richesse de la diversité individuelle qui contribue à la richesse de l'entreprise comme nous le verrons.

## *2.4 La différence perçue comme une ressource pour l'organisation*

L'avantage compétitif, qui découle de la valeur de la diversité, représente la conception la plus utilisée dans la littérature sur la diversité. Cette conception a d'abord été élaborée par Cox et Blake 1991, présupant de l'idée positive selon laquelle la diversité représente une ressource pour l'organisation. Beaucoup de chercheurs ont personnalisé cette approche en y ajoutant de petites particularités. Williams et O'Reilly (1998) amènent la perspective d'information qui propose que plus il y a de points de vue différents dans les groupes, plus l'éventail des perspectives et des ressources cognitives sont larges. Cela amène des alternatives et des solutions plus créatives à des problèmes, créant par le fait même un réseau social plus diversifié et enrichi par les échanges d'informations (Cox et Blake, 1991).

L'article de Cox & Blake de (1991) expose de façon plus exhaustive le concept d'avantage lié à la diversité. Cette approche suppose que les 6 dimensions suivantes, soit *le coût, l'acquisition des ressources humaines, le marketing, la créativité et l'innovation, la résolution de problèmes, la qualité et la flexibilité organisationnelles*, sont toutes affectées par la gestion de la diversité des firmes. De surcroît, la *responsabilité sociale* des entreprises est un concept aujourd'hui fondamental pour les firmes contemporaines de notre époque. Cette responsabilité n'est plus seulement perçue comme un avantage pour les entreprises, mais bien comme un devoir (Porter et Kramer, 2006, 2011). Par conséquent, l'intégration de la diversité dans les milieux de travail relève de la responsabilité sociale des entreprises (Naschberger, 2008).

### *2.4.1 Les coûts*

Un nombre important d'études qui ont été faites mettent en relief des taux de roulement, des taux d'absentéisme et des taux de rotations beaucoup plus élevés chez les femmes et les minorités visibles au courant des années 1980. Ceci serait intimement lié à l'insatisfaction due à leurs positions plus basses et au manque de perspective de croissance dans les firmes. Ainsi, tenter de gérer et d'inclure les minorités, avec de telles retombées peu positives, engendre des coûts importants. Par contre, selon Cox et

Blake (1991), les firmes qui savent intégrer les minorités auront des retombées positives par rapport aux coûts initiaux. Plus les entreprises sont accommodantes, par exemple les horaires flexibles, plus le personnel diversifié sera disposé à donner en retour. Voici les propos de Cox et Blake (1991 : 98, traduction libre) :

Les économies de coûts liées aux changements organisationnels doivent être comparées à l'investissement. Néanmoins, les données suggèrent fortement que la gestion des efforts en matière de diversité a réduit les coûts d'absentéisme et de roulement, comme mentionné précédemment.

Ainsi, cet argument propose que d'intégrer la diversité crée inévitablement des coûts supplémentaires, mais avec une bonne gestion, il peut y avoir une économie, même si celle-ci reste difficile à estimer (Cox et Blake, 1991). De plus, Pearson et Blondeau (2015) proposent que la gestion de personnes souffrant d'un handicap mental, tel le TDAH, devrait passer par l'adoption de mesure dites universelles. Ces investissements seraient donc bénéfiques pour tous. Cette optique permet également de réduire les risques de discrimination.

#### 2.4.2 L'acquisition des ressources

Cette dimension va de pair avec l'évolution de la main-d'œuvre et la nécessité des firmes de revoir leur processus d'embauche et de rétention du personnel diversifié. Les entreprises doivent se prévaloir de cette image afin d'en faire une force organisationnelle. Plus les firmes engagent des minorités, plus ces dernières ont une image et une réputation favorables (Cox et Blake, 1991; Chicha et Charest, 2010). En appui avec ceci, Garner-Moyer (2006 : 36) souligne qu'une bonne gestion de la diversité propose une solution non négligeable au problème de pénurie de main-d'œuvre à laquelle font face de très nombreuses entreprises.

#### 2.4.3 Le marketing

En troisième lieu, avec l'avènement de la mondialisation, il ne s'agit plus seulement de la main-d'œuvre diversifiée, mais également des marchés et de consommateurs

provenant de divers horizons (Cox et Blake, 1991; Garner-Moyer, 2006). Les propos de Garner-Moyer (2006 : 37) rendent bien compte de cette affirmation.

[...] gérer la diversité dans l'entreprise est un outil de communication et un outil marketing qui peut améliorer les performances commerciales des entreprises et devenir source potentielle d'avantage concurrentiel; si les consommateurs estiment qu'une main-d'œuvre diversifiée est un attribut supplémentaire pour une entreprise, celles qui ont cet attribut pourront accroître leur *goodwill* [...].

Ainsi, on cherche à encourager des entreprises ouvertes à la diversité. En exploitant les connaissances des différents individus de la firme pour comprendre les désirs et les besoins différents et étrangers (Blake et Cox, 1991; Garner-Moyer, 2006; Chicha et Charest, 2010), la redéfinition des stratégies mène à un avantage concurrentiel (Porter et Kramer, 2006, 2011). Les actions de marketing qui prônent la différence peuvent s'avérer bénéfiques, conférant aux entreprises une image de bienveillance et de loyauté (Blake et Cox, 1991; Garner-Moyer, 2006).

#### 2.4.4 La créativité et l'innovation

Des équipes de travail diversifiées, qu'on qualifie d'hétérogènes (sexe, race, minorité), permettent d'obtenir une plus grande créativité. Ces dernières font preuve de plus d'innovation, amenant des perspectives de résolution de problèmes plus larges. La diversité des points de vue devient une richesse (Cox et Blake, 1991; Alter, 2012). Chicha précise qu'il s'agit d'un avantage très important compte tenu de l'évolution des organisations (2010 : 44) : « [...] elle [la diversité] permet de dynamiser un milieu de travail, de le rendre plus créatif et plus souple face aux multiples transformations du contexte socio-économique. »

#### 2.4.5 La résolution de problèmes

En continuité avec le point de vue précédent, les équipes hétérogènes présentent de meilleures résolutions de problèmes et un niveau d'analyse critique plus poussé. Ces dernières ont des expériences plus diversifiées et une vision plus riche pour élaborer des solutions. Elles sont de meilleure qualité, accompagnées de perspectives plus

larges et approfondies sur les possibilités envisageables, les alternatives, les hypothèses et les conséquences potentielles (Cox et Blake, 1991; Alter, 2012). Le problème des équipes de travail réside souvent dans le fait qu'il y a l'absence de pensée critique dans les groupes causée par le désir de maintenir la cohésion du groupe, lié au degré d'homogénéité, ce qui est moins susceptible d'arriver dans les équipes hétérogènes (Cox et Blake, 1991 ; Chicha, 2010). Dans une optique optimale, ce n'est pas l'homogénéité ni l'hétérogénéité extrême qui est valorisée, mais bien un juste milieu. Ainsi, des valeurs et des normes communes teintées de diversité culturelle, d'origines ou de différents points de vue permettront le juste équilibre souhaité (Cox et Blake, 1991; Chicha, 2010). Corollairement, Garner-Moyer (2006 : 38) affirme : « des collectifs de travail 'diversifiés' en termes de genre, d'âge ou d'origines ethniques sont plus productives et améliorent la performance globale de l'entreprise. »

#### 2.4.6 La flexibilité organisationnelle

Cet argument fait valoir que la gestion de la diversité apporte une meilleure flexibilité à la firme. L'article de Cox et Blake (1991) stipule que les personnes issues des minorités ont des structures cognitives plus souples, par exemple la tolérance à l'ambiguïté. Dans une autre optique, plus l'entreprise adapte ses mesures, ses politiques, devenant moins normalisée, plus cette dernière devient flexible et ouverte aux nouvelles idées. Finalement, si l'entreprise arrive à passer par-dessus la résistance aux changements, elle devient mieux placée pour réagir à l'environnement évolutif rapide des firmes de nos jours. Cette pensée va de pair avec l'idée proposée précédemment par Chicha (2010) qui souligne que les différents s'épanouiront moins bien dans les firmes directives, conventionnelles.

#### 2.4 Conclusion

En conclusion, lorsque la diversité est abordée avec une optique trop déterministe les éléments externes à l'individu considéré différent, représente des obstacles quant à son intégration. Que ce soit par difficultés réelles causées par leur différence, notamment par l'ampleur de leur handicap, ou encore par les préjugés, les stéréotypes ou encore

les biais positifs, qui entourent leur condition, les personnes handicapées doivent faire face à un double défi. De plus, les malentendus et les divers conflits qui émanent de la diversité en entreprise proposent encore un défi de taille pour les gestionnaires. Bien qu'il y ait du progrès dans les paradigmes juridiques entourant la diversité, l'implication et les actions concrètes managériales sont indispensables, mais posent encore problème.

En contrepartie, si nous observons la diversité avec un regard plus volontariste, nous pouvons déceler en quoi la différence peut s'avérer un avantage. Cette vision propose une approche basée sur la volonté humaine et non pas sur des facteurs externes. Une fois surmontée et acceptée, la différence peut représenter un puissant atout pour ceux qui la portent. Acceptés par les autres et par eux-mêmes, les différents ne perdront jamais de vue le poids de la stigmatisation et les séquelles que les stigmatisés ont produites, mais s'en serviront comme levier. Ils sauront trouver le moyen de mettre en branle tous les outils et les apprentissages que leur différence leur a imposés, afin d'en faire un avantage de taille et de distinction face à la masse des *normaux*. Le poids de la différence mettra toujours une certaine distance, distance qui permettra d'agir avec prudence, mais intelligence face au monde extérieur. Finalement, animés par la force de la résilience dans leur parcours, les différents sont capables de construire leur propre identité et d'inventer ou de définir la place qui leur convient (Alter, 2012). Dans le même ordre d'idée, Proteau-Dupont (2014 : 69) souligne :

Retenons également la frustration qui les a habités d'être exclus à l'école. Cette frustration les a motivés à atteindre une position sociale à l'âge adulte plus élevée que celle qu'on leur avait prédite.

Une fois valorisé intérieurement, la différence peut être perçue comme un avantage pour les entreprises. Toutefois, celles-ci doivent toutefois être en mesure de les reconnaître et de les utiliser adéquatement. La diversité peut alors représenter un avantage non négligeable en termes de coût, de ressources, de marketing, de créativité de résolution de problème et de flexibilité organisationnelle. L'importance critique de la gestion de la diversité prend ici tout son sens.



## **Chapitre 3 : Une étude exploratoire auprès de 15 personnes**

Dans ce chapitre, nous exposerons la méthodologie qualitative utilisée afin de réaliser ce mémoire. Dans un premier temps, nous précisons le choix de la méthodologie et de l'approche sélectionnée. Deuxièmement, nous présenterons la procédure, soit l'élaboration du questionnaire semi-dirigé, les critères de sélection des personnes qui ont été interrogées pour cette étude, puis la description de l'échantillon retenu. Troisièmement, nous exposerons la façon dont nous avons codé et validé nos données.

### ***3.1 Le choix de la méthodologie***

#### ***3.1.1 La méthodologie exploratoire***

La méthodologie qui a été retenue pour cette étude est de nature exploratoire. Cette dernière a permis de se familiariser avec la problématique en approfondissant les connaissances existantes de notre sujet de recherche. En concordance avec ce que la revue de littérature et le cadre conceptuel nous ont démontré, le TDAH est de plus en plus documenté et connu, mais la perspective managériale de ce trouble ne l'est pas autant. Les informations concernant ce trouble chez l'adulte ainsi que les perceptions des expériences vécues par cette population sur le monde du travail n'en sont, elles, qu'à leurs balbutiements. Élaborer une étude qui porte sur cette thématique et les enjeux du management représente un phénomène novateur, ce qui explique donc le choix d'une méthodologie exploratoire. Ce que suggère Grenier (2005 : 106-107) :

Cette méthode de recherche qualitative [l'opportunité exploratoire] est tout indiquée pour l'étude des phénomènes encore peu connus, car elle s'inscrit dans une perspective d'innovation. De plus, en restant ouverte à toute nouvelle piste de recherche significative suggérée par le terrain, elle permet l'élaboration d'une connaissance théorique et empirique du sujet à l'étude.

#### ***3.1.2 L'étude qualitative inductive***

C'est une étude de type qualitative réalisée grâce à des entretiens semi-dirigés qui a été sélectionnée afin de réaliser la collecte de données nécessaires pour ce mémoire. C'est

en raison du mode exploratoire que l'approche qualitative a été choisie. Cette approche est la plus appropriée dans ce contexte selon Aubin-Auger et *al.* (2008 : 142-143) :

La recherche qualitative est particulièrement appropriée lorsque les facteurs observés sont difficiles à mesurer objectivement [...] La recherche qualitative ne cherche pas à quantifier ou à mesurer, elle consiste le plus souvent à recueillir des données verbales (plus rarement des images ou de la musique) permettant une démarche interprétative. C'est un terme générique qui regroupe des perspectives diverses en termes de bases théoriques, méthodes, techniques de recueil et analyse des données.

Grenier (2005) souligne le choix judicieux que représente la méthodologie qualitative lorsque l'étude de sujets humains est au cœur de la recherche. L'approfondissement des détails et la richesse des données verbales sont non négligeables. Découvrir l'expérience humaine de notre population cible, les TDAH dans le monde du travail, est exactement le but de notre recherche. C'est ce que nous faisons comme l'illustre notre question de recherche : *Comment les individus atteints de TDAH vivent-ils leurs expériences de travail au sein des organisations ?* En discutant ouvertement avec les candidats de leur parcours professionnel, cette méthodologie nous permet de recueillir l'information nécessaire pour comprendre la place que ces individus occupent dans les entreprises. Comme le soulignent Aubin-Auger *et al.* (2008 : 143) : « Cette méthode permet aussi d'explorer les émotions, les sentiments des patients, ainsi que leurs comportements et leurs expériences personnelles. »

Par ailleurs, il aurait été difficile d'obtenir des résultats probants avec la méthode quantitative. D'une part, en considérant certaines caractéristiques de la population cible de ce mémoire, soit le TDAH (désorganisé, oublis, retards). Des sondages ou encore des questionnaires papiers ou en ligne auraient probablement eu des taux de réponses assez faibles, rendant plus difficile l'interprétation du phénomène. D'autre part, l'ouvrage de Giordano et Jolibert (2016) nous rappelle que l'approche quantitative vise souvent à confirmer ou infirmer des hypothèses ou des théories existantes, en plus de mesurer de façon rigoureuse les variables étudiées, ce qui n'est en aucun cas, le but de notre recherche actuelle. Nous ne cherchons pas à poser des questions précises, mais plutôt à mieux cerner des expériences de vie en milieu de travail, ce qui s'inscrit dans la recherche qualitative inductive, qui vise davantage à faire l'exploration de

phénomènes menant ultimement à la création d'hypothèses (Aubin-Auger *et al.*, 2008 : 142). Plus précisément, aucune hypothèse n'a préalablement été émise, ce qui explique l'orientation inductive de la recherche. Ainsi, la collecte et l'analyse de données a permis de faire constats (inductif) et non de corroborer ou invalider des hypothèses.

La nature quantitative d'une étude requiert généralement la réponse à un sondage ou une enquête, provenant d'un échantillon de taille importante, alors que pour la recherche qualitative, un échantillon de taille plus petite est acceptable (Giordano et Jolibert, 2016 : 2). Ainsi, toujours en tenant compte des particularités des candidats étudiés (critères de sélection : TDAH, adulte, au travail) le choix qualitatif s'avère le plus astucieux. Il n'en demeure pas moins qu'une étude quantitative serait intéressante à la suite de ce projet afin de corroborer certains éléments et découvertes qui auront été faits dans ce mémoire. Finalement, spécifions que grâce au contact par courriel et téléphone, ainsi que par les rappels et les courriels de confirmation, il nous a été possible de s'assurer du taux de participation minimal exigé pour la réalisation de notre mémoire, soit 15 candidats.

### 3.1.3 L'entretien semi-dirigé

Ayant démontré la pertinence de l'étude qualitative pour ce mémoire, venons-en maintenant aux entretiens semi-dirigés. En obtenant des informations sur les thématiques désirées, tout en laissant le champ libre aux interviewés afin qu'ils puissent s'exprimer, ce type d'entretien semble donner le meilleur des deux mondes. Il permet de recueillir plusieurs éléments à partir d'une discussion aiguillée en fonction d'un guide d'entretien et il laisse à l'interviewé la possibilité de s'exprimer sur d'autres thèmes (Romelaer, 2005). Compte tenu de ces considérations, l'utilisation d'entretiens semi-dirigés nous a semblé la façon la plus efficace d'obtenir des données utiles, fiables et valides. L'approche par le biais de ce type d'entretien nous a permis de bien comprendre le parcours, les difficultés et les défis que les gens rencontrent, et ce, depuis le début de leur parcours professionnel.

Spécifions qu'une bonne introduction et une approche individuelle, transparente et détendue, permettent d'établir un lien de confiance en réduisant la distance entre l'enquêteur et le candidat. L'utilisation de la reformulation au cours de l'entretien semi-dirigé permet une plus grande proximité en plus de dissiper les méfiances et de s'ouvrir plus spontanément. Le lien de confiance est primordial puisqu'il permet, en plus d'une plus grande aisance lors de l'entretien, d'obtenir des données fiables (Aktouf, 1987 : 91). En conséquence, cette technique permet de mettre la table sur la problématique étudiée, mais la liberté et l'ouverture des questions laissent place à la collecte d'informations supplémentaires. Ajoutons que cette dernière octroie une flexibilité tant pour l'interviewé que l'intervieweur. Ces entretiens laissent à l'intervieweur la possibilité de combler les moments de silence, de rediriger la discussion si le candidat dérive de la ligne directrice, en plus de combler et de rassurer en cas d'hésitation ou d'oubli.

### **3.2 Procédures**

#### **3.2.1 L'élaboration du questionnaire semi-dirigé**

Suite au recensement des écrits existants sur le TDAH chez les adultes ainsi que les liens possibles avec le management, nous avons identifié des problématiques qui nous ont permis de construire notre guide d'entretien. Dans un premier temps, nous avons abordé des questions générales qui nous ont permis de dresser le portrait sociodémographique des candidats retenus. C'est donc l'état civil, l'âge, le sexe, le niveau de scolarité, les détails du diagnostic (moment, comorbidité, antécédents, etc.) et la médication qui ont été demandés. Par la suite, l'ensemble des questions construites ont mis en lumière le quotidien auquel font face les individus atteints de TDAH dans le monde du travail. Certaines questions de relance avaient été préparées afin de s'assurer d'obtenir le plus d'informations concernant la thématique étudiée. En voici quelques exemples : *pourrions-nous aller plus en profondeur dans cette facette ? Que voulez-vous dire par là ? Comment ça s'est passé ?* Ces questions gravitaient majoritairement autour du parcours professionnel de ces personnes. Évidemment, l'enfance et le parcours scolaire ont été abordés afin de valider la présence du trouble

lors de l'enfance et de l'adolescence, mais ce sont majoritairement les défis, les enjeux, les répercussions, les expériences, les avantages et les mesures mises en place dans les milieux de travail qui ont été explorés. La plupart de ces grands thèmes émanent de la revue de littérature. Toutes les questions avaient pour objectif de permettre aux individus constituant l'échantillon de cette étude de s'ouvrir sur leur déficit d'attention et d'explorer leur quotidien pour faire émerger leur réalité au travail. Il est important de noter que le guide d'entretien semi-structuré (voir guide d'entretien à l'Annexe 1) a été conçu afin que les entretiens suivent une certaine trajectoire. Ce fil conducteur a permis de regrouper par thématiques les questions et les sections, ce qui avait pour but de faciliter l'étape du codage.

### 3.2.2 Les critères de sélection des personnes interrogées

Afin de rejoindre la population cible à l'étude, certains critères de sélection ont été mis en place. En premier lieu, tous les candidats devaient être âgés de dix-huit ans et plus. Deuxièmement, ils devaient tous avoir eu une expérience de travail significative, passée ou actuelle. Troisièmement, ils devaient tous avoir reçu un diagnostic officiel de TDAH ou TDA par un spécialiste (médecin, neuropsychologue ou psychiatre). Ce sont donc ces trois critères de sélection qui ont permis de recruter les 15 personnes constituant notre échantillon.

### 3.2.3 Description de l'échantillon

Les entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de quinze personnes, toutes âgées de plus de 18 ans, et ayant déjà occupé ou occupant un emploi en plus d'être officiellement diagnostiquées TDA ou TDAH. Les entrevues se sont déroulées entre les mois d'août et d'octobre, à différents moments de la journée, selon la convenance des candidats. Celles-ci ont duré environ 2 heures par personne. Dans une optique idéale, les interviewés auraient dû être tutoyés, afin d'assurer une proximité et ainsi de permettre une plus grande possibilité d'ouverture. Or, par souci de professionnalisme et de respect, la chercheuse a préféré garder la formule du vouvoiement, spécifiant ce détail

avant de commencer les entretiens. Ceci a eu pour effet d'expliquer la position adoptée et de créer un premier contact chaleureux sur une base moins formelle.

Soulignons qu'aucun budget n'était accessible et que l'ensemble des candidats retenus ont participé à l'étude de façon volontaire sans aucune forme quelconque de contribution financière ou rémunération. Les candidats retenus ont été recrutés grâce aux réseaux de contacts de la chercheuse. Au total, trois individus ont été contactés directement par la chercheuse. L'appui et les contacts du directeur de recherche ont également été fort utiles. Les réseaux sociaux ont finalement été utilisés afin de compléter l'échantillon de 15 candidats. Il est important de noter que le recours à diverses associations de TDAH a été envisagé par la chercheuse en envoyant un courriel de présentation (voir le courriel à l'Annexe 2) accompagné du certificat éthique, mais que compte tenu de la croissance de ce trouble pour les jeunes adultes, la sélection des candidats interpellés par les réseaux sociaux a été suffisante. Le message publié sur les réseaux sociaux, notamment *Facebook*, présentait la thématique du mémoire ainsi que les critères de sélection. Toute personne intéressée à y participer était invitée à contacter directement la chercheuse en message privé. Ajoutons qu'un courriel de diffusion (voir le courriel à l'Annexe 2), préalablement approuvé par le CER, mettait à la disposition les détails de l'enquête ainsi que l'adresse courriel et le numéro de téléphone de la chercheuse. L'admissibilité des participants a été possible via un premier contact téléphonique ou par courriel. C'est ce premier contact qui a également permis de fixer le rendez-vous de l'entrevue. Précisons qu'un total de 17 entretiens ont été réalisés, mais que seulement 15 ont été retenus pour l'étude. D'abord, une candidate a dû être éliminée en raison de son manque d'expérience de travail. Il s'agissait d'une étudiante de 24 ans qui n'avait occupé que des emplois étudiants. Ensuite, une femme d'âge mûr n'a pas été sélectionnée. Le diagnostic tardif par un médecin de famille, s'accompagnant par l'absence de prise de médication, ainsi que l'ensemble des comportements allant en sens opposé avec le reste de l'échantillon a permis de poser un doute raisonnable sur la validité de cette candidate. Ces deux entrevues jugées non satisfaisantes ont donc été retirées.

À propos de notre échantillon, précisons d'abord qu'il a été constitué à partir de la population montréalaise et des environs, à l'exception d'une candidate vivant à Trois-Rivières. Au total, ce sont 9 femmes et 6 hommes, dont l'âge moyen est de 32 ans (entre 24 à 45 ans) qui ont constitué l'échantillon. L'état civil était plutôt varié, comme le démontre le tableau 2-1 qui dépeint le portrait de nos candidats. Le niveau de scolarité était tout autant diversifié allant du décrochage au secondaire à des niveaux supérieurs à l'université, tout comme l'expérience professionnelle<sup>7</sup> variant de 1 à 25 ans d'expérience. Notons que l'ancienneté dans leur emploi actuel variait de quelques mois à 13 ans. De plus, le moment du diagnostic pour les personnes de notre échantillon s'étend de la petite enfance, soit vers 5-6 ans, à un âge plus avancé, dans la trentaine pour certains de nos candidats. Notons que 60% de ces individus prennent de la médication de façon régulière.

Précisons que les domaines professionnels étaient différents d'un candidat à l'autre, tout comme leur domaine d'expertise. En ce qui concerne les tâches, responsabilités, horaires et enjeux liés à leur parcours professionnel, ceci sera abordé dans la section des résultats. Malgré que nous n'ayons pas eu accès à l'ensemble des cas possibles, cette diversité semble assez bien représenter les adultes atteints de TDAH œuvrant dans le monde du travail. Ainsi, les candidats retenus ont permis de jeter un éclairage intéressant sur le phénomène et de tirer certains constats fort pertinents pour le domaine du management.

Nonobstant la diversité considérable de notre échantillon, le fait que les derniers entretiens codés ne nous aient fourni aucun nouvel élément significatif nous portent à penser que nous avons atteint une certaine saturation sémantique. Comme il ne nous semble pas subsister de doute sur la validité des résultats, cela nous permettra d'extrapoler nos constats à l'ensemble de la population adulte atteinte de TDAH au Québec et occupant un emploi.

---

<sup>7</sup> Nous entendons par l'expérience professionnelle, le nombre d'année dans le domaine de carrière et excluons les emplois étudiants.

Les tableaux 3-1 et 3-2 présentent le portrait des 15 candidats de cette recherche.

*Tableau 3-1 : Description des candidats*

<b>Nom</b>	<b>Âge</b>	<b>État Civil</b>	<b>Moment Diagnostique</b>	<b>Médication</b>
Benoit	30 ans	Célibataire, sans enfant	TDA à 22 ans	Vyvanse
Caroline	34 ans	Monoparentale, avec un enfant	TDAH à 32 ans	Arrêtée
Samuel	40 ans	Marié / 5 enfants	TDAH à 15 ans	Ritalin
Élise	24 ans	Célibataire, sans enfant	TDAH à 5-6 ans	Concerta
Karine	45 ans	Divorcée, sans enfant	TDAH à 39 ans	Concerta, mais prend la médication sur des bases ponctuelles
Judith	43 ans	Mariée / 3 enfants	TDAH à 36-37 ans	Arrêtée
Armand	38 ans	Conjoint de fait / 2 enfants	TDA profil hétérogène à 35 ans	Foquest
Léonie	32 ans	Couple depuis 5 ans / 2 enfants	TDA à 25 ans	Biphentin (arrêté pour la grossesse)
Emmanuelle	28 ans	Célibataire, sans enfant	TDA à 9 ans	Aderrall & Dexédrine
Elizabeth	26 ans	Mariée depuis 4 ans, sans enfant	TDA à 17 ans	Arrêtée
Frédéric	25 ans	Célibataire, sans enfant	TDA à 10 ans	Concerta, mais prend la médication sur des bases ponctuelles
Lolita	30 ans	Conjoint de fait, un enfant et enceinte d'un 2e	TDA à 26 ans	Vyvanse (arrêté pour la grossesse)
Antoine	27 ans	En couple depuis 6 ans	TDAH à 7 ans	Arrêtée
Mathias	29 ans	En couple depuis 4 mois	TDA à 17 ans	Vyvanse
Juliette	27 ans	En couple depuis 5 ans	TDA à 19 ans	Vyvanse

Tableau 3-2 : Portrait professionnel des candidats

<b>Nom</b>	<b>Degré scolarité</b>	<b>Nombre années sur le Marché T</b>	<b>Profession</b>
Benoit	Maîtrise en fiscalité & CPA	16 ans, 10 ans dans son domaine	Fiscaliste / directeur de compte dans une banque
Caroline	Secondaire 4, mais redoublé 3 fois son secondaire 2 avant de lâcher l'école. DEP	20 ans, 4 ans et demi, son entreprise	Entrepreneure (propriétaire d'une boutique érotique)
Samuel	DEP en vente conseil + 18 crédits à l'université	26 ans, 13 ans dans la même compagnie	Représentant dans l'alimentation
Élise	Bac en droit + Barreau + Diplôme 2e cycle	7 ans, 1 an comme avocate	Avocate en droit civil
Karine	Maîtrise (art) & DESS commencé (gestion culturelle)	28 ans, 5 ans dans une maison de personnes âgées	Artiste (animatrice en loisirs, centre personnes âgées)
Judith	Technique au cégep, AEC en ressources humaines, Certificat université santé et sécurité,	25 ans	Santé sécurité au travail (animatrice en loisirs, centre personnes âgées)
Armand	Bac en ingénierie & MBA	20 ans, 10 ans dans son domaine	Ingénieur / gestion de produits
Léonie	Bac en adaptation scolaire et sociale & Maitrise orthopédagogie	10 ans	Orthopédagogue
Emmanuelle	Bac en Administration des affaires	6 ans dans son domaine	(Marketing : en recherche d'emploi)
Elizabeth	DEC langue, BAC non complété histoire / BAC non complété en sciences politiques / Formation pâtisserie & boulangerie non complétée	10 ans, 1 an dans son domaine	Productrice adjointe au contenu dans une compagnie de communication
Frédéric	Secondaire 5 / DEP horticulture / DEP Vente conseil et un ASP en représentation	5 ans	Représentant
Lolita	Bac en adaptation scolaire et sociale & Maitrise orthopédagogie	14 ans, 10 ans dans son domaine	Professeure en adaptation scolaire & Orthopédagogue
Antoine	Secondaire 5 non complété / AEC jeux vidéos	11 ans, 3 ans dans le domaine	Testeur dans le développement des jeux vidéos
Mathias	CPA & Msc. Intelligence d'Affaire	4 ans dans son domaine	Comptable et intelligence d'affaire
Juliette	Bac administration (Entrepreneuriat)	12 ans, 5 ans dans son domaine	Représentante dans la construction

### *3.3 Le déroulement de collecte de données*

Une fois la revue de littérature complétée, la question de recherche spécifiée et le guide d'entretien construit, le projet a ensuite été présenté au Comité de recherche éthique de HEC (CER). Après évaluation, le CER a délivré le certificat d'autorisation permettant de lancer la recherche sur le terrain. Ceci a permis d'amorcer le recrutement des 15 candidats constituant notre échantillon. Une fois la sélection faite, tel que décrit précédemment, les entretiens ont eu lieu selon la convenance de chaque participant (date, heure et lieu). La prise de chaque rendez-vous s'est faite par courriel et/ou téléphone. Par formalité, et afin d'éviter tout oubli, un courriel de confirmation servant à rappeler la date et l'heure a toujours été envoyé 3 jours avant l'entretien.

Lors des entretiens, la chercheuse ainsi que l'objectif de cette recherche ont été présentés plus en profondeur. Pour ce faire, la lettre de présentation du projet de recherche a été lue attentivement et, par la suite, le formulaire de consentement (voir formulaire de consentement à l'Annexe 3) a été dûment signé, permettant de commencer concrètement la collecte de données. Afin de s'assurer d'une aisance à parler de la problématique, l'anonymat de chaque personne a été assuré et confirmé par un accord de confidentialité, faisant partie du formulaire de consentement. Leur accord mutuel a également permis d'enregistrer les entretiens et de pouvoir retranscrire l'intégralité du contenu (verbatim) afin de pouvoir faire le codage et l'analyse des entretiens, puis d'en faire émerger les constats.

La phrase d'entame « *Je m'intéresse aux expériences de travail à travers les yeux de quelqu'un atteint du TDAH* » a permis aux personnes interrogées de s'ouvrir rapidement sur leur quotidien. Les premières questions ont servi à dresser le portrait des individus de l'échantillon. Par la suite, les thématiques plus approfondies de la recherche ont été explorées. Tous les entretiens se sont faits uniquement avec la chercheuse responsable de ce mémoire, lui laissant l'opportunité d'adapter la fluidité

des questions à chaque candidat. Dans le cadre de notre recherche, le guide n'a pas évolué, mais l'approfondissement de certaines questions s'est fait au fil du temps.

### 3.3.1 Le travail de codage des entretiens

La chercheuse a d'abord effectué la retranscription des entretiens, aussi appelée *verbatim*. Le codage de ces derniers a fait émerger les champs lexicaux et les thématiques récurrentes. C'est à partir de ce travail que la grille de codage a été construite, rassemblant tous les éléments. À cet effet, Aubin-Auger *et al.* (2008 : 144) décrit très bien le travail de codage :

[...] le codage est ouvert, toujours centré par la question de recherche. À la lecture des retranscriptions, le texte est codé, fragment par fragment, et réarrangé en une liste de catégories faisant émerger les thèmes principaux. Ce travail nécessite de lire et de relire les données pour identifier les thèmes et catégories sous-tendus par des phrases ou des comportements. Des concepts sont définis, une cartographie des différents registres est dressée et des associations sont recherchées. Une théorie explicative peut alors être envisagée puis construite à partir des données.

Le cryptage du codage s'est donc avéré un élément crucial, particulièrement dans notre cas, en raison de l'approche inductive. C'est grâce aux indicateurs tels que les mots-clefs et surtout la fréquence des mots, que nous avons décelé des champs lexicaux forts. Ainsi, des adjectifs qualificatifs forts tels que : « *retard – désorganisé – différent – créatif etc.* » nous ont dirigé vers certaines pistes afin d'identifier les différents thèmes. Ces derniers ont notamment émané en lien avec les questions de recherche établies dans le guide d'entretien.

Précisons que le codage s'est fait de façon manuelle, dans Word, en surlignant les mots et les segments de phrases ayant une résonance liée au sujet de recherche. Chaque catégorie s'est vu attribuer une couleur spécifique. Les marges ont été utilisées afin d'y inscrire des notes, des remarques et des interrogations. Les éléments appartenant aux mêmes champs lexicaux qui ont émergé suite au codage ont été identifiés par des codes de couleurs, ces derniers ont donné naissance aux thèmes. Ainsi, le travail de codage a permis de mettre en lumière les différents thèmes que nous avons subdivisés en sous-thèmes. Le tableau 3.3 rend compte de ce travail. Pour chaque sous-thème, les citations de tous les candidats y correspondant ont été regroupées, ce qui a permis l'analyse.

Chaque code a par la suite été défini, puis chaque thématique ressortie a été analysée et a permis de faire émerger les constats quant aux TDAH dans le monde du travail.

Évidemment, une quête de sens a dû être faite pour tous les extraits codifiés afin d'être en mesure de les associer aux thématiques. Précisons que certains thèmes ont été abandonnés, car ils se sont avérés non pertinents pour la suite de la recherche, ce qui a notamment permis de réduire la quantité d'informations utilisables. Par la suite, l'ensemble de ces sections analysables, soit les extraits codés, ont été transférées dans un tableau qui s'est présenté de la façon suivante : thème -sous-thème- code de couleur – code- extrait- référence en lien avec les questions de l'entrevue - sens / interprétation. Le tableau 3.3 rend compte de ce travail de codage (afin d'en alléger la lecture, nous ne représentons ici que les thèmes – sous thèmes – code de couleur et les codes).

Tableau 3-3 : Grille de codage

Thème	Sous-thème	Code de couleur	Code
Intégration au travail	Changements fréquents	Intég.	Atout
	Ennui et manque de motivation		Obstacle
	Adaptation facile et rapide (Caméléon)		Atout
	Intégrité des valeurs et de l'équité		Atout
	Besoin de reconnaissance		Atout
Travail quotidien	Lourdeur des procédures	quoti.	Obstacle
	Remettre à plus tard		Obstacle
	Besoin de défis		Atout
	Oublis		Obstacle
Organisation	Gestion du temps	Organ.	Obstacle
	Oublis et procrastination		Obstacle
	Jouer avec les limites		Obstacle
	Retards		Obstacle
Fierté	Promotions	Fiert.	Atout
	Connaissance de soi		Atout
	Résilience		Atout
	Créativité		Atout
	Rapidité d'exécution		Atout
	Ambitions		Atout
Embûches	Peur du jugement	Embuc.	Obstacle
	Séquelles du passé		Obstacle
	Confiance & estime de soi		Obstacle
	Voir la montagne plus grande		Obstacle
Sentiment de différence	Divulgaration du TDAH en milieu de travail	Diffé.	Atout / Obstacle
	Désir de cacher la différence		Atout/Obstacle
	Peur du jugement		Obstacle
Relations Collègues/Supérieurs	Problème avec l'autorité	Rel.col.sup	Obstacle
	Savent déceler ce que les gens veulent		Atout
	Présence de comorbidité		Faiblesse
	L'impulsivité		Faiblesse
Accommodements particuliers	Pas de demandes faites par peur et non-divulgaration du trouble	Accom.	Faiblesse
	Outils non fonctionnels		Faiblesse
	Développer ses propres techniques		Atout
Outils	Outils non fonctionnels	Outil.	Faiblesse
	Outils développés		Atout
	Mécanismes compensatoires		Atout

C'est la compréhension des thèmes et des sous-thèmes émergents qui a mené à l'interprétation des résultats. En d'autres termes, cela donne un sens aux informations recueillies lors des entrevues en fonction de la revue de littérature et du cadre conceptuel, permettant de dresser des relations entre les différentes catégories. Ce sont justement ces relations qui reviendront de façon récurrente et que nous qualifierons de

« *patterns* », qui mèneront à des conclusions. L'analyse de l'importance relative de la séquence et de la cooccurrence a donné naissance à ces « *patterns* ».

Ainsi, nous cherchions à découvrir les thèmes, les singularités se rapportant à chaque entretien, mais surtout les similitudes pour faire émerger des caractéristiques et des cohérences. Cette analyse thématique s'est révélée importante pour l'interprétation des données de cette étude étant donné les 15 points de vue recueillis sur le même objet de recherche.

Dans une optique idéale, l'intercodage aurait dû être fait, afin d'effectuer la comparaison des résultats. Or, comme cette recherche a été réalisée par une seule chercheuse, ceci n'a pas été possible. Par contre, avant de tirer des conclusions quant aux résultats trouvés, les constats du codage ont été partagés avec le directeur de ce projet. Par consensus, nous sommes parvenus à une vision commune, incluant le regroupement par catégorie et l'aboutissement de certains thèmes expliquant les unités de sens en lien avec la question de recherche. Finalement, l'important a été de bien interpréter le sens des propos des candidats. Bien comprendre les entretiens octroie la possibilité de dresser ce que l'on appelle des *schèmes spécifiques*. Une fois chaque entrevue bien comprise, le regroupement des concepts fait émerger les constats permettant de tirer des conclusions.

### 3.3.2 La Procédure pour la validation des données

Précisons que deux types de validité doivent être démontrés afin d'obtenir une étude valable, fiable et représentative de la réalité. D'une part, la validité interne permet de confirmer les liens entre les variables et les concepts et corroborera par le fait même les questions et l'objectif de recherche. Auger-Aubin *et al.* (2008 : 145) nous expose les propos suivants concernant la validité interne :

La validité interne consiste à vérifier si les données recueillies représentent la réalité. Une des façons d'y parvenir est de recourir à la technique de triangulation des sources et des méthodes. La triangulation permet de comparer les résultats obtenus à partir d'au moins deux techniques de recueil de données (exemple : entretiens et observations), ou plus simplement d'au moins deux sources de données (exemple : entretiens avec étudiants et enseignants).

Dans notre cas, une seule technique a été retenue. Par contre, les sources diverses ont été multiples. Notons toutefois que deux techniques auraient rehaussé la validité de l'analyse de nos données par la triangulation. D'autre part, la validité externe a pour but de pouvoir effectuer la généralisation de nos résultats. Pour ce faire, la taille de l'échantillon doit être jugée satisfaisante pour que ce dernier soit représentatif de la population cible. Ceci a été atteint grâce à la saturation sémantique, tel que nous l'avons abordé précédemment. Malgré que quelques entretiens de plus auraient pu dissiper certains doutes résiduels, nous avons atteint un degré satisfaisant de confiance, dans les circonstances, quant à la validité de nos constats et quant à leur caractère généralisable dans l'ensemble des milieux de travail. Conséquemment, dans le présent mémoire, la validité interne et la validité externe ont été atteintes, ce qui permet d'affirmer que nos résultats sont utiles, fiables et valides, en plus de pouvoir être généralisés à l'ensemble de la population. Rappelons que c'est grâce à une méthodologie systématique, rigoureuse et transparente que cela a été possible.



## **Chapitre 4 : Les TDAH, entre instabilité et créativité**

---

Ce présent chapitre a pour but d'explorer en profondeur le quotidien des individus atteints de TDAH et ainsi faire ressortir plusieurs constats de leur réalité. Il présente le produit du recueil des données qualitatives provenant de la collecte des données qui a été réalisée lors des 15 entretiens semi-dirigés. Nous y exposons les caractéristiques des sujets ainsi que les perceptions et les opinions des candidats TDAH quant à leurs expériences professionnelles.

Notre cadre conceptuel a mis l'accent sur deux grandes dimensions qui regroupent le vécu des personnes issues de la diversité dans le monde du travail. Nos entretiens ont fait ressortir les éléments propres à la situation des personnes atteintes du TDAH pour chacune d'elles. Ainsi, d'un côté, nos entretiens ont fait ressortir les obstacles, liés à leur handicap, qu'ils rencontrent et qui caractérisent négativement leurs expériences de travail. Nous explorons d'abord quelques problématiques propres à cette population : la comorbidité, le problème face à l'autorité et l'impulsivité de nos interviewés. Par la suite, nous traitons des stigmates du passé qui inclut le parcours scolaire souvent difficile et la question de la confiance de soi. Nous examinons aussi les aspects quotidiens du travail qui sont problématiques, notamment la gestion du temps et la capacité d'organisation de nos participants.

D'un autre côté, nous dressons le portrait de leurs forces qui, dans certains cas, les distinguent des autres employés dans le monde du travail comme leur ambition et les mécanismes compensatoires qu'ils ont développé au travail. Nous examinons aussi ce qui constitue leurs forces au quotidien dans l'organisation, à savoir leur créativité, leur capacité à se concentrer intensément (hyper focus), leur capacité d'adaptation, leur intégrité et leur désir de relever des défis.

## *4.1 Les obstacles rencontrés par nos personnes TDAH au travail*

Autour de cette grande thématique s'articulent les nombreux défis du quotidien que comporte le déficit d'attention avec ou sans hyperactivité.

### 4.1.1 Les caractéristiques individuelles du TDAH

#### *Les Comorbidités*

Dans un premier temps, soulignons ici les nombreuses comorbidités dont beaucoup de candidats sont atteints. Tel qu'illustré précédemment, dans la revue de littérature, nous avons vu que le TDAH s'accompagne fréquemment d'une forte comorbidité avec d'autres troubles cognitifs, rendant le diagnostic et le traitement du TDAH plus complexe. Cet argument a été corroboré dans notre enquête, puisque 5 candidats (Caroline, Élise, Karine, Elizabeth, Lolita) sur les 15 ont eu d'autres diagnostics officiels, en plus du TDAH. Qu'il s'agisse de dépression, de douance ou encore de choc post-traumatique, ces comorbidités ont toutes des impacts non négligeables sur la vie des individus. Notons que 8 candidats (Caroline, Karine, Judith, Léonie, Elizabeth, Lolita, Frédéric et Mathias), sans nécessairement avoir un diagnostic officiel, ont avoué avoir eu des épisodes dépressifs au cours de leur vie. Autour de ces comorbidités s'articulent d'autres conséquences comme une instabilité émotionnelle, ce qui devient doublement difficile au travail. Voici quelques propos présentant différents autres troubles qui ont été rapportés.

En fait, j'ai été diagnostiquée, intelligence très supérieure à la moyenne. Ça été confirmé à 16 ans, dans mon diagnostic de neuropsychologue. Je pense effectivement, je pense que j'ai de la facilité, que je suis intelligente, mais je n'ai pas... je n'ai jamais été du genre à m'emmerder en cours. Moi comprendre un concept je n'ai pas de problème ! (Élise)

J'ai arrêté parce qu'on m'a proposé un travail à temps plein qui semblait plus me convenir (que ce que je fais en ce moment). J'étais en histoire, je suis partie un an à Paris, pour étudier là-bas et en revenant j'ai abandonné le programme, et j'ai aussi fait plusieurs dépressions dans tout ça qui ont fait que j'ai abandonné. (Elizabeth)

Maintenant peu importe ce qui m'arrive avec n'importe qui, ça ne m'arrête pas. Dans le temps je fumais du pot et du hash le soir, non stop, pas à l'école, car ça arrêtait l'effet du concerta [...] J'ai tout arrêté, l'école, je ne sortais plus. J'étais un an en dépression. (Frédéric)

## *Le trouble d'opposition*

Sur les 15 entretiens réalisés, des preuves d'opposition à l'autorité ont été relevées dans 9 cas (Caroline, Élise, Emmanuelle, Elizabeth, Frédéric, Lolita, Antoine, Mathias et Juliette). Certains d'entre eux ont exprimé littéralement cette opposition, l'assumant totalement. Les extraits suivants rendent compte de cette affirmation :

J'ai de la difficulté avec les règles. Ça ne paraît pas. Je ne vais pas monter aux barricades, revendiquer, mais ça ne fonctionne pas si on m'impose. (Karine)

J'ai comme un problème envers l'autorité. Je ne sais pas si j'ai le trouble d'opposition, mais je contredisais toujours les profs, je m'obstine avec eux. Je n'ai jamais aimé l'autorité et je n'ai jamais aimé me faire dire quoi faire. J'ai toujours défié tout ce qui est autorité, je n'ai jamais été stressée face aux conséquences [...] Après ça j'ai travaillé dans une boulangerie/pâtisserie : j'ai détesté ça. J'ai un problème avec l'autorité et être en bas et te faire dire quoi faire et c'était plate. [...] Dans le sens, quand ça ne va pas comme moi je veux que ça aille, j'ai de la misère. (Emmanuelle)

J'ai tendance à facilement call out l'autorité /l'opposition quand je trouve que ça ne fait pas de sens. J'ai besoin d'une job où on me fait confiance et où on me donne la liberté d'orchestrer comme je le sens. J'ai besoin de créativité dans les choses que je fais, sinon ça ne pourrait pas être du long terme. (Mathias)

Toutefois, pour certains, même s'ils ne l'admettent pas directement, c'est dans leurs actions que cela est apparu. Pour ceux-ci, l'autorité non fondée leur pose problème.

C'est sûr que si on me demande de le faire d'une façon que je ne trouve pas la meilleure, ça va me *gossier*. En même temps, il ne faut pas le confondre avec l'ennui, mais oui, il y a aussi l'aspect avec si tu es en opposition parce qu'ils font quelque chose avec quoi tu n'es vraiment pas d'accord, tu vas y mettre de l'énergie mentale à y réfléchir et à te mettre en opposition, tu entretiens une réflexion face à ça. Par contre, si c'est sur une tâche qui t'impose de faire, ça, c'est sûr que va te faire ch\*\*\*\*. (Mathias)

Si mon boss vient avec moi et il place les caisses sur un *boguet*, il ne les mettra pas comme moi je les mettrais et ça va me *gossier*. (Frédéric)

Si c'est bien dit je vais le faire, mais si tu me cries après je vais faire *fuck you*. Même chose quand j'étais jeune. Il y a une façon de le faire. (Antoine)

J'ai déjà vécu une situation où j'avais un employeur, soit trop rigide et que là, il était tellement rigide, qu'il a réussi à me *gazer* que j'ai juste dit : ok, là je ne le ferai pas et là je procrastine sur un peu tout. En tant qu'employée : c'est respecter que je ne suis pas nécessairement d'accord et d'être obligée de le faire. Être obligée de le faire, alors qu'on ne me donne pas une bonne raison de le faire, mais d'être obligée de le faire pareil. Ça c'est plus difficile, et de ne pas argumenter ! Apprendre à se taire, sans pouvoir dire oui mais pourquoi ? (Caroline)

Quand ça ne fait pas mon affaire, et c'est des affaires que j'aime moins, et que je suis moins bonne, le monde va le savoir. Mon non verbal le dit. Par exemple, il fallait que je fasse 3 dessins

à l'échelle du building, c'était une façon de faire, tout le monde passe par là, mais moi ça ne faisait pas mon affaire de faire ça. Je ne mettais pas le temps nécessaire de faire ça. Quand je juge que ça ne fait pas mon affaire, je ne vais pas mettre le temps nécessaire pour l'apprendre. (Juliette)

Il est indéniable qu'en tant qu'employé, comme c'est le cas de 14 de nos participants, alors qu'un seul est entrepreneur, cela pose problème. C'est lorsque les demandes semblent illogiques ou ne font pas de sens à leurs yeux qu'il leur devient très difficile de recevoir des consignes ou des ordres. De surcroît, cette tendance à l'opposition peut avoir des répercussions dans les relations interpersonnelles en milieu de travail. Force est de constater que c'est souvent avec les patrons que les relations sont moins harmonieuses. C'est le cas de Caroline, Emmanuelle, Frédéric, Lolita, Antoine et Matthias, soit 40% de notre échantillon.

Mais en restauration, ils ont déjà mangé mes tabliers [lancer son tablier et elle est partie] comme je t'ai dit. Ma première job dans un restaurant rapide, j'étais assez insultée ... (Caroline)

Ma boss a envoyé un email l'été dernier disant les heures d'entrée et de sortie, juste pour remettre les pendules à l'heure parce qu'il y avait peut-être un peu d'abus. Moi me faire prendre pour quelqu'un qui *punche* alors que je n'ai pas à *puncher* ça m'insulte un peu. Je suis comme... es-tu sérieuse là ? Rendu là c'est contre la culture d'entreprise, pas juste contre elle. Je ne le verbalise pas toujours, mais ça m'est déjà arrivé d'une certaine façon. Ils demandaient des commentaires sur la façon dont les choses allaient. Je l'ai dit, sans être spécifique, j'ai mentionné qu'on est des professionnels et je pense qu'on s'attend à être évalué sur notre performance et non pas sur l'assiduité de la présence au bureau [...] Mais ma grande boss avec qui je suis en opposition (rires) (...) je ne serai pas à l'aise du tout [de parler de son TDAH]. Elle n'a pas d'affaire à savoir ça! [...] Elle, on la voit à peine et elle part à 4:30 pour ses enfants, *I guess*, mais c'est elle qui nous envoie un courriel pour nous dire de faire nos heures [...] Il y a comme un couple de trucs comme ça, contradictoires, mais c'est un sentiment partagé, ce n'est pas que moi qui ressens ça. (Mathias)

### *L'impulsivité*

Un recensement des adjectifs a été fait afin d'exposer certaines particularités individuelles qui reviennent régulièrement. Que ce soit de leur propre perspective, ou de celle de leur entourage, l'impulsivité est un trait qui ressort fréquemment pour bon nombre d'entre eux. Tout comme l'opposition, l'impulsivité peut avoir des répercussions, généralement négatives, de diverses manières. Encore une fois, les relations interpersonnelles au travail sont touchées, mais cette fois-ci, les collègues peuvent en souffrir. Ajoutons que l'impulsivité peut aussi impacter le choix des actions

posées. Au total, 12 candidats sur 15 ont confessé être impulsifs (tous sauf, Benoit, Samuel et Juliette).

[...] que ça soit les collègues, que ça soit la famille, que ce soit les amis, à l'école. Je n'ai pas beaucoup d'amis, parce que je parle trop. Avec l'impulsivité, vient le ous. ...Des fois ah merde, je n'aurais pas dû dire ça ! J'ai très peu de filtres, mais je ne suis pas méchante. Étant plus jeune, j'étais plus impulsive qu'aujourd'hui. J'ai appris à gérer des employés, donc je n'ai pas le choix ... j'ai appris ! (Caroline)

En fait, je suis un gars très passionné, donc oui, il y a une certaine forme d'impulsion, sauf que jusqu'à un certain niveau, tu ne peux pas extérioriser comme ça se passe. Ça fait partie d'un développement professionnel de ... surtout quand tu arrives dans un rôle stratégique où tu ne dois pas trop réagir non plus. Ça fait aussi parti aussi...(Armand)

Le fait que je parle beaucoup, que je sois impulsive, que je manque de filtre, des fois... Je suis quelqu'un de très polarisant : soit je te tombe sur les nerfs, soit tu m'aimes. En même temps les gens pensent que je m'en fous à cause que je parle fort et que je déplace de l'air, alors que ça m'affecte beaucoup. (Élise)

Je me suis chicané parce que je suis impulsive. En plus, je me suis permis de lui parler de même, mais ça a créé de la merde parce que ce n'est pas vraiment acceptable. J'ai élevé le ton et j'ai été franche, je me suis fait avertir de mon attitude et tout. Après j'ai dû être fine avec parce qu'il est devenu mon boss, mais je le haïssais.... Je suis impulsive à travers mes relations. (Emmanuelle)

Je vais être impulsive dans ce que je fais, mais pas dans mon interaction avec quelqu'un, mettons. (Léonie)

Même à la job, un moment donné je me suis mis à fond dans la littérature jeunesse : j'achetais des livres, je me suis équipée, j'étais sur un... j'en mangeais, mais finalement, je me suis rendu compte que je n'avais jamais le temps de faire les activités que je trouvais. (Lolita)

Dans un premier temps, cette impulsivité a des incidences dans les relations qu'ils entretiennent avec leurs collègues, leurs supérieurs ou leurs subordonnés. La lucidité avec laquelle ils reconnaissent ce trait est étonnante. Ils avouent donc de façon limpide que cette caractéristique peut poser problème dans leur profession et qu'il s'agit d'un obstacle non négligeable. Un effort supplémentaire doit être fait afin de contrôler cette impulsivité et surtout les dommages collatéraux possibles. Beaucoup de nos candidats ont avoué être hypersensibles. De ce fait, le constat des répercussions de leur impulsivité les affecte et n'aide en rien à leur épanouissement. Soulignons que les impacts ne sont pas seulement relationnels, comme Lolita le rapporte, parfois ce sont des actions et des décisions qui ne sont pas assez réfléchies, qui sont entreprises pour rien et mènent par exemple à une perte de temps.

#### 4.1.2 Les stigmates du passé

Pour les candidats de notre enquête, un bon nombre d'éléments de leur passé représentent des barrières quant à leur présence et leur avancement dans le monde du travail. Voyons les événements majeurs qui semblent encore aujourd'hui teinter leur quotidien.

##### *Le parcours scolaire*

Tel qu'exposé précédemment, dans la littérature, le TDAH est souvent étudié lors de l'enfance. Une attention particulière doit être portée sur les difficultés éprouvées plus jeunes et pour lesquelles une douleur est encore percevable. Cependant, le parcours scolaire, qui constitue une transition vers l'âge adulte, mérite qu'on s'y attarde. Bien souvent chaotique, il semble influencer le cheminement professionnel des individus. Notons que sur nos 15 candidats, 4 d'entre eux ont eu un parcours très difficile, se soldant souvent par des échecs majeurs (Caroline, Antoine, Frédéric et Samuel).

En fait, j'ai mon secondaire 4, mais j'ai redoublé 3 fois mon secondaire 2 avant de lâcher l'école. (Caroline)

Mais, j'ai redoublé mon 4. Moi les maths, ça ne m'a jamais fait passer à l'école, donc je les ai finis à l'école aux adultes. (Frédéric)

Tu fais faire deux fois l'année à quelqu'un qui n'aime pas l'école. Je n'allais pas à mes cours je *foxais* tout le temps. Il fallait que j'étudie pour passer, sauf l'anglais parce que je jouais beaucoup aux jeux vidéos. Je n'aimais pas l'école, mais l'AEC [son diplôme en jeux vidéo] c'est un truc que j'aime alors ça s'est bien passé. (Antoine)

J'ai redoublé mon secondaire 4. L'école ce n'était pas fait pour moi, sûrement dû à mon TDAH. Je savais que si j'allais au cégep, j'allais plus niaiser. (Samuel)

Toutefois, les difficultés ne s'illustrent pas uniquement en termes de rendement scolaire, mais également dans le comportement et les attitudes considérés comme problématiques. Pour 8 candidats (Élise, Karine, Judith, Léonie, Emmanuelle, Elizabeth, Lolita et Juliette), le comportement dérangent et lunatique, ainsi que la tendance à la distraction, ont été les éléments critiques de leur parcours. La nécessité de se concentrer pour les cours s'est avérée compliquée pour ceux-ci. Ils ont, somme toute, réussi en y mettant les efforts nécessaires. Tous nous ont indiqué que si la matière

les intéressait, ils se situaient dans les meilleurs, alors que s'ils avaient peu d'intérêt, les résultats peu glorieux étaient répertoriés. Cependant, ils ont également admis devoir mettre un certain effort pour réussir. Ajoutons pour ceux qui portaient déjà le poids de ce déficit très jeune, la stigmatisation était déjà lourde.

Pour moi l'école, ça m'accrochait quand ça m'intéresse, sinon j'étais plus dans ma bulle, dans mes rêves. En fait, j'avais beaucoup beaucoup d'imagination, donc je partais dans mon imaginaire. [...] J'étais toujours dans la lune, c'est écrit dans tous mes bulletins scolaires (rire). (Karine)

Au bureau personne ne sait mon diagnostic, personne ne sait que je suis médicamentée, personne ne sait rien. Je ne l'ai jamais dit. J'ai toujours eu une espèce de relent de l'enfance, quand j'ai été diagnostiquée il y a 18 ans. C'était une insulte dans la cour d'école : « tu n'as pas pris tes pilules. » (Élise)

Au secondaire aussi difficile, mais j'étais super bonne à l'école, mais je me faisais toujours avertir parce que je parlais toujours et je dérangeais tout le monde. La lecture c'était ma bête noire. Je ne pouvais pas lire le livre, je demandais le résumé à mes amis avant l'examen parce que je... ça ne me tentait pas de lire le livre, mais je réussissais super bien. (Lolita)

Je dérangeais en classe, j'avais beaucoup de bavardage inutile, évidemment, tu n'écoutes pas le professeur. Je comprenais, mais après quelques jours j'avais tout oublié. C'était un éternel recommencement. J'étais au privé, et j'avais des bonnes notes. J'étais tannante, mais un peu plus assagie. Au cégep aussi j'ai eu des super bonnes notes. Je ne me rappelle pas d'avoir eu tant d'embûches. C'était des cours 1:30 heure, mais à l'université des cours de 3 heures. Je me rappelle de regarder autour de moi et regarder les gens écouter le professeur. Je ne pouvais plus faire le clown. J'étais déconcentré quand quelqu'un échappait son crayon, allait aux toilettes. (Juliette)

Trois hommes de notre échantillon (Benoit, Armand et Mathias) ont réussi en admettant mettre moins d'effort que la moyenne. Le passage aux études supérieures a toutefois nécessité un certain travail, ce que ces derniers ont fait. Intéressons-nous ici au propos du premier et du deuxième groupe.

J'étais en haut de la moyenne tout le temps. Je me suis autodéveloppé des techniques pour bien réussir. Je ne bûchais pas tant que ça. Je regardais et j'avais des chums qui réussissaient moins bien, moi je faisais toute à la dernière minute, la veille de l'examen. (Armand)

J'avais beaucoup de facilité à l'école, mais dès que ça demandait un minimum d'effort c'est là que ça devenait plus difficile. (Mathias)

Un lien semble exister entre le parcours scolaire et l'épanouissement professionnel des candidats : ceux qui ont eu des difficultés marquées ne semblent pas avoir trouvé leur voie, (ex : Judith) alors que ceux qui ont reçu un encadrement strict et ont réalisé les

études souhaitées semblent épanouis dans leur carrière. Il faudrait évidemment faire une recherche plus ciblée pour confirmer ce lien.

### *La confiance et l'estime de soi*

L'estime et la confiance en soi sont également des éléments cruciaux dans la vie des individus atteints de TDAH. Nuancions tout d'abord. La confiance en soi s'articule autour des capacités intellectuelles et professionnelles des individus, alors que l'estime de soi découle de la perception de l'individu face à sa propre valeur. Au niveau de la confiance, 12 participants (Benoit, Caroline, Samuel, Élise, Armand, Emmanuelle, Elizabeth, Lolita, Antoine, Frédéric, Mathias et Juliette) ont déclaré haut et fort avoir très bonne confiance en leurs capacités. De ses 12 candidats, les 6 hommes de cette enquête s'y retrouvent. Voici quelques propos qui illustrent le tout.

Je réalise comme les autres ont foi en moi. Ils croient en moi et me disent à quel point je vais être un bon directeur de compte : "Wow tu es excellent". Les idées que j'ai pour quelqu'un qui commence impressionnent les autres alentour de moi. (Benoit)

Moi, je pense que les TDAH sont plus allumés que la moyenne. (Samuel)

Je suis un gars de défis en fait, moi la montagne n'est jamais assez haute. Mon objectif est toujours en haut et je préfère me mettre un objectif trop haut, mais me dépasser ! Je suis très optimiste ! J'ai énormément confiance en moi. Peut-être que si j'avais moins bien réussi, mais je n'ai jamais eu de problème à l'école. J'ai une très très bonne estime de moi, dans pas mal toutes les sphères de ma vie. Je suis plus que confiant au niveau professionnel. Je suis assez confiant pour dire que je pense que je suis plus compétent que mon directeur. (Armand)

Je ne pense pas être différente, mais je pense être une humaine de qualité supérieure que la moyenne. Je projette beaucoup de confiance. (Elizabeth)

Toutefois, pour ce qui est de l'estime de soi, on ressent un sentiment mitigé. En effet, Caroline, Emmanuelle et Léonie décrètent que leur estime est fragilisée due aux relents de leur enfance, bien qu'elles aient toujours eu confiance en leurs capacités. Ainsi, une faible estime en lien avec le stigmatisme du passé est ressentie. De ce stigmatisme découle un besoin de reconnaissance criant. Similairement, Élise, Frédéric et Lolita affirment être très sensibles aux dires et aux perceptions des autres. Le besoin d'approbation est alors affirmé et exigé. Notons que même pour ceux qui affirment avoir une bonne confiance, le besoin de reconnaissance est notable. Cela peut engendrer une instabilité au niveau de l'emploi si ces derniers ne se sentent pas appréciés à leur juste valeur.

En fait, j'ai toujours eu confiance en moi, d'où le fait que je disais tantôt, que moi j'ai toujours cru que le monde pouvait faire ce qu'il voulait dans la vie à condition de le vouloir suffisamment. Donc pour pouvoir parler comme ça, il faut quand même que tu ailles une certaine confiance en tes capacités. Par contre, j'ai toujours eu une très faible estime de moi ! Étant donné que j'étais un paquet de trouble qui ne *fitte* pas nulle part. J'avais toujours l'impression que je dérangeais. (Caroline)

Ma confiance en prend un coup quand je fais des erreurs. Je n'aime pas ça faire des erreurs, j'en prends beaucoup sur moi, donc je me suis déçu moi-même, j'ai déçu mon patron ou des choses comme ça. (Frédéric)

J'ai confiance en mon intelligence. J'ai confiance en mon travail, du moins majoritairement. Physiquement, ou personnalité, j'ai moins confiance [...] Je n'aime pas ne pas être aimée, ne pas être appréciée, je n'aime pas non plus ne pas recevoir d'approbation. C'est comme si j'ai confiance en moi sur plein d'affaires, mais je n'aimerai pas ça si je sens que les gens ne sont pas d'accord avec moi. (Élise)

J'ai toujours eu une belle confiance, mais ça vient m'affecter quand quelqu'un ne m'apprécie pas, ça vient miner ma confiance. Elle est bonne, mais facilement brimbale. Je prends un peu ma valeur dans les yeux des autres. Quand les autres m'aiment, je me sens valorisée et sinon ça m'affecte vraiment. (Lolita)

Pour Karine et Judith, la confiance est un élément critique et problématique dans leur vie. Elle cause notamment problème à leur l'entrée dans de nouvelles fonctions ou même lors d'une éventuelle promotion. La peur d'être confronté à l'échec est un obstacle de taille. De la même façon, les séquelles du passé causées par leur différence sont encore lourdes et non guéries. Voici leurs propos :

Mon plus grand défi, c'est vraiment de me faire confiance. Je suis très très très inconstante et moi ça me déstabilise complètement. Une journée je vais performer, alors que le lendemain, la même chose pour le même truc, je vais sous performer. Donc, j'ai toujours l'impression d'être un imposteur dans ce que je fais. (Karine)

J'aimais aller à l'école parce que j'aimais avoir des amis, mais tout ce qui avait rapport avec l'école, les apprentissages, je me sentais tout le temps pas bon. J'avais toujours l'impression de ne pas être capable de rien apprendre. C'était vraiment difficile. [...] Je vais voir si je suis capable et si ça ne me confronte pas trop à un échec s'il y a quelque chose. C'est l'anxiété que j'ai, parce que j'ai toujours peur de manquer mon coup. J'ai toujours peur de me planter, de la minute que je commence. Ma confiance et mon estime de moi, c'est zéro, à 43 ans on travaillait là-dessus (rires). Par exemple là, je travaille vraiment ardemment là-dessus et je suis peut-être rendu à 25%, rendu à 100 ans peut-être que je vais en avoir 50%. (rires) Veut veut pas, on vit beaucoup d'échecs. (Judith)

Notons qu'il s'agit de deux des parcours les plus chaotiques de notre enquête. En effet, les deux dames ont changé de domaine d'études et d'emploi à de très nombreuses

reprises. Elles ne travaillent pas non plus dans leur domaine. Un parcours similaire a été suivi par Elizabeth, ayant entamé plusieurs diplômes et formations différents sans jamais les terminer. Toutefois, elle semble avoir trouvé un emploi qui lui correspond et dans lequel elle s'épanouit depuis plus d'un an. Finalement, notons que pour ces 3 participantes, au parcours plus sinueux et périlleux, la quête de sens professionnelle ne semble pas encore assouvie. On pourrait aussi ajouter Emmanuelle qui se remet en question par rapport au domaine dans lequel elle a étudié et dans lequel elle travaille. Pour nos 11 autres candidats, bien que les changements puissent être fréquents et les insatisfactions grandes à certains moments, ils sont toujours restés dans leur domaine. D'autres candidats ont avoué s'être sentis ainsi à un certain moment de leur vie. Citons les propos d'Elizabeth qui se questionne à ce sujet :

J'ai peur de toujours être comme ça. C'est un truc que j'ai peur. Je sais que c'est impossible que je ne me tienne plus d'un truc, et ça me stresse énormément, par exemple quand je pense à des gens qui sont à la retraite ... et c'est des choses que j'ai de la misère à imaginer, mais en même temps je me dis peut-être qu'on ne vivra plus d'ici là (rires), mais tous les avantages sociaux qu'ont bâtis en restant longtemps à un endroit, j'ai l'impression que je n'aurai jamais accès à ça. Ça me stress quand même. En même temps je me nourris vraiment du changement et je n'ai pas peur du changement, c'est juste que j'ai peur de regretter plus tard. J'ai peur que Elizabeth de 60 ans va dire de sur ce que je suis en train de dire en ce moment, de l'Elizabeth de 26. (Elizabeth)

Notre enquête a révélé que les déceptions, qu'elles soient liées au passé ou encore au présent, tout comme l'intimidation que ces personnes ont subie, semblent teinter la confiance de ces derniers. Ces marques du passé deviennent alors des obstacles qui entravent l'avancement des individus fragilisés. Citons quelques propos à cet effet :

Je n'ai jamais été le cool kid à l'école, je n'ai jamais eu vraiment d'amis non plus, à part à partir de secondaire 4. Là j'ai commencé à avoir des amis. Plus jeune j'étais l'enfant qui se faisait tabasser, mais plus vieux, ça dépend de la situation, j'ai beaucoup beaucoup beaucoup d'empathie pour les gens. J'ai énormément d'empathie pour les gens, la moindre chose va me faire sentir mal. (Frédéric)

Le fait de perdre une job, peu importe comment tu l'as perdue, ça brise un peu l'estime de toi. ... tu perds un peu d'estime et là tu as peur de retomber dans une job et tu as peur que ça arrive encore. Tu sens tout le temps que tu recommences à zéro. Tu le prends quand même personnel. Peu importe les raisons, tu te sens en échec. Et après ça a un impact à long terme plus sur ta confiance et tout ça. C'est un rejet à quelque part. (Emmanuelle)

Des fois il y a beaucoup de déception qui vient du fait que je ne suis pas capable de terminer un truc, ça me déçoit un peu moi-même souvent. J'ai passé 6 ans à l'université, j'aimerais ça avoir un BAC ! (Elizabeth)

Ça arrive souvent que je convoite un poste et la direction ne me le donne pas. Ça vient me chercher et j'essaie de parler à la direction, chialer à la direction et à mes collègues. (Lolita)

#### 4.1.3 Le travail quotidien pour TDAH

Examinons maintenant en quoi le quotidien professionnel des TDAH est complexe. Certaines propriétés d'un emploi régulier posent véritablement un problème aux TDAH et la gestion du temps semble en faire partie. Beaucoup ont de la difficulté à gérer le temps, à être ponctuels, ils accumulent les retards. Ils semblent aussi toujours épuisés. Ils ont aussi du mal avec l'organisation de leur travail, souffrant souvent de procrastination. Finalement, nous nous pencherons sur un trait majeur des TDAH, soit celui de la distraction et de son impact sur le milieu de travail.

##### *La gestion du temps*

Les problèmes quant à la gestion du temps se déclinent sous diverses formes. D'abord, les retards sont fréquents pour Benoit, Samuel, Karine, Armand, Léonie, Emmanuelle, Frédéric, Lolita et Mathias (60% d'entre eux). S'ils ne sont en retard souvent que de quelques minutes, le retard reste notable. Jouer avec les limites semble toujours attirant pour ce groupe cible. Ce défi du quotidien peut devenir un élément de reproche de la part des superviseurs. Notons qu'avec la transformation des normes du travail de plus en plus flexibles, certains professionnels jouissent d'une forme de liberté quant aux heures d'arrivée, ce qui bénéficie aux TDAH. Or, ce n'est pas le cas de tous les emplois, et même si une flexibilité est permise, le manque de ponctualité peut donner une mauvaise impression. De plus, pour des métiers plus conventionnels, les heures d'arrivée sont encore importantes et le non-respect de celles-ci est susceptible de porter préjudice à ceux qui ne les respectent pas. Soulignons que Caroline, Élise, Elizabeth, Judith, Antoine et Juliette affirment ne jamais être en retard, surtout en contexte de travail. Il semblerait que c'est la conscience professionnelle qui régit cette position. Par contre, pour 60% de notre échantillon, les retards, aussi minimes soient-ils, posent problème. En voici quelques exemples :

Encore aujourd'hui, dans mon emploi, je me fais dire : les gens arrivent à 9 am, donc c'est mal vu d'arriver après 9 am. Je réponds juste .... bah je ne pensais pas que ça changeait de quoi. En

tant que professionnel, j'arrive à l'heure que je veux et je fais mes 35 heures et plus et il n'y a pas de trouble, mais ça a d'air que c'est pas de même que ça marche. Donc, ça me pose encore un problème. Par exemple aujourd'hui, je suis arrivé à 9:03. Je fais vraiment de mon mieux pour arriver à l'heure, mais c'est super difficile. J'ai toujours l'impression que j'ai plus de temps. Je me dis toujours que j'ai le temps de faire ça et de faire ça avant de partir ... et là je dois partir .... je *stresse* toujours à la limite le temps au lieu de me dire je vais arriver d'avance. Je joue beaucoup avec mes limites. (Benoit)

Moi, il n'y a pas une journée où j'arrive à l'heure au travail. Heureusement, mon patron me connaît bien, il ne dit rien, parce qu'il sait que je rattrape le soir. Si je ne peux pas rattraper la journée même, je vais rattraper la semaine d'après, pour refaire mes heures de toute façon. (Karine)

J'ouvre la porte de la classe et la cloche sonne, même si j'habite à 6 minutes, ce n'est pas le trafic et, avec ou sans enfants, j'arrivais en retard. Il y a des matins où j'arrivais et les enfants arrivaient en classe. (Léonie)

Ce n'est jamais des gros retards, mais un 2-5 minutes. Juste pour dire que si je me fais rencontrer dans le bureau, je ne suis jamais absent, je ne *call* jamais malade. [...] Je suis tellement tout le temps à la dernière minute. J'étire, j'étire, j'étire toujours au maximum. Et là avec *Google map*, tu regardes le temps que ça prend : 25 minutes de trajet, l'heure d'arrivée, donc tu te fies à ça. [...] Une gérante au centre jardin, elle me blâmait tout le temps, me rencontrait dans le bureau parce que j'étais en retard. Je n'ai jamais manqué une journée de travail pareil, alors que d'autres ça fait 3 fois dans la semaine qui ont *callé* malade. Il y en avait un autre qui me blâmait tout le temps et me prenait pour un cave. (Frédéric)

De plus, il semblerait que les TDAH sont souvent plus épuisés. Les mots clé comme : *fatigue, fatigué, épuisement, épuisé, m'endormait, brûlée, plus d'énergie*, ont été répertoriés et analysés. Ces mots clés sont revenus de façon récurrente dans 7 de nos entrevues. Pour Benoit, Karine, Armand et Juliette, ce symptôme a permis d'éveiller les soupçons quant au diagnostic. La médication est un moyen qui permet de contrôler la somnolence. Or, comme nous l'avons vu, seulement 6 participants (Benoit, Élise, Armand, Mathias, Emmanuelle et Juliette) prennent de la médication de façon assidue sur les lieux de travail, en excluant Léonie et Lolita qui n'en prennent pas en raison de leur grossesse. Pour les candidats qui ne prennent pas la médication, pour diverses raisons, l'obstacle de la somnolence reste notable.

Toutes ces choses-là à penser, mis ensemble, ça m'a épuisée. À la fin de la journée, je suis fatiguée. Avec la médication, j'étais beaucoup moins fatiguée, ma batterie n'était pas vide. (Lolita)

J'étais très fatiguée aussi. J'étais épuisée. C'était exigeant mentalement, je revenais à la maison j'étais brûlée (avant la médication). (Armand)

Moi un des symptômes qui a fait que j'ai découvert que j'étais TDAH, c'est qu'à deux heures de l'après-midi je m'endormais devant mon ordinateur, mes yeux fermaient seuls et je m'endormais littéralement devant mon fichier *Excell* pendant que les autres travaillaient. Je pouvais avoir mangé léger, avoir bu 3-4 cafés, avoir dormi 8-9 heures la veille, ça ne changeait rien que je m'endormais, juste parce que mon cerveau a travaillé tellement fort à essayer de se concentrer à faire une tâche qu'il s'épuise. La somnolence fait partie des symptômes. (Benoit)

Il y a la fatigue aussi, au travail je me garde, je me maintiens, je me restreins tout le temps, mais là j'arrive à la maison et souvent je suis épuisée, juste faire le souper. Je crois que c'est généralisé, ça vient avec. À moment donné, on apprend tellement, on se fait tellement dire qu'il faut se concentrer, on se donne une partie de la journée. Souvent ce n'est pas tant qu'on n'est pas capable de se concentrer, c'est qu'on n'est pas capable de se concentrer sur la bonne chose. Ça nous prend plus d'énergie pour faire quelque chose. (Judith)

Vraiment, je trouve ça difficile. Je pense que je suis mentalement et physiquement épuisée. Je n'arrive pas à mettre une idée après l'autre, je n'arrive pas du tout à organiser mes idées, c'est flou. J'essaie de faire des plans, des fois j'essaie de faire des choses. (Karine)

### *L'organisation*

Pour bon nombre d'entre eux, c'est au niveau des tâches et des échéances que la gestion du temps est critique. La procrastination devient dès lors un élément de leur quotidien qui leur procure une source de stress et d'angoisse. L'ennui provoqué par la routine et les tâches est perçu assez rapidement, menant à la procrastination. Les résultats démontrent que c'est la totalité des participants qui manifeste des signes de procrastination. Pour Élise, Judith, Armand, Elizabeth et Antoine, la procrastination est toujours un danger, une sorte de menace qui les guette constamment, mais ils se disent moins affectés par celle-ci au travail. La raison est simple, selon eux, ils sont moins tentés de faire autre chose au travail. Le travail c'est le travail, il n'y a pas d'autres choses à faire. Le danger est plus présent lorsque vient la possibilité de travailler à la maison. D'ailleurs, tous nos enquêtés, hormis Juliette qui assume avoir une assez grande discipline, ne travaillent pas à la maison. Ils ont affirmé que le travail à la maison n'était définitivement pas fait pour eux. Les nombreuses possibilités d'y faire autre chose que le travail sont le principal danger qui les guette. Voici quelques propos de candidats qui affirment que la procrastination pose problème au travail.

Parfois, plus la relation dure, j'ai l'impression que la relation s'effrite justement au niveau de la qualité, parce que je commence à m'ennuyer dans mon travail. J'aime moins ça. J'ai moins le cœur à l'ouvrage, donc je vais moins performer. [...] Les feuilles de temps, ça j'hais ça. C'est long, c'est fastidieux. Tu dois tout le temps regarder ce que tu fais. Et comme j'hais ça, je le

fais tout le temps en retard. Je le repousse. Tout ce que je peux repousser, qui ne me tente pas de faire, et que j'aime pas faire, je le repousse et ça rend les choses plus difficiles. Donc, tout ce qui est plus administratif, je le repousse. (Benoit)

Je m'ennuie tellement que je suis en mode procrastination. Même si je déborde de choses à faire, ça me déborde par les oreilles. Mais, je m'ennuie, je procrastine, et à un moment donné, je finis par paniquer et je sors à 6-6:30 le soir pour pouvoir faire tout ce que j'aurais dû faire avant dans ma semaine. Ça, c'est mon quotidien. Ça me gruge tellement d'énergie, je suis tout le temps brûlée, ma tête fonctionne tout le temps. On vit tout le temps dans le stress et dans l'anxiété, dans le tapage sur la tête, parce que là on ne fait pas ce qu'on voudrait au moment où on le veut. On ne le fait pas aussi bien et là ça n'a pas de fin. (Karine)

Rédiger un bilan, ce n'est pas que je n'aime pas ça, bon ça ne me fait pas tripper, mais ce n'est pas de l'action. Ce n'est pas du concret, c'est juste que de rédiger un bilan ça me demande plus de concentration, plus d'effort. Et je suis comme je vais faire ça plus tard, je vais faire ça plus tard. Et là je me ramasse en retard, parce que j'ai trop procrastiné. (Léonie)

Je vois les montagnes comme immenses, je pense que oui je vais souvent procrastiner. Mais quand je commence une job, par contre, normalement ça va bien, mais après 3 mois, je suis écoeurée de faire ça, donc je procrastine. [...] comme je dis, j'ai un high pendant tant de temps, je vais bien travailler et après ça, ce n'est pas que je ne suis pas compétente, mais c'est juste que je procrastine et je ne fais pas ma job, donc c'est sûr que ça paraît. Je peux comprendre que ça peut frustrer des collègues. C'est peut-être pour ça que des fois ça peut créer de la tension. (Emmanuelle)

Au travail, classer des papiers, remplir des bilans. [...] Le classement, je ne sais pas où les ranger. [...] J'ai des suivis, qui sont des pistes avec des élèves, je les empile, à un moment donné je vais les mettre dans des dossiers. (Lolita)

Pour ceux-ci, la procrastination au travail est un enjeu important. Que ce soit parce que les tâches ne leur tentent pas, en raison de la lourdeur administrative qui ne leur semble pas pertinente, à cause de la longueur en termes de temps, ou encore par ennui et manque de motivation, toutes les raisons sont bonnes pour repousser certaines tâches. De plus, ce mauvais pli peut également altérer la relation avec les collègues et leurs supérieurs. Il contribue irrévocablement à renforcer les idées préconçues et les préjugés face à ce groupe cible. Également, la procrastination peut causer des oublis ou encore des retards qui viennent perturber le travail quotidien. Encore une fois, ces éléments renforcent la stigmatisation du TDAH.

Les extraits exposés jusqu'ici ont démontré des retombées négatives quant à la mauvaise gestion du temps qui nuit au TDAH. Dans un même ordre d'idée, il semblerait que l'organisation du travail n'est pas toujours chose facile, également en raison de la perception souvent fréquente de voir chaque tâche comme une montagne

immense, ce qui peut être irritant, épuisant et une source d'angoisse. Pour bien cerner ce constat, le champ lexical entourant le thème *angoisse* a été étudié. Des termes tels *angoisse, stress, anticiper, voir la montagne comme plus grosse*, ont été répertoriés. 11 candidats (Caroline, Élise, Karine, Judith, Léonie, Emmanuelle, Frédéric, Lolita, Antoine, Elizabeth et Mathias) ont parlé de ce problème ouvertement. Ils ont toutefois avoué qu'avec le temps, l'expérience et la maturité, cette situation tend à s'améliorer, mais que cela demeure un défi au quotidien. Voici quelques extraits d'entretiens qui illustrent ce défi.

C'est de se trouver des moyens pour voir les grains de sable et non la montagne. Un grain de sable à la fois. J'ai un peu développé des mécanismes pour ne plus l'approcher comme ça. Il faut voir l'escalier, mais ça prend un effort de planification, il faut se positionner et prendre le temps de planifier. (Mathias)

Je vois tout comme une montagne, mais on dirait que de l'extérieur ça ne paraît pas. Moi je me dis : je ne suis tellement pas organisée, je ne sais pas où donner de la tête, et les gens font comme ça ne paraît pas, tu as l'air super organisée, mais dans ma tête... (Léonie)

Tout le temps, et au début la montagne est tout le temps plus grosse que les autres, même si elle est de la même hauteur dans le fond. Elle n'est pas nécessairement plus difficile à monter, je me suis rendu compte avec le temps. Des fois, on anticipe tellement, que ça va être plus long et plus gros, mais finalement ça ne l'est pas, mais j'ai encore tout le temps cette perception, encore aujourd'hui. (Judith)

Tout est tellement une montagne pour moi, tout est tellement compliqué. De pouvoir faire les choses et de les mener jusqu'au bout. De pouvoir avoir l'énergie de faire les choses aussi, parce que quand je pense aussi à... j'aimerais ça faire ça : ça paraît simple et après tout se mélange dans ma tête. (Karine)

Notons que quelques participants (Benoit, Samuel, Armand et Juliette) affirment ne pas être confrontés au problème d'angoisse. Ils sont également les individus qui ont affirmé le plus fortement avoir une excellente confiance et estime d'eux-mêmes.

De plus, la distraction, caractéristique symptomatique de ce trouble neurologique, n'aide en rien les adultes atteints du déficit dans le milieu de travail. Exposons ici divers propos qui en témoignent. Plusieurs facteurs peuvent mener à la distraction pour les TDAH : les collègues de travail, un environnement bruyant, l'accessibilité aux réseaux sociaux en tout temps, etc. La distraction ou le manque de concentration sont vus comme étant problématiques à un moment ou à un autre pour l'ensemble de notre échantillon. Voici quelques exemples.

Une entrevue d'emploi par exemple ou une réunion où je vais devoir être plus attentive parce que je suis facilement distraite, surtout par les bruits. (Karine)

Je suis distrait très facilement. Si on est dans un meeting et il y a une mouche qui passe, je vais la regarder jusqu'où elle va se poser. (Antoine)

J'ai de la misère à me concentrer dans les réunions ou aujourd'hui j'essaie de me rappeler ce qu'ils ont dit dans la réunion et j'étais juste en train de continuer ce que j'avais à faire sur mon ordi. En même temps, ça ne me concerne pas tant, donc j'ai complètement décroché. Je suis moins distrait le matin, mais l'après-midi je suis distrait plus facilement. (Mathias)

Je vais regarder Facebook pendant 15 minutes ... partir dans la lune. Impossible de travailler de chez moi. (Lolita)

Ajoutons l'obstacle supplémentaire que représentent les aires de travail ouvertes. Conscients de l'engouement des employeurs pour cette organisation de l'espace de travail, qui permet le partage d'idées et la créativité, cet environnement de travail peut s'avérer pénible pour les TDAH sensibles au bruit. Pour contrer cette distraction, les TDAH utilisent des écouteurs ou encore des isolements et des salles de conférences qui sont généralement mises à la disposition des employés pour des meetings ou encore pour des appels où il faut des espaces plus silencieux.

[...] un bureau à aire ouverte, parce que c'était la nouvelle mode et les nouveaux bureaux. Tout le monde avait le droit de porter des écouteurs, donc je portais mes écouteurs. J'ai demandé de porter mes écouteurs Boos, à *cancellation* de bruit ambiant, justement parce que j'avais besoin de quelque chose pour être dans ma bulle. Sinon oublie ça, je n'étais pas capable de rien faire. (Benoit)

La seule chose qui me stressait moi c'était le bureau. Moi, les aires ouvertes, les aires communes et compagnie, la nouvelle mode. Oh mon dieu, pour moi c'est impossible. (Élise)

Avec la pub, c'était des aires ouvertes et ça me déconcentre vraiment, mais en même temps... Où j'étais il n'y avait pas vraiment de bureau fermé ou c'était juste pour les présidents. (Emmanuelle)

Rien, mais j'ai un bureau fermé. Je ferme ma porte, j'aime travailler dans ma bulle, concentrée. Si j'entends le monde parler, faire des *jokes*, je ne pourrais pas me concentrer. [...] Je ne serai pas capable de travailler dans un bureau ouvert. (Juliette)

#### 4.1.5 Les particularités du travail pour TDAH

Certains processus du cycle du travail sont assez critiques pour les TDAH. Sources d'angoisse, de défis supplémentaires ou de sentiment d'injustice, les diverses étapes de progression dans le milieu du travail s'avèrent plus difficiles pour nos candidats.

### *Des entrevues aux promotions*

Pour Élise, Karine, Judith et Emmanuelle, le processus d'entrevue représente une étape critique, angoissante et ardue. Que la médication dénature leur personnalité ou encore que ça soit par angoisse, pour Élise et Karine, il s'agit d'une étape horrifiante et désagréable.

Et il y a aussi tout le côté, je suis moins moi-même. Les gens qui me connaissent bien vont dire : « ce n'est pas deux personnes non plus », mais il y a vraiment une différence marquée. J'ai plus de réparti, je ris plus si je ne la prends pas. Exemple : lors des entrevues, j'ai un bon dossier académique. Je savais au fond de moi que ce n'était pas top. J'ai réalisé que j'étais pétrifié lors des entrevues. Après le temps des fêtes, et après avoir essuyé beaucoup de refus, c'est dur, quand ça fait 12 c'est *rough*. J'ai décidé que les prochaines, je ne prenais pas ma médication. Difficile, au niveau des entrevues, j'ai dû arrêter la médication, pour être capable de livrer une entrevue plus fidèle à moi-même. (Élise)

Avant le travail, il y a les entrevues. Je pense que le TDAH ne m'aide pas quand je passe les entrevues. J'ai de la misère à structurer ma pensée et mes idées. Souvent quand je commence à parler je ne me rappelle pas de ce que j'ai dit avant ou de la question, donc ça m'arrive souvent dans l'entrevue de demander de répéter la question, pour me *tracker* car je sais que je suis en train de déraiper. Même si je mets tout sur un papier avant, mes principales idées, comme je suis stressée, j'oublie tout et là je pars juste sur une idée. Donc à chaque question, je vais broder autour de cette idée. Donc, en bout de ligne, quand je regarde mon entrevue à la fin, je me dis : j'ai juste parlé de ça et ça ne leur donne pas une idée de l'éventail. (Karine)

Bien que le processus d'entrevue soit critique pour seulement 4 candidates, notons toutefois un fait intéressant. Aucun candidat ne dévoile son TDAH en entrevue, hormis Judith âgée de 43 ans, l'ainée de tous les candidats qui semble assumer sa différence et notre seule entrepreneure, Caroline. Celle-ci se sent obligée d'en informer ses employés une fois engagés. Nos 13 autres candidats ne souhaitent pas aborder cette caractéristique lors des entrevues. Le tableau 4-1 résume les propos de chaque candidat face à cela.

*Tableau 4-1 : Divulgateion du TDAH dans le milieu de travail*

<b>Nom</b>	<b>Divulgateion</b>	<b>Verbatim</b>
Benoit	De façon informelle, une fois embauché, puisque cela permet une compréhension, mais a toujours peur de la stigmatisation	Je vais le dire de façon informelle, une fois que je suis embauché. Actuellement, je l'ai dit à ma coach mais je ne l'ai pas dit à ma boss. ...Jusqu'à maintenant juste à ma coach. Je ne l'ai pas dit à personne d'autre. Mais habituellement mes collègues oui.  Je n'ai pas le goût en fait. Si ça n'a pas d'impact sur la job, je ne le dirai pas. Je n'ai pas envie d'être analysé par rapport au fait que j'ai un TDAH. Je ne veux pas être stigmatisé.

		<p>En cabinet, je l'ai toujours dit, après avoir été embauché. Je n'aime pas ça, car j'ai l'impression que je me trouve des défaites... Pour essayer de donner un peu plus de compréhension des employeurs.</p>
Caroline	Le dit à ses employés, ce qui permet une compréhension	<p>J'ai une petite équipe de travail qui me connaît bien, c'est la première chose que je dis quand j'embauche un employé. Donc, ils sont habitués. Ils vivent avec ça maintenant.</p> <p>Maintenant, par contre, je le nomme dès le départ. Je me sens moins différente... En fait, je ne me sens pas moins différente, mais je l'assume plus ! Je ne nomme pas ma douance, mais mon TDAH.</p>
Samuel	De façon informelle, une fois embauché, mais a toujours peur de la stigmatisation	<p>Je pense que si je le disais, c'est plus au niveau de ma carrière, de mon avancement, plus en haut. Awww lui, on le sait, il est TDAH, on ne peut pas trop lui en donner.</p>
Elise	De façon informelle, une fois embauchée, puisque cela permet une compréhension, mais a toujours peur de la stigmatisation	<p>Personne ne le sait. Au bureau personne ne sait mon diagnostic Je n'ai pas peur, mais je ne le dirai pas si ce n'est pas nécessaire. Je ne le préciserai pas.</p> <p>Sinon, ça va bien, je suis discrète. Peut-être que dans un an je te dirai que j'en ai parlé, mais jamais en entrevue, jamais jamais jamais. A moins vraiment que ça soit, pour une raison quelconque que ça soit là-dessus .... De la même façon que je ne dirai pas que je retourne aux études. Je ne sens pas le besoin de le dire</p> <p>Ceci dit, je ne sais pas, mais si à un moment donné ça devenait problématique, ou s'il dirait, pourquoi tu n'es pas capable de livrer telle chose dans tel... Peut-être qu'à un moment donné je leur dirais.</p>
Karine	A eu des mauvaises expériences donc ne le dira plus qu'une fois qu'elle sera en confiance dans l'environnement. Utilise l'humour pour en parler.	<p>À partir du moment où je lui ai dit ça, il me disait toujours : c'est-tu à cause de ta condition ? Ça me revenait tout le temps dessus. Là j'étais éccœurée d'entendre parler : c'est-tu ta condition ? Est-ce que c'est ta condition ? À un moment donné, je me suis sentie ... comme une handicapée.</p> <p>Je pense que je vais vraiment attendre avant de le dire. Je vais, comme il le faut, sonder mon environnement et essayer de comprendre à qui j'ai affaire avant de le dire.</p> <p>Pas d'emblée. Je ne dirais pas que je ne dirai pas du tout. Surtout pas en entretien. À moins que la personne m'ouvre la porte à ça et que je sens que ce n'est pas un piège. Peut-être, mais sous toute réserve.</p>
Judith	L'affirme et l'assume	<p>Mon patron, je ne sais pas s'il le sait, mais mon adjointe administrative, je lui ai dit souvent et elle me dit : ben voyons ça ne se peut pas.</p> <p>je suis de même, si ça ne fait pas.... Moi, je me dis : si l'employeur n'est pas assez ouvert pour avoir toutes sortes de monde, toute sorte de genre de personnes pour travailler dans sa business, j'aime mieux ne pas travailler pour eux. Je le sais qu'à long terme on va s'accrocher et on ne sera pas d'accord sur plein d'affaires.</p>

Armand	Peur de la stigmatisation, ne le dira jamais	<p>Non, je mentirai ah oui clairement ! Parce que c'est vraiment perçu comme une restriction intellectuelle. Tu te condamnes à dire : ok je vais être moins performant que les autres. Tu es dans un monde où on cherche la performance, surtout dans le logiciel où tu veux que ça aille plus vite plus vite plus vite. Là tu viens de dire : bah ok, moi je ne vais pas vite. C'est comme ça que ça va être perçu.</p> <p>Mais c'est sûr que je ne le dirais pas avant d'avoir fait mes preuves. Une fois mes preuves faites, ça pourrait, si je me sens en bonne position, si j'ai une position de force oui ! Si je suis encore en train de me bâtir une crédibilité non. Mais il y a des grands gestionnaires qui sont sortis et ont dit : moi j'ai un TDAH et ça ne m'a pas empêché de réussir et de faire des grandes choses. C'est vrai, mais ça reste ....</p> <p>Chaque fois où tu fais quelque chose ...C'est vraiment une stigmatisation, à chaque fois que tu vas faire quelque chose que tu vas avoir sous performé, ils vont toujours l'associer à ça. J'ai l'impression que tu vas devoir faire plus pour devoir prouver que tu es autant performant que les autres : est-ce qu'il a été capable de le faire, est-ce qu'il est performant ? Tu es encore plus évalué.</p>
Leonie	L'affirme et l'assume, mais se sent totalement protégée par l'environnement syndical de l'éducation	<p>Je le dis de façon informelle. Ça sort de même à moment donné.</p> <p>Non et c'est sûr que dans mon milieu on vit avec des jeunes qui ont ça. C'est peut-être perçu différemment que dans d'autres milieux de travail, vu qu'on connaît plus ça. Veut veut pas c'est notre domaine. Il n'y a pas vraiment d'échelon à gravir dans notre domaine. Je le dis ouvertement, je le dis même aux parents. Je leur dit : ah je comprends votre enfant, moi aussi j'en ai un !</p> <p>Je ne sais pas, si j'avais été dans un autre domaine, je ne penserais pas que je l'aurais dit autant aisément. Aujourd'hui c'est plus connu, mais ... Je ne le dirais pas de prime abord, je pense. Je ne le dirais pas en entrevue de sélection. Mais je pense que je le dirais à un moment donné pour qu'ils comprennent certains défis auxquels je fais face, mais pas au début.</p>
Emmanuelle	De façon informelle, une fois embauchée, puisque cela permet une compréhension, mais a toujours peur de la stigmatisation	<p>Je l'ai déjà dit, mais j'essaie de ne pas le dire, parce que je ne veux pas que ça fasse comme... chacun à leur idée sur des trucs et je ne voudrais pas qu'ils se fassent une idée avant. Qu'ils aient une idée préconçue.</p> <p>Je vais peut-être le dire à mes boss si ... je ne sais plus dans quel contexte je l'ai dit, mais je ne le dirais pas d'entrée de jeu. Il faut attendre un peu de faire ses preuves.</p>
Elizabeth	De façon informelle, une fois embauchée, puisque cela permet une compréhension, mais a toujours peur de la stigmatisation	<p>Je ne vais jamais le dire avant d'être engagée, pas parce que je pense ça pourrait me nuire, mais parce que je pense que ce n'est pas intéressant. Je le dis après, quand ça vient dans une conversation. Je ne me définis pas vraiment par mon TDAH. Mais je ne le cache pas, je n'en ai pas honte, je n'en suis pas gênée.</p> <p>Je pense que ça pourrait effectivement me nuire dans le sens où il y a peut-être des employeurs ou des gens qui ne comprennent pas trop c'est quoi un TDAH, donc oui je pense que ça pourrait me nuire.</p>
Frederic	De façon informelle, une fois embauché, puisque cela permet une compréhension,	Si je ressens le besoin oui, sinon non. Je l'ai déjà dit même en entrevue, je ne me rappelle plus pour mes deux dernières jobs. Si

	mais a toujours peur de la stigmatisation	je sens que c'est nécessaire oui. Là en ce moment, je crois que je l'ai dit...
Lolita	L'affirme et l'assume, mais se sent totalement protégée par l'environnement syndical de l'éducation	Oui ils le savent. Ils savent que j'ai de la difficulté avec la concentration. Ils le savent que je suis médicamentée. Je ne le dirai pas d'emblée en entrevue mais je ne mentirai pas. Je ne m'en cache pas, je n'ai pas de tabou avec ça. On est syndiqué, on est <i>backé</i> . Je peux oublier une réunion, mais ils me connaissent.
Antoine	De façon informelle, une fois embauché, puisque cela permet une compréhension, mais a toujours peur de la stigmatisation	Non, je ne ressens pas l'obligation de le dire. Je ne suis plus hyperactif comme avant. Si on me le demande, je le dirais, mais c'est plus léger aujourd'hui.
Mathias	De façon informelle, une fois embauché, puisque cela permet une compréhension, mais a toujours peur de la stigmatisation	Mais je ne le dirais jamais jamais en entrevue. À ma prochaine job je ne le dirai pas. Je ne le dirai pas avant d'être engagé et pas avant d'avoir confiance dans l'environnement, qu'on m'estime et qu'on me qualifie sur ce que je fais et non sur comment je le fais et sur qui je suis. Regarde mes résultats pas mon chemin. Tu ne veux pas qu'il y a de la discrimination induite, ni être stigmatisé.
Juliette	N'en parle pas. Utilise l'humour pour en parler	Je vais le dire en <i>joke</i> à 3-4 heures .... Mais sous la forme de la <i>joke</i> . Àh à 3 heures, mon déficit a embarqué et j'ai pu de concentration. Toute vérité n'est pas bonne à dire, on ne sait jamais. Je ne crois pas que ça se revirer contre moi, mais on ne sait jamais. Dans un milieu de travail, le moins d'information que tu dis sur ta vie privée, le mieux ta relation de travail, avec tes collègues, tes employeurs et tes employés, va se porter.

Ayant déjà peur de divulguer ce déficit en entrevue, il semblerait que les candidats craignent aussi que l'avancement de leur carrière soit compromis. Principalement par peur d'être stéréotypés et catégorisés, les individus qui pourraient être classés *carriéristes*, en ce sens où ils ont un désir de vouloir progresser au sein de l'entreprise, tenteront de cacher leur diagnostic. C'est le cas de Mathias, Armand, Élise, Benoit et Samuel, tous diplômés universitaires, hormis Samuel, qui cherchent des perspectives d'avancement dans des milieux non syndiqués. Pour Léonie et Lolita, la crainte de divulguer leur différence semble estompée par la protection d'un milieu syndical qui leur assure une certaine protection. De surcroît, aucun des candidats, qu'ils soient carriéristes ou non, ne demande d'accommodements quelconques. Elizabeth est la seule candidate qui aurait aimé obtenir quelque chose, mais voici ses propos qui illustrent la situation :

Non, j'ai demandé d'autres choses de plus importantes qui brettent en *tabarouette*. Donc, des formations, ça fait un mois que j'ai demandé et ça brette ... Je ne suis pas certaine qu'ils me fourniraient les écouteurs, ils me diraient de les acheter moi-même. Je suis pas mal certaine qu'on me les refuserait. (Elizabeth)

Pour les autres candidats, par peur de stigmatisation ou simplement parce que la majorité des individus dans leur environnement de travail ne sont pas au courant, aucune mesure n'est demandée ni mise en œuvre afin de les accommoder. Ils considèrent que c'est davantage à eux de s'adapter à leur environnement de travail et ne voient pas péjorativement le fait que leurs entreprises ne mettent rien de particulier à leur disposition.

J'aurais peut-être peur pour ma carrière. Mon avancement ..... Peut-être de me faire stigmatiser.... Ah ! on le sait bien lui, on ne peut pas trop lui en donner, lui il est TDAH. Je ne crois pas qu'ils sont très .... Tu sais on a même pas de ressources humaines au Québec. (Samuel)

Dans ces milieux de travail, NON ! Les mesures, je les prenais moi-même en fait. (Benoit)

Nous constatons également que la présence de comorbidité dans la vie des individus laisse des traces dans leur quotidien. Ainsi, en plus de jongler avec les difficultés que le TDAH amène, ils doivent de surcroît conjuguer avec les effets néfastes d'autres troubles. D'autres caractéristiques, comme l'opposition marquée face à l'autorité, peuvent engendrer des mauvaises relations au travail, surtout avec les supérieurs. L'impulsivité qui représente un des traits les plus marqués chez les TDAH nous révèle également de nombreuses complications dans le milieu de travail. Notons que l'ensemble de ces éléments contribue à amplifier les stéréotypes face à cette différence. Les stigmates du passé sont également pour nos candidats des blessures qui pèsent encore dans leur quotidien. Les défis que propose le monde du travail se retrouvent également accrus en raison de leur mauvaise gestion du temps et de l'organisation. Finalement, il semblerait que c'est la peur du stéréotype qui entrave le plus l'avancement des TDAH dans leur cheminement professionnel.

#### ***4.2 Les atouts du TDAH au travail***

Tel que nous venons de l'exposer, le Déficit d'attention avec hyperactivité comporte de nombreux aspects qui ont des effets négatifs pour les individus qui en sont atteints. De prime abord, ce déficit, qui peut être classé dans celui d'un handicap psychologique, ne présente rien d'attrayant et explique la tendance qu'ont tous les individus qui en

souffrent à le dissimuler totalement ou en partie afin de passer le plus possible inaperçu. Dans cette section, nous verrons sous les trois mêmes thèmes qu'abordés précédemment, soit les caractéristiques individuelles propres au TDAH, le travail quotidien et les particularités du monde du travail, que le TDAH peut également s'avérer une force dans les organisations.

#### 4.2.1 Les caractéristiques individuelles du TDAH

##### *La force du rêve*

Les TDAH sont parfois considérés comme instables et même d'éternels insatisfaits ou encore de perpétuels rêveurs. Soulignons d'entrée de jeu que notre étude a révélé que seulement 3 candidates (Karine, Judith et Emmanuelle) ne semblent pas réellement comblées et avoir trouvé leur voie professionnelle. Ainsi, 80% des individus interrogés semblent heureux et exercent un métier dans lequel ils ont étudié. Il semblerait que le poids du handicap que certains portent depuis qu'ils sont jeunes est devenu un moteur qui leur a permis de surmonter bien des obstacles pour arriver à réaliser ce qu'ils désiraient. Nous constatons que malgré les embûches de leurs parcours scolaires (résultats scolaires et /ou problèmes de discipline) Benoit, Samuel, Élise, Armand, Léonie, Frédéric, Lolita, Antoine, Mathias et Juliette ont tous terminé leurs études et exercent un métier rattaché à cela. Bien que Caroline ait arrêté prématurément l'école, elle s'est réalisée à travers l'entrepreneuriat et est aujourd'hui propriétaire de sa propre entreprise. Pour Karine, Judith, Emmanuelle et Elizabeth, le sentiment de satisfaction professionnelle semble précaire. Attardons-nous ici aux 11 candidats qui semblent heureux d'avoir réussi à réaliser leur rêve. Le travail acharné pour la réalisation de leur objectif a fait d'eux des individus qui n'ont pas peur de l'ouvrage. On leur accole des adjectifs, des qualités telles que la persévérance, la ténacité, la débrouillardise et l'autodidaxie. Ils ont également une grande volonté de réussir ce qu'ils entreprennent et, pour eux, peu d'obstacles représentent de réelles limites à l'atteinte de leur rêve. Leur volonté, ainsi que les efforts et l'intensité de leur travail acharné, méritent d'être mentionnés. De plus, ils sont souvent extrêmement exigeants envers eux-mêmes et peuvent aussi l'être envers les autres. À ne pas confondre avec l'insatisfaction, le désir

de toujours voir plus grand et plus haut est chose fréquente chez les TDAH. Voici les propos d'Armand qui résumant très bien cela : « *mon aspiration : conquérir le monde.* »

Donc, le fait d'être créative et motivée avec mon TDAH qui me rend un peu *willing* sur certains points ! C'est ce qui fait que je réussis à atteindre certains objectifs. Jusqu'à dernièrement dans la vie, je pensais que tout le monde pouvait tout faire à condition de vouloir vraiment ! Bon ça à d'l'air que c'est pas de même que ça marche ! C'est pas tout le monde qui a la volonté, qui a les outils de trouver les solutions aux problèmes ! Donc, je considère que si je veux faire quelque chose, je suis capable de le faire, à condition aussi que ça soit bien fait ! (Caroline)

J'ai toujours été extrêmement ambitieuse. Pour moi, l'école a toujours été importante pour moi. Donc faire des concessions le moment de mes études ce n'était pas négociable. C'était sûr que j'allais *tougher* mes bobos dans le visage si c'était pour obtenir mes diplômes. L'école a toujours été très importante pour moi. Sans dire que je me définissais par ça, mais c'est sûr que d'avoir des bonnes notes, j'étais contente, j'étais fière et c'est ça que je voulais. (Élise)

En fait, je pense que tout le monde serait capable de faire à peu près n'importe quoi, il faut juste que tu sois motivée et prête à mettre suffisamment d'efforts. Donc, honnêtement, je pense que tout le monde peut le faire. (Armand)

Le tableau 4-2 résume l'exigence qu'ils s'imposent envers eux et envers les autres. Précisons que cette information n'a pas été obtenue pour deux de nos candidats, puisque ces derniers n'ont pas présenté d'informations relatives à cet aspect.

Tableau 4-2 : Exigence envers soi et envers les autres

Nom	Exigeant envers eux et envers les autres
Benoit	Aime que ça soit fait à sa façon
Caroline	Envers elle beaucoup / moins envers les autres
Samuel	-
Élise	Envers elle beaucoup et envers les autres
Karine	Envers elle beaucoup et envers les autres, mais pardonne plus aux autres
Judith	Envers elle beaucoup / moins envers les autres
Armand	Envers lui beaucoup et envers les autres
Léonie	Envers elle beaucoup et envers les autres / aime que ça soit fait à sa façon
Emmanuelle	Envers elle beaucoup et envers les autres / aime que ça soit fait à sa façon
Elizabeth	Envers elle beaucoup / moins envers les autres
Frédéric	Envers lui / moins envers les autres / fait à sa façon
Lolita	Envers elle beaucoup / envers les autres
Antoine	Non / Non
Mathias	-
Juliette	Non / plus envers les autres

### *Le travail sur soi et la résilience*

L'ensemble de nos candidats se sentent forts en raison de la connaissance qu'ils ont d'eux-mêmes. Le poids de la différence, qu'ils portent depuis plusieurs années, les a amenés à travailler sur eux, à mieux se connaître. Soulignons les propos de deux candidats fort révélateurs à ce sujet. De plus, c'est avec lucidité qu'ils reconnaissent leurs erreurs. Il s'agit donc d'un élément clé dans toute entreprise pour avancer professionnellement.

Même si je ne suis pas parfaite, je reconnais ne pas être parfaite, je travaille à être une meilleure humaine, tous les jours. Je connais mes pires défauts. J'ai déjà dit en entrevue et on m'a engagée

pour ça : quand on m'a demandé as-tu des défauts, et j'ai dit : oui j'ai pleins de défauts, mais ma plus grande qualité c'est de les connaître et de travailler sur ça. (Elizabeth)

Je maximise mes forces, pour combler mes faiblesses. Donc, mes forces vont toujours rester mes forces et mes faiblesses vont toujours rester mes faiblesses. Même si je mets toute mon énergie sur mes faiblesses, ça va toujours rester mes faiblesses. Donc, maximisons les points forts pour masquer un peu mes points faibles. (Samuel)

Je considère que ça fait beaucoup de résilience. Moi je l'ai appris très jeune mon diagnostic, ç'a été très lourd, avec violence, avec opposition et tout. J'étais très petite. C'était plus que d'apprendre à se concentrer et très jeune on m'a dit et appris qu'il fallait que je travaille sur moi. Très jeune tu apprends à travailler sur toi, à gérer toutes sortes de traits de caractère, à *dealer* avec des choses, beaucoup de choses sont des défis supplémentaires. Ça fait des gens qui sont persévérants, déterminés. Je suis fière d'où je suis. (Élise)

C'est sûr que j'ai beaucoup de lacunes en tant qu'enseignante. Je reconnais mes erreurs, sans problème, au niveau plus personnel peut-être moins, mais au niveau professionnel facilement. (Lolita)

### *Les mécanismes compensatoires*

Signalons que pour 7 candidats sur 15, les diagnostics sont tombés tardivement, soit lors de leur présence sur le marché du travail : Benoit (22 ans), Caroline (32 ans), Karine (39 ans), Judith (36 ans), Armand (35 ans), Léonie (25 ans), Lolita (26 ans). Pour Samuel (15 ans), Elizabeth (17 ans), Mathias (17 ans) et Juliette (21 ans), le diagnostic est tombé moins tardivement, soit lors d'un niveau d'études supérieures qui nécessitaient plus d'attention. Finalement, c'est seulement pour 4 candidats, soit Élise (5 ans), Emmanuelle (9 ans), Frédéric (10 ans) et Antoine (7 ans) que le verdict est tombé lors de la jeune enfance. De ce fait, qu'ils aient été conscients de leur différence depuis très jeune, ou encore qu'ils aient vécu longtemps sans savoir réellement qu'ils étaient atteints d'un TDAH, tous les individus vivant avec ce déficit ont dû composer avec différents symptômes, les menant parfois à développer des mécanismes compensatoires. Que ce soit de travailler plus ardemment ou encore de s'imposer certaines méthodes pour éviter les oublis, les retards, les distractions ou encore d'autres problèmes récurrents dus au TDAH, ils ont su développer des techniques afin de faciliter leur quotidien. Soulignons ici que la référence à la débrouillardise est venue de façon extrêmement récurrente dans nos entretiens.

Je suis vraiment organisée dans mes affaires. Tout est écrit. Moi tous les vendredis à 10:30, je prépare ma semaine dans un document *excell*. Tous les lundis, je regarde ma semaine en cours et je l'ajuste. Donc c'est très rare que j'oublie, mais tout est écrit, documenté, je suis très

structurée, très disciplinée. Par exemple, ma valise pour quand je pars en voyage pour le travail. J'ai des *templates*. Je fonctionne par liste. J'ai des notes dans mon téléphone et ça fonctionne par catégorie. Tout va être structuré. Avec mes listes, je coche mes affaires et je sais que je ne vais rien oublier...quand j'ai beaucoup de choses, je les écris et juste de les écrire ça te fait y penser. Mais est-ce que j'ai développé ça à travers le temps parce que sinon je serais trop perdue ? Peut-être (rire). (Juliette)

L'agenda papier pour moi, c'est ce qui fonctionne le mieux, mais il ne doit pas être gros pour que je puisse le mettre partout. Code de couleur : l'orange c'est pour les optimistes, le jaune c'est pour la résidence, le bleu c'est pour la maison, le vert c'est pour mes petites affaires et il n'y a jamais ben ben de vert, parce que je n'ai jamais vraiment de temps pour moi. (Judith)

Nous savons d'ores et déjà que certaines caractéristiques sont problématiques. Motivés par le désir de réussir et de ne pas se faire brimer pour certaines caractéristiques, voyons comment les outils que ces derniers exploitent les aident à se fondre dans la masse et, par conséquent, à être plus efficaces que certains. L'agenda électronique ou non représente un outil indispensable pour éviter les oublis et les retards. De la même façon, ils ont dû apprendre à utiliser divers outils, comme les *post-it* et les listes pour apprendre à gérer leur problématique. Leur efficacité reste mitigée et dépend de chaque candidat. Les écouteurs sont également souvent utilisés pour garder la concentration. Que ce soit par volonté ou par nécessité, l'utilisation d'outils, ainsi que la discipline et l'imposition de certaines méthodes permettent à ces individus de réussir.

Reste qu'étant professionnel, tu ne peux pas vraiment te permettre, tu as des obligations. Je ne peux pas vraiment me permettre d'être en retard, donc des fois ça fait que je fais des journées plus longues que d'autres. (Armand)

Je crois que oui, à quelque part, c'est de la discipline. Je pense qu'à quelque part ça devient une routine, et au travail mon cerveau fait : tu n'as pas le choix de respecter cette routine-là, sinon ça ne marchera pas. Après à la maison, c'est comme si ça faisait, OK tu peux décrocher. (Judith)

Agenda papier, surtout pour mon horaire, mon planning, je prends des notes dessus, mais c'est vraiment MA méthode de travail qui m'aide à me rappeler de plein de choses. Je sais que si je ne fais pas ça de telle façon, je vais oublier quelque chose. Ma méthode c'est mon outil principal. Ce n'est pas dans mon téléphone ou rien. Je me sers aussi de *post-it* j'en ai un peu partout. (Frédéric)

#### 4.2.2 Le travail quotidien pour les TDAH

Notre recherche a également permis de faire émerger des constats qui montrent que certaines caractéristiques propres au TDAH peuvent être favorables pour ceux qui en sont atteints. En effet, bien que ces individus soient souvent catégorisés de façon

négative et classés comme porteur d'un handicap intellectuel, les résultats démontrent que certains traits peuvent également être convoités dans les milieux de travail. Ces traits les prédisposent à une certaine efficacité qui peut être très intéressante.

### *Créativité*

Nous pensons d'abord à la créativité. Cette caractéristique est revenue de façon récurrente chez 13 de nos candidats. À ne pas confondre avec le côté artistique, la créativité se ressent même chez les candidats qui exercent des professions extrêmement conventionnelles, telles la comptabilité, la fiscalité et même l'ingénierie. Cette caractéristique peut donc s'avérer un atout de taille. Le tableau 4-3 met en évidence ces faits. Deux candidats n'ont fait aucune allusion à cet aspect.

*Tableau 4-3 : Portrait de la créativité des candidats*

Nom	Extraits de verbatim qui supportent <i>la créativité</i>
Benoit	De un j'étais assez créatif au niveau du processus d'analyse de la situation. Donc comment on allait utiliser ou recueillir les données.
Caroline	Pour moi, il n'y a pas de problème qui existe sans solution. Donne-moi le problème et je vais me faire le plus grand des plaisirs à trouver la solution. Peu importe, le nombre de fois que j'ai entendu quelqu'un éclater de rire avec les solutions que j'apportais, ça marchait ! Donc, le fait d'être créative et motivée avec mon TDAH me rend un peu <i>willing</i> sur certains points !
Samuel	Faire différent, sortir des sentiers battus. Innover, challenger. Je pense que je suis un leader dans l'âme ! Je suis un rassembleur.
Élise	-
Karine	Mon intégration s'est quand même bien passée, car tout était à faire et je l'ai fait un peu à ma façon à moi et parce que c'était différent et c'était assez 'créatif' d'une certaine façon.  Je pense que ça fait de moi une personne créative. Comme j'étais tellement tellement dans la lune, en train de rêver à toute sorte de choses dans ma bulle et à essayer de trouver des solutions à ci et à ça. Trouver des solutions à toutes sortes de choses, toutes sortes de problèmes.
Judith	La créativité, la persévérance ça aide, on devient très autonome assez rapidement. Autodidacte. Si ça ne marche pas, on va trouver une solution ! Moi c'est ma devise. On va trouver d'autre chose, ce n'est pas compliqué.

Armand	<p>Je suis un gars d'idées ! Très créatif, très innovateur. Dans le fond mes plus grandes fiertés c'est d'avoir réussi à développer le nouveau produit, comprendre ce que c'était. La capacité à transposer un besoin en idée !</p> <p>Moi je suis clairement de ceux qui sont des acteurs du changement.</p>
Léonie	<p>Je pense que je suis plus créative. Je suis plus partante pour partir des projets. Je vais embarquer tout le temps dans des affaires.</p>
Emmanuelle	<p>Le côté positif, je dirais la créativité, mais d'être débrouillard aussi. Parce qu'on apprend à s'organiser rapidement et à trouver tout le temps des solutions. On est plus débrouillard, je pense, mais on n'a pas le choix !</p>
Elizabeth	<p>En fait, je n'ai peut-être pas un côté artiste, mais je suis assurément créative. Je pense que mon côté créatif se dévoile de d'autres façons que juste par l'art. Je pense que c'est probablement une de mes plus grandes qualités. Dans mon travail, je suis productrice adjointe au contenu, dans une boîte en communication, et on fait du développement vidéo, donc je m'occupe de tout ce qui est développement vidéo.</p>
Frédéric	-
Lolita	<p>Je suis très créative, dans ma vie, ma compagnie de balancier et aussi au travail, j'ai des idées.</p>
Antoine	<p>Je suis définitivement créatif, ça m'aide pour ma job dans les jeux vidéos.</p>
Mathias	<p>J'ai besoin de créativité dans les choses que je fais. Sinon, ça ne pourrait pas être du long terme..... C'est comme mélanger la créativité à la logique, je trouve ça parfait.</p>
Juliette	<p>Je pense que je suis une leader naturelle dans un groupe. Souvent je vais être capable d'amener les gens à penser comme moi. Si j'ai une idée et je crois en quelque chose, je vais être capable de rassembler beaucoup de personnes pour croire en ce que moi je pense. Je suis charismatique .... Les TDAH on est plus attachants, plus créatifs.</p>

### *L'hyper focus*

Si la distraction peut poser problème dans le quotidien du TDAH, le contraire est aussi vrai. Dès lors, cela devient une force. Ainsi, l'hyper focus peut être un atout pour les candidats qui se consacrent intensément aux tâches auxquelles ils sont assignés. Lorsqu'il y a intérêt, cette concentration peut même aller à l'extrême.

Je peux manquer complètement de concentration, ou je peux être tellement absorbée dans quelques choses, qu'il y aurait une bombe qui éclaterait à côté de moi que je ne m'en rendrais même pas compte. Il [le directeur] me dit, il y a des gens qui passent devant toi et tu ne les vois même pas. Je lui ai dit, non, mais j'étais concentrée, j'étais en train d'écrire quelque chose. (Karine)

J'ai toujours mes écouteurs sur la tête et je demande à ne pas être dérangée quand j'ai mes écouteurs sur la tête. C'est mon signe que je suis concentrée et j'ai besoin de ma concentration. (Elizabeth)

Je peux passer 12 heures à faire la même affaire et ne pas pouvoir décrocher et ne même pas avoir à manger. Je veux vraiment finir ça et le comprendre. Des fois c'est facile de perdre beaucoup de temps. C'est déjà arrivé que ce soit inefficace et ça ne menait nulle part, mais ce n'est pas de mon contrôle non plus. (Mathias)

Le fait que je suis traitée, maintenant au contraire, je deviens hyper performante. Au bureau, avec le Vyvanse, je me considère comme une personne hyper efficace. Au contraire, je suis-là, je suis *sharp*, je suis-là, je suis hyper concentrée sûrement plus que les autres. (Juliette)

### *Leur différence*

Pour beaucoup de candidats, un constat est récurrent. La difficulté qu'ils éprouvent n'est souvent pas tant dans le résultat obtenu, mais plutôt dans le chemin parcouru pour arriver à ce résultat. Il semblerait que ces derniers ne passent jamais par le sentier le plus utilisé et le plus fréquent. Ce qui déstabilise leur entourage. Or, est-ce vraiment mauvais ? Est-ce vraiment une source de problème ? Où est-ce plus une possibilité de voir certaines choses que les autres individus ne verront pas ?

Dans l'optique que je ne vois pas nécessairement les choses de la même façon. Je réfléchis différemment. En fiscalité, je comprenais les textes de loi, j'avais toujours une vision différente des autres. J'analyse plus profondément, je lis différemment les textes, donc ça m'apporte toujours un œil différent. [...] Souvent, la force est dans la différence ! Mais lui n'était pas capable de voir ça, donc il aimait mieux travailler avec quelqu'un qui était pareil comme lui. (Benoit)

Je voyais que ma logique de travail n'était pas la même que les autres, pourtant j'arrivais à un résultat qui était correct, c'est juste que je ne passais pas par les mêmes chemins. Je ne pouvais pas l'expliquer, mais moi je fonctionne mieux de cette façon. Mais pour eux, ça n'avait aucune logique, alors que pour moi, c'était très logique. (Karine)

J'ai changé là, ça fait 2 ans. Même là, j'ai eu une promotion en octobre passé. Avant aussi dans l'entreprise familiale, j'avais toujours des nouvelles responsabilités, etc. Pour moi mon TDA n'a pas d'impact, au contraire pour moi les gens qui ont un TDAH sont des gens bien plus attachants, créatifs. On n'est pas monotone. On a plein d'idées. On n'a pas une ligne tracée ! On va où les gens ne vont pas, on pense différemment ! (Juliette)

### 4.2.3 Les particularités du travail pour les TDAH

#### *Intégration et adaptation*

Pour la majorité de nos participants, l'intégration dans un nouveau milieu du travail semble généralement bien se faire. Ceux-ci affirment que leur entrent en est grandement responsable. Malgré une timidité lors des premiers contacts, leur aisance se manifeste facilement et l'intégration à un nouveau milieu se fait bien. De plus, 10 candidats (Benoit, Caroline, Samuel, Judith, Armand, Léonie, Elizabeth, Frédéric, Lolita, Antoine) affirment que l'adaptation est une grande force chez eux. Ils savent reconnaître les désirs et les besoins des autres, mais encore plus, ils savent s'adapter pour répondre à ces besoins. Une corrélation peut être faite entre ce constat et leur empathie, puisque beaucoup d'entre eux affirment que l'empathie représente une grande force (Caroline, Élise, Judith, Emmanuelle, Frédéric, Lolita, Mathias). Soulignons que pour Karine, Emmanuelle, Élise, Mathias et Juliette, l'adaptation est tout de même chose facile, mais ne considèrent pas cela comme une grande force. Ils y sont simplement accoutumés.

Je vais comprendre ce que les gens aiment et ce qu'ils n'aiment pas et je vais être capable de m'adapter parfaitement. Je suis capable de m'adapter dans n'importe quel groupe. Je suis le parfait caméléon dans n'importe quel groupe. Donc, pour moi, c'est super facile avec les collègues. Je sais que lui aime quand tu vas dans le détail, l'autre aime moins ça, je suis capable de *seizer* ce que les supérieurs veulent et je m'adapte à cela. (Benoit)

Très grande force d'adaptation, style caméléon. Parfois j'ai un peu l'impression que c'est presque de l'hypocrisie. Parfois je me ferme un peu trop la bouche... (Elizabeth)

Je pense que pour la plupart des TDAH, l'adaptation c'est une grosse force. Tu n'as pas le choix de t'adapter ! On est hyper malléable à tout. Ça ne marche pas, on va essayer d'autres choses, on va faire d'autres choses. Alors que ceux qui sont plus cartésiens, plus traditionnels, conventionnels, eux la boîte est carrée et elle ne peut pas être un triangle. Tandis que nous elle peut être un triangle, elle peut être carrée, elle peut être rectangle, ovale ou n'importe comment. (Judith)

Je m'adapte bien, je n'ai pas peur du changement, j'aime ça même, je suis comme un caméléon. (Antoine)

Mes deux plus grands emplois, ça a été la pâtisserie et l'emploi que je fais en ce moment, et c'est deux choses dans lesquelles je n'ai pas étudié. Je me suis débrouillée pour apprendre et pour convaincre les gens que j'avais la passion et les qualités nécessaires pour le faire, même si je n'avais pas d'études là-dedans. (Elizabeth)

Léonie, Frédéric et Lolita ont révélé s'adapter très bien aux changements, mais aimer tout de même lorsque cela est fait à leur façon. Mathias quant à lui s'adapte rapidement, exécutant les fonctions qu'on lui demande. Par contre, il reconnaît que ça lui prend un certain temps avant de bien se sentir.

### *L'intégrité et l'équité*

Force est de constater que les candidats interviewés semblent démontrer un intérêt particulier pour la justice. Plus précisément, l'équité est quelque chose de très important à leurs yeux. Confrontés depuis toujours à la vision des autres et aux poids de leur différence, le désir d'équité est pour eux d'une extrême importance. L'éthique professionnelle semble aussi un élément très important dans leur carrière, peu importe les positions occupées. Pour Benoit (fiscaliste), Armand (ingénieur), Mathias (comptable) et Élise (avocate) qui ont tous des titres, l'importance de ce titre et l'éthique professionnelle qui se rattache à leur ordre professionnel sont non négligeables. Notons que pour Judith qui ne possède pas un titre, elle considère son éthique professionnelle tout autant importante. De plus, pour ces individus, respecter les valeurs qui leur sont chères est primordial, quitte à déplaire ou encore moins performer. Cette intégrité mérite d'être soulignée.

Donc, je vais *buster* mes budgets de temps, je ne vais pas nécessairement réaliser ce que l'autre veut, mais l'important pour moi, c'est de rester selon mes valeurs et mes principes. Donc, je ne diverge pas de cela, car, selon moi, j'ai la bonne façon de faire. Ça ne veut pas dire que je ne suis pas prêt à apprendre des autres, ça veut juste dire que je vais respecter mes valeurs. Je suis intègre... (Benoît)

C'est toujours quand il y a de l'injustice. L'injustice je ne suis pas capable et là je le vis en ce moment et c'est tellement difficile, j'ai juste le goût ....agrrrr...(Judith)

Mais si je suis témoin d'une situation qui me heurte, si je vois un adulte qui frappe un enfant, je vais intervenir ! Je suis la première à me manifester ! Je m'affirme et je ne me gênerai pas de défendre ! Mais il faut que ça m'interpelle, sinon je ne me mets pas dans une situation conflictuelle ! (Juliette)

Malgré tous, mes bilans, mes rapports, mes communications avec les parents, ils restent professionnels et les parents sont satisfaits de ce que je fais avec leurs enfants. Donc, malgré tout, mon travail, mes interventions, ce que je fais concrètement, c'est efficace, parce que les élèves que je suis réussissent. (Léonie)

*Sont-ils réellement plus instables ou carburent-ils simplement au défi ?*

Nous avons vu un peu plus haut que 11 de nos candidats semblent satisfaits de leur carrière. Nous pouvons ajouter à cela Elizabeth pour qui, malgré un parcours plus chaotique, la situation semble stable depuis un peu plus d'un an. Bien que les changements puissent être fréquents et les insatisfactions grandes à certains moments, 9 de nos 15 participants sont toujours restés dans leur domaine. De plus, l'instabilité qui pourrait être perçue par certains semble davantage décrite comme un besoin de défis venant de leur part. La prise de risque est donc souvent plus quotidienne et le besoin d'avancement souvent ressenti.

Quand je m'ennuyais, je tournais ça en projet créatif et, finalement, ça m'enlevait du travail. Moi j'ai trouvé mon bonheur dans la création. [...] Mais j'ai besoin de défis plus près de ce que j'ai étudié et c'est ce que je recherche aussi en ce moment. En ce moment je m'ennuie, j'ai besoin de défis. En ce moment le genre de défis que j'ai ça ne me challenge pas assez. (Mathias)

Avant, j'allais plus vers mon potentiel et mes réussites. À l'école je prenais ce qui était le plus dur, car je voulais me donner des défis. (Benoit)

Quand tu sais que tu es monitoré sous ces choses-là, je performe vraiment sous pression, tout le temps. S'il n'y a pas de pression, je ne vais pas me donner. (Emmanuelle)

J'ai des alliés qui m'aiment beaucoup, avec qui je travaille, et qui me challengent. Je fais des gros shows. Je carbure aux défis, aux challenges. J'aime faire différent. Moi faire la même chose, là ... non. (Samuel)

Ensuite, on m'a mis sur le projet spécial, je demandais plus de défis. J'étais un peu plus coordonnateur technique, j'avais plus une équipe à coordonner qu'avant, mais j'avais le même titre, je suis un gars de défis en fait, moi la montagne n'est jamais assez haute. Mon objectif est toujours en haut et je préfère me mettre un objectif trop haut, mais me dépasser ! Je suis très optimiste ! (Armand)

Les défis c'est quelque chose qui me parle, j'aime toujours ça les défis. Comme là je me dis, je ne suis pas sûre que je vais rester dans mon poste actuel tout le temps, parce qu'à un moment donné je sens que je stagne et j'ai besoin d'un challenge. Là, je fais de la maternelle, première année, on joue avec les sons, on apprend à lire des mots, mais à un moment donné je sens que je vais me tanner et je vais avoir besoin de faire d'autre chose. Sitôt que je stagne là, je m'ennuie et je me tanne, et là tu es moins motivée, et là tu es moins performante parce que tu es moins motivée, tu te donnes moins et tu procrastines encore plus. Donc, besoin de challenge. (Léonie)

En enseignement aussi, c'est tout le temps des nouveaux élèves, des nouveaux défis, la clientèle changeante. Une année c'est fort, l'année d'après le groupe a des difficultés de comportement. (Lolita)

## *L'efficacité*

Certains de nos candidats ont décrété qu'ils se trouvaient lents. Ils avouent que leur apprentissage peut être plus lent que la moyenne. Cependant, tous ces candidats (Karine, Judith, Armand, Léonie, Frédéric, Lolita, Antoine, Mathias, Caroline), qui ont avoué être plus lents à apprendre quelque chose, ont également avoué qu'une fois compris, le temps d'exécution était beaucoup plus rapide que la moyenne. Parallèlement, pour les autres candidats (Benoit, Élise, Armand, Emmanuelle, Elizabeth, Juliette), ils ont affirmé apprendre des nouveaux concepts plus rapidement et également être capables d'exécuter plus rapidement que la moyenne.

Qu'ils apprennent plus lentement ou rapidement, tous sont unanimes pour dire que lorsqu'ils ont compris, ils exécutent beaucoup plus rapidement que la moyenne. D'ailleurs à cet effet, c'est souvent, ironiquement, la cause de la procrastination et du manque de motivation.

Je comprends plus vite, je suis une longueur d'avance. Si j'ai un exemple, ça va être rapide. Si je n'ai pas d'exemple, sur lequel me baser, là ça va probablement être plus long que la normale. Mais, normalement, si c'est quelque chose que j'ai déjà fait...même au travail, j'ai souvent l'impression d'avoir une longueur d'avance sur tout le monde. J'ai déjà compris ce qui ... (Armand)

C'est mon feeling. Je pense que je dirais oui. Souvent je me surprends à être capable d'emmagasiner beaucoup beaucoup d'informations et d'être capable de faire des liens après ça très rapidement. Je pense que c'est le cas, j'ai toujours trouvé qu'au début c'était plus long, en sortant du cours je ne comprends souvent pas et je ne pose pas de questions nécessairement parce que je ne veux pas ralentir le groupe. J'ai l'impression que je suis comme un 5 minutes en arrière. Souvent ils sont rendus à une autre chose et moi ça me vient 5 minutes ou encore plus long après .....je vais être plus rapide à voir ce qui est vrai, ce qui n'est pas vrai là-dedans et de savoir exactement ce qu'on a vu et expliquer le concept, mais ça c'est plus à la fin de la session, une fois que j'ai bien compris. (Mathias)

D'apprendre quelque chose ça prend plus de temps que la moyenne, je pense. Mais une fois que je l'ai compris, là je suis plus rapide que la moyenne. Des fois quand j'essaie d'expliquer des choses aux autres, moi je trouve ça super simple et les autres ils trouvent ça compliqué. (Karine)

Moi quand c'est rentré, c'est rentré. Au début, je ne sais pas où donner de la tête et à un moment donné c'est comme OK c'est bon et les idées *spin*. Moi ça ne me prend pas de temps faire un bilan et mes collègues sont comme : « moi ça me prend tellement de temps. » (Léonie)

Je pense que mon temps d'adaptation est plus rapide que la moyenne parce que je fais des liens plus rapidement avec les différentes expériences de ma vie. Par contre je suis perfectionniste, donc je vais *catcher* rapidement, mais je vais vouloir le faire à la perfection. Donc peut-être

que ça va revenir au même que les autres en termes de temps. Mais mon travail rendu va être meilleur que la majorité des gens. (Elizabeth)

Si la personne ce qu'elle me dit, je le comprends vite, je vais toujours être rendu plus loin dans ma tête. Surtout dans le cadre de mon travail. Je vais déjà être en train de penser à ce que je peux faire pour l'aider ou qu'est-ce qu'on peut faire différemment. Je suis déjà en train de penser à ça, donc je coupe la parole. Les gens peuvent percevoir ça comme un manque de respect parce que je coupe la parole ou que je connais tout et je sais tout. Faut que je fasse attention à ça. Je dois en être consciente. (Juliette)

### *4.3 Conclusion*

Finalement, ce chapitre nous permet de conclure que les TDAH montrent des faiblesses qui représentent des inconvénients majeurs pour la majorité des types d'emploi. Qu'il s'agisse de caractéristiques qui leur sont propres telles l'impulsivité ou encore leur réticence face à l'autorité, il s'agit incontestablement d'éléments qui posent problème. De même, le quotidien du travail présente souvent des défis de taille, comme la nécessité d'une certaine ponctualité ou encore d'une organisation personnelle au travail, qui, si elles sont absentes, nuisent au bon fonctionnement en milieu de travail. Ainsi, il semble inévitable que ce trouble neurologique pose problème dans la progression de carrière, ce qui explique leur tendance à vouloir dissimuler ce déficit. Toutefois, ce déficit semble également offrir plusieurs qualités rares et prisées par le marché de l'emploi et qui les distinguent : la détermination au travail et la recherche de défis, une intégrité sans égale et une capacité d'adaptation. Force est de constater que les résultats obtenus jusqu'à présent corroborent dans l'ensemble ce que la revue de littérature avait fait ressortir. Par contre, notre recherche a mis de l'avant leurs craintes des idées préconçues de l'entourage professionnel par rapport à leur place en entreprise et d'autres différences. Le prochain chapitre nous permettra de les présenter et de lier les résultats de notre enquête à notre revue de littérature et notre cadre conceptuel.

## **Chapitre 5 : Discussion et Conclusion**

---

Alors que le chapitre précédent exposait les résultats obtenus dans la cadre de notre étude, ce présent chapitre vise à en faire l'analyse. Nous interpréterons d'abord les résultats obtenus en fonction de notre question et de nos objectifs de recherche. Ensuite, nous soulèverons les contributions empiriques ainsi que les implications pratiques de ce projet en se penchant sur l'utilisation concrète des résultats dans les pratiques managériales. Finalement, nous terminerons avec les limites de cette étude ainsi que les pistes de recherche futures.

### *5.1 Rappel de l'objectif et des questions de recherche*

Comme nous l'avons précédemment énoncé, la population adulte TDAH est moins étudiée que la population infantile. Cela explique sans doute la tendance qu'ont les gens à associer ce trouble à l'enfance. Malgré tout, de plus en plus d'études s'intéressent aux impacts du TDAH chez les adultes. Cependant, et contrairement à ces recherches qui s'attardent principalement à la sphère personnelle et aux dimensions psychologiques et médicales, nous nous sommes penchée sur les impacts du TDAH au travail et les implications managériales qui en découlent. Les deux premiers chapitres de ce mémoire ont permis de consolider les bases de notre projet de recherche. En documentant d'abord le TDAH dans son ensemble, nous avons pu comprendre le très large spectre de ce déficit ainsi que les nombreuses répercussions qu'il a chez les individus qui en sont atteints. Le chapitre 2, soit le cadre conceptuel, a lui permis de d'examiner les différentes approches quant à la gestion de la diversité en contexte organisationnel et d'en choisir une pour faire notre étude. La contribution principale de ce mémoire est d'examiner les impacts du TDAH dans le milieu de travail ainsi que les implications managériales qui en découlent pour la gestion de cette population. Afin de faire avancer les connaissances sur le TDAH et sur le management des personnes atteintes de ce trouble, nous avons mis de l'avant la question de recherche suivante :

***Comment les TDAH vivent-ils leurs expériences de travail dans les organisations ?***

En choisissant une méthode inductive, nous n'avons émis aucune hypothèse de base, nous avons préféré laisser émerger la réalité vécue par nos répondants. C'est à l'aide d'entretiens semi-dirigés que nous avons exploré le quotidien de 15 travailleurs adultes souffrant de TDAH. Nous nous sommes d'abord attardée aux répercussions de leur déficit d'attention, avec ou sans hyperactivité, dans leur milieu de travail. Plusieurs défis auxquels font face les personnes de ce groupe cible ont émergé des entretiens. Nous avons ensuite cherché à voir les différentes mesures et techniques utilisées par ces individus pour réussir leur intégration et leur travail malgré leur différence. Nous avons ainsi pu répertorier les obstacles qu'ils rencontrent et les stratégies qui permettent de les surmonter. Ces stratégies mettent de l'avant les atouts que détiennent ou développent nos participants en milieu de travail.

## *5.2. Interprétation des résultats*

Nous ne reviendrons pas sur tous les résultats issus de cette recherche, mais nous insisterons plutôt sur ceux qui nous paraissent les plus marquants. Ces derniers seront discutés en lien avec les écrits recensés dans la revue de la littérature ainsi qu'avec notre cadre conceptuel, ce qui permettra de jeter un regard critique sur la réalité des adultes TDAH dans le monde du travail. Ce volet expose les défis quotidiens ainsi que les avantages que peut permettre ce déficit, nous menant à formuler plusieurs hypothèses.

Tout d'abord, ce trouble neuropsychologique a des incidences concrètes sur le travail des individus qui en souffrent. Ces travailleurs sont soumis à des défis supplémentaires dans leur sphère professionnelle. Les difficultés qui ont été répertoriées corroborent ce que la littérature nous a préalablement appris. D'abord, la présence de comorbidités multiples (Vincent, 2005; Barkley, 2006; Wodon, 2013) avec différents types de troubles augmente significativement les défis du quotidien de leur travail. Qu'il s'agisse de dépression ou encore d'intelligence supérieure à la moyenne (les individus à haut potentiel), les différents troubles répertoriés dans notre étude renforcent la perception de différence et ne font qu'accentuer le sentiment de distance avec les individus dits *normaux*. De plus, des traits distinctifs du TDAH tels l'impulsivité et

l'opposition face à l'autorité (Barkley, 1997; Vincent, 2005) ont des répercussions très négatives dans les relations interpersonnelles, ce qui peut poser problème dans le contexte de travail. La gestion du temps et la capacité de s'organiser sont les éléments qui se sont avérés les plus problématiques dans leur environnement. Ainsi, les retards, les oublis et même la procrastination face à certaines tâches peuvent affecter le travail des individus (Vincent, 2005; Barkley et Murphy, 2010). Cela contribue à amplifier la mauvaise perception qu'ont les autres à leur égard et surtout par rapport à leur déficit. La majorité des défis recensés que doivent relever les personnes atteintes de TDAH ont été corroborés par notre recherche, nous ne reviendrons pas sur chacun d'eux, puisque le premier chapitre en fait un recensement assez exhaustif.

Voyons plutôt ce que notre recherche a apporté de nouveau. Premièrement, nos résultats indiquent que le plus grand obstacle de leur avancement professionnel reste l'association péjorative que les autres individus se font du TDAH. Ceci est corroboré par la tendance qu'ont nos candidats à dissimuler leur diagnostic. Treize de nos quinze candidats ne parlent pas ouvertement de leur TDAH et tendent à le dissimuler le plus possible, particulièrement lors de l'embauche et dans le contexte des promotions. Ces derniers craignent les répercussions des idées préconçues par rapport à ce trouble. Il semble que l'appréhension de la stigmatisation soit encore plus grande que les dommages des stigmates passés, bien que, dans certains cas, ces dommages sont non négligeables. Ces deux constatations, soit les traces du passé et l'anticipation de jugements futurs, nous amènent à la conclusion que les effets les plus dommageables restent la perception que les autres ont de la population TDAH.

Notre étude confirme les recherches précédentes qui montrent surtout les répercussions négatives pour les principaux intéressés (Barkley et Murphy, 2010). Nos résultats ont également démontré que la crainte d'être associé à des stéréotypes négatifs mène à une faible estime de soi. En dépit de la confiance qu'ils ont en leurs moyens, le poids de leur déficience, aussi minime soit-il, finit par ternir leur estime. Cette explication vient appuyer les études précédentes qui ont présenté les TDAH comme ayant une piètre estime de soi (Oswald, s.d; Vincent, 2005; Barkley, 2006; Lagacé-Leblanc *et al.*,

2015). Cependant, nous mettons en perspective que ce n'est pas le trouble lui-même qui mène à ce résultat, mais plutôt les préjugés sociaux qui sont encore trop présents en organisation. Les ouï-dire quant à leur handicap ainsi que les commentaires sans cesse désobligeants à leur égard, et l'association qu'ils en font, peuvent freiner la carrière de certains individus plus fragiles au regard des autres. À cet effet, soulignons les propos de Pozzebon et Champagne (2010 : 85) : « Les suppositions erronées sur la nature du handicap, nourries par des mythes et des préjugés à l'égard des personnes handicapées, constituent des barrières importantes à leur intégration en emploi (Stone et Colella, 1996; Desjardin, 1994). » Ainsi, cela corrobore le premier aspect de notre cadre conceptuel, soit la différence perçue comme un obstacle (Chicha, 2010; Alter, 2012). Nous pouvons donc attester que la diversité intellectuelle dans les entreprises québécoises n'est pas encore pleinement acceptée.

Notons que pour se faire accepter, l'utilisation de l'humour est un moyen pertinent. À ce propos Alter (2012 : 144) précise : « Le rire représente l'un des principaux moyens d'affirmer sa différence et de la rendre socialement supportable quitte à la caricaturer. » En exagérant les traits de leur différence de façon humoristique, cela peut paradoxalement en affaiblir le caractère stéréotypé, démontrant de façon implicite, l'acceptation de celle-ci (Alter, 2012). Une de nos candidates a ainsi illustré sa façon de se faire accepter « J'ai comme créé un personnage plus grand que nature. Pour avoir ma bulle de tranquillité, pour avoir ma latitude à moi. Sauf, que l'image que ça projette à une personne qui ne sera pas capable de voir en dessous de ça, c'est juste la façade. » (Karine)

Quant à l'exploration du quotidien des individus, nos objectifs de recherche ont été atteints. Nous comprenons mieux leur réalité. Par contre, il apparaît que nos objectifs de répertorier les initiatives managériales n'ont pas été complètement atteints, notamment parce que les entreprises n'en n'ont pas ou très peu. En effet, selon nos 15 candidats, aucune mesure d'accommodement pour leur situation particulière n'existe dans les organisations où ils travaillent, aussi diverses soient-elles. Nos deux employées syndiquées, Léonie et Lolita, se disent et se sentent protégées par le

syndicat. Par contre, les firmes (non syndiquées) sont un milieu où il peut être délicat de dévoiler le diagnostic de TDAH, compromettant l'avancement ou l'obtention d'éventuelles promotions en raison de la différence intellectuelle. Soulignons que cela ne semble ni choquer ni contrarier nos participants. Cela révèle encore une fois la peur d'association péjorative quant à leur déficit, mais également la conscience et l'acceptation que ces derniers s'en font. Conscients des objectifs de performance et de rentabilité qui prédominent dans les entreprises, ils ne conçoivent pas que des accommodements pourraient leur être offerts. D'autre part, la peur de divulguer ce handicap, lié à la non-connaissance de leur situation par les dirigeants, rend difficile l'obtention de quelconques accommodements. Ces éléments viennent ici corroborer les deux derniers sous aspects de notre première optique du cadre conceptuel, soit la peur d'association à des biais positifs, mais aussi la faible, voire l'absence, d'implication des entreprises.

En deuxième lieu, notre recherche a aussi révélé certaines caractéristiques plus positives de la condition des personnes atteintes du TDAH. Nous dépassons ainsi le côté sombre des recherches antérieures qui présentent les impacts négatifs du TDAH dans l'univers du travail. Nous voyons ici, grâce au second volet de notre cadre conceptuel qui relève les atouts de nos participants, que ces derniers peuvent surmonter des défis grâce à ces atouts. Les TDAH sont donc dotés de plusieurs atouts qui leur permettent de réussir et même de devenir des employés qui se distinguent. Notre étude amène une contribution sur ce plan en démontrant les impacts positifs que les individus souffrant de ce trouble peuvent générer. Bien que plusieurs articles se sont déjà intéressés à la créativité de cette population cible (Vincent, 2005; Barkley et Murphy, 2010), nous avons découvert plusieurs autres traits.

Tout d'abord, nous avons montré que 12 de nos 15 candidats sont professionnellement épanouis, qu'ils exercent un travail dans un milieu qu'ils apprécient et, dans la majorité des cas, en lien avec leur domaine d'étude. Pour ceux qui n'ont pas réellement trouvé leur place, comme Judith, Karine et Emmanuelle, nous voyons que cela est problématique dans leur épanouissement professionnel. Or, il ne s'agit que de trois candidats sur quinze et il peut s'agir d'une situation qui peut changer avec le temps.

Cette conclusion permet de soulever un doute raisonnable quant aux propos de ceux qui avancent que les TDAH sont plus instables et souvent moins heureux dans leur vie (Paradis, 2002; Biederman Faraone, 2006; Kessler *et al.*, 2006; Barkley, 2006 : 273; Barkley et Murphy, 2010). Si trop souvent on souligne l'instabilité des TDAH, nous voyons plutôt nos interviewés emprunter un chemin différent des *normaux* pour atteindre leur épanouissement au travail. En fait, cet épanouissement semble passer par la recherche de défis, par les désirs de réalisation plus grands ainsi que par des intérêts multiples dans divers domaines. Si certains vont changer plus souvent d'emploi, cela n'est pas le reflet d'une instabilité, mais le simple moyen de réaliser leur quête de défis et d'aspirations plus grandes.

Confrontés à leur déficience depuis toujours, consciemment ou inconsciemment, ils ont dû apprendre à vivre et à travailler en société. C'est donc le portrait d'individus travaillants et dévoués que notre enquête dresse. Toujours conscient du travail supplémentaire qu'ils doivent exercer pour palier l'écart qui existe entre eux (par exemple pour leur manque d'organisation ou leur mauvaise gestion du temps) et les individus dits *normaux*, ils ont su mettre les bouchées doubles pour parvenir aux mêmes niveaux et résultats que les autres. Ce constat de notre population cible est en parfaite concordance avec l'approche d'Alter (2012) qui s'est intéressée aux patrons atypiques qui ont réussi malgré, ou à cause, de leur différence. Nos interviewés ont appris depuis qu'ils sont jeunes à être débrouillards et, pour certains, c'est le fait d'être autodidactes qui leur a permis de réussir.

De plus, le constant travail qu'ils ont effectué sur eux leur permet de reconnaître avec lucidité les erreurs et les bons coups de leur quotidien, mais aussi ceux des autres. Ces nombreuses qualités sont des plus attrayantes pour les organisations de nos sociétés modernes à l'heure où le dévouement et l'engagement des employés représentent une lacune majeure. Pourtant, ils ne sont jamais reconnus pour cela. De surcroît, leur aisance sociale leur permet une facilité d'intégration à peu près à tous les milieux, ce qui en fait des employés polyvalents que recherchent les entreprises d'aujourd'hui. Ces caractéristiques s'inscrivent très bien dans les traits des patrons atypiques qui sont décrits dans le livre d'Alter (2012) : *La force de la différence*. Même si les différents

outils qui sont mis à leur disposition dans leur environnement de travail (calendrier électronique, agenda, liste, *post-it*) ne permettent pas toujours de palier aux lacunes concrètes que présente leur déficit, les mécanismes compensatoires qu'ils ont eux-mêmes développés leur permettent de s'en sortir. À l'origine de ces mécanismes réside une grande discipline, tout comme une conscience et une éthique professionnelle, qui en font des personnes extrêmement intègres. L'ensemble de ces constatations permet de percevoir la différence comme un avantage individuel, pouvant se décliner sous plusieurs aspects, comme l'anticipait notre cadre conceptuel.

Finalement, il serait juste de penser que les TDAH, source de diversité intellectuelle, soient reconnus comme étant une ressource pour l'organisation. Ceci irait en concordance avec le troisième volet de notre cadre conceptuel. En fait, bien que notre enquête montre que plusieurs aspects des TDAH peuvent être des atouts considérables pour les entreprises de nos sociétés modernes, ces dernières se doivent d'être en mesure de les reconnaître, ce qui ne semble pas être le cas. Plusieurs de nos candidats ont avoué quitter leur emploi, car ils ont fait le tour dans leur poste et le manque de défis les plonge dans un ennui profond. Or, si les gestionnaires des firmes étaient en mesure de mieux déceler ce constant besoin de défis, ces individus ne seraient plus relayés au rang de personnes instables et insatisfaites, mais ils pourraient devenir des acteurs clés dans le développement des organisations pour lesquelles ils travaillent.

Nous avons découvert que la vitesse d'apprentissage de nouveaux concepts est variable et propre à chaque candidat. Pour certains, il s'agit d'une lacune, alors que pour d'autres, ils se disent plus rapides que la moyenne. Nous ne sommes toutefois pas en mesure de déterminer si cela est lié au TDAH ou à d'autres facteurs. Or, dans tous les cas, une fois compris, l'exécution semble plus rapide que pour les individus dits *normaux*, et ce, peu importe le milieu de travail. Par conséquent, les TDAH ne sont pas moins performants que les autres, bien au contraire, ils peuvent offrir une vitesse d'exécution plus grande que la moyenne. Par contre, avec cette rapidité, vient également le danger de tomber dans l'ennui plus rapidement si les tâches liées au travail viennent à manquer. Comme nous venons de le mettre en lumière la distraction et l'ennui arrivent souvent avec le manque de motivation. Or, lorsque l'intérêt est au

rendez-vous, ces individus peuvent être très performants et même être obsédés par leur travail (l'hyper focus). Si les dirigeants percevaient ce point, il y a fort à parier que ce ne serait pas des reproches qui leur seraient adressés, mais plutôt des opportunités et des responsabilités supplémentaires qui leur seraient offertes.

Notre analyse a également indiqué que le problème des TDAH ne réside pas dans l'atteinte des résultats, mais plus souvent qu'autrement dans le cheminement pour y arriver. Ceci démontre donc, en quelque sorte, un manque d'ouverture de la part des entreprises qui ne savent comment gérer cette population.

Mentionnons un élément important quant à la perception selon laquelle la diversité peut s'avérer une ressource pour l'entreprise. Comme notre étude porte sur la perception des individus atteints d'une différence, il devient alors difficile d'analyser les impacts autres que ceux individuels. Bien que nous soyons en mesure d'entrevoir certaines pistes, comme le manque d'ouverture des firmes par exemple, il reste difficile de positionner concrètement la situation en raison de notre population étudiée. Ainsi étant donné la nature de notre étude, nous ne pouvons pas aborder chaque aspect proposé par Cox et Blake (1991). Des entretiens avec des dirigeants permettraient d'approfondir cette facette. De la même façon, soulignons un autre élément de notre enquête qui peut être critiqué. Nous avons démontré dans nos résultats l'affirmation d'une plus grande créativité venant de nos candidats. Constat confirmé par la vision d'Alter (2012) et qui s'inscrit également dans l'approche de Cox et Blake (1991) quant à la richesse de la diversité. Toutefois, lorsque le moment est venu de donner des exemples concrets de leur créativité, c'est avec ambiguïté et sans exemple précis que les candidats ont répondu à la question. Ceci laisse donc planer un doute quant à la validité de ce constat.

En somme, ceci nous porte à croire que nous sommes confrontés à une richesse organisationnelle (Cox et Blake, 1991; Alter, 2012) qui est cachée par des obstacles comme le poids des stéréotypes et des pensées encore trop rigides (Chicha, 2010). Nonobstant les effets bénéfiques, les TDAH croient que le fardeau de la différence peut être beaucoup plus négatif, en raison des idées préconçues et du manque d'ouverture.

Malgré le poids de la différence qu'ils portent, ils ne sont pas tous condamnés à un avenir instable et à des carrières moins reluisantes que la moyenne. Par contre, ils doivent travailler plus fort et surtout travailler à se défaire des préjugés qui les étouffent. Empreints d'un désir sans cesse grandissant de défis, marqués par l'originalité de leur façon de faire et de leur compréhension atypique des phénomènes qui les entourent, les TDAH sont certes hors de la norme. Toutefois, ils peuvent représenter une source de richesse pour les organisations qui savent voir au-delà des conventions et des normes sociales (Alter, 2012).

## ***5.2. Contributions empiriques***

Si des recherches sur l'impact du TDAH chez les adultes ont été recensées, elles ont surtout été faites à partir de perspectives psychologiques (Barkley, 1997) et médicales (Vincent, 2005). On retrouve aussi des études sur les effets des symptômes du TDAH en emploi, donnant accès à de nombreuses données sur les inconvénients liés à ce trouble (Kessler *et al.*, 2006; Biederman et Faraone, 2006; Barkley et Murphy 2010). Force est d'admettre que, d'un point de vue managérial, aucune étude, à notre connaissance, ne s'est penchée sur la perception des expériences des TDAH dans le monde de l'emploi. Notre recherche présente donc une première contribution en la matière. Elle propose deux apports majeurs en ce qui a trait à la littérature. D'abord, du point de vue du TDAH en lui-même et de ses impacts sur les milieux de travail, nous apportons de nombreuses confirmations sur des impacts critiques au travail. Ensuite, s'appuyant sur les théories existantes sur la gestion de la diversité en matière de différence intellectuelle, notre recherche a mis en lumière plusieurs éléments.

Disons d'abord que le choix de notre méthodologie qualitative a permis d'aller en profondeur dans l'entretien de chaque candidat. Il a également permis de laisser une liberté aux participants afin de s'exprimer sur différents sujets qui n'étaient pas au préalable déterminés. Notre recherche a donc validé de façon empirique le parcours plus difficile des individus atteints de TDAH dans le monde du travail.

La littérature a jusqu'à présent dépeint un portrait peu reluisant de la vie des TDAH et de leur cheminement professionnel tumultueux (Vincent, 2005; Barkley 2006, Biederman et Faraone, 2006). Notre étude a permis de corroborer ce fait. Les répercussions d'un tel déficit sont bel et bien concrètes, engendrant des obstacles supplémentaires. Toutefois, nous avons également apporté des nuances quant au parcours professionnel des TDAH. Nos perspectives nouvelles posent un regard différent, en approfondissant certains traits qui paraissaient en apparence négatifs, mais qui se révèlent plutôt des atouts de taille. Ce que nous constatons, c'est que ce trouble neuropsychologique prédispose les individus qui en sont atteints à travailler d'une certaine façon qui n'est pas nécessairement dans la norme souhaitée, et cela dérange l'entourage. Le problème ne réside pas dans l'atteinte des résultats, mais plutôt dans leur cheminement pour y arriver, qui ne s'inscrit généralement pas dans la norme. Ces derniers ont des parcours atypiques.

Fort de ces constatations, nous sommes maintenant en mesure de positionner la diversité de la différence intellectuelle du TDAH dans le monde du travail au Québec. Si nous nous référons à l'approche théorique de l'évolution de la gestion de la diversité, bien que la firme prône l'ouverture et le bien-être de ses employés, la majorité d'entre elles semblent se situer encore à l'étape un de l'égalité des chances. Au regard de notre recherche, la valorisation de la différence n'est pas atteinte, elle est plutôt critiquée et entachée. Si le TDAH, déficit intellectuel, représente un double défi, soit en raison des lacunes concrètes qu'il amène, soit en raison des préjugés qui l'entourent, sa place dans le monde du travail est également difficile. L'individu atteint d'un TDAH a la possibilité de ne pas dévoiler son trouble, ce qui peut sembler un avantage. Choisir la position de l'individu *discréditable*, soit celle de cacher son handicap, le confine par contre dans une position de crainte face aux dévoilements et de fermeture, ce qui n'aide pas à faire avancer la valorisation de cette différence dans l'industrie.

### ***5.3. Implications pratiques***

En terme plus concret, notre mémoire propose une contribution importante à la gestion de la diversité intellectuelle en contexte organisationnel. Centré sur un déficit

intellectuel précis, le TDAH, notre mémoire corrobore l'existence encore trop présente de préjugés et de stigmatisation dans le monde du travail. Il atteste également que bien que les diverses politiques antidiscriminatoires en gestion de la diversité existent, elles ne semblent pas s'appliquer à ceux qui sont atteints de différence intellectuelle. Notre étude confirme donc la marge qui existe entre les politiques écrites et les pratiques concrètes en entreprise (Chicha, 2010; Féron, 2008, dans Haas et Shimada, 2014). D'un point de vue managérial, elle appelle donc à une plus grande ouverture des dirigeants et des ressources humaines envers cette population.

Notre recherche rend également compte de la réalité que vivent les TDAH dans le monde du travail, soit le manque d'accommodements mis à leur disposition. Ce constat démontre la faiblesse organisationnelle que présentent nos entreprises québécoises. Il n'existe actuellement aucun dispositif dans le monde du travail, au regard de notre enquête, visant à aider le quotidien des TDAH. Cette conclusion, plutôt alarmante, dépeint toutefois le portrait de firmes contemporaines qui sont sans cesse soumises à des objectifs de performance et de rendement. Celles-ci sont régies par des cadres formels, au détriment de la réelle valeur des individus.

Notre étude propose également des résultats qui permettent une meilleure compréhension de ce trouble neuropsychologique pour les entreprises ainsi que pour les gestionnaires. Nos résultats mènent en effet à une compréhension des faiblesses, mais aussi des atouts que possèdent ces employés. Qu'ils soient créateurs de changement, porteurs d'idées nouvelles et hors norme ou encore originaux dans leur façon de faire, exploiter les atouts de ces derniers pourrait s'avérer une source importante d'avantage concurrentiel. Cette population cible présente des employés fort intéressants pour certaines positions précises dans une entreprise. Ajoutons que l'hétérogénéité de notre étude permet de transférer ces connaissances dans de nombreux domaines. Qu'il s'agisse de femmes ou d'hommes, de jeunes gradués, de gestionnaires ou même d'entrepreneurs, différentes perspectives ont été soulevées.

En terminant, il serait erroné de passer sous silence les recherches essayant d'établir un lien entre la performance et la diversité. Une conclusion incontestable, peu importe

les études, serait que le lien entre la diversité et la performance repose sur une grande complexité. À cet effet, voici ce que présente l'article de Roberson *et al.* (2017 : 493) :

[...] some meta-analytic studies provided evidence to challenge this conclusion, highlighting the intervening role of group processes and subsequently, the complexity of the diversity-performance relationship. The need to understand and account for the complexity of diversity as a construct has been further emphasized via research which explores the social categorization and information exchange mechanisms through which it operates as well as its effects from multilevel and/or dynamic perspectives. Along these lines, we can also draw conclusions about the importance of context in understanding the meaning of diversity as either an objective or subjective construct, and its consequences for individuals and organizations.

En conséquent, le type de tâche tout comme la difficulté de chacune, le type d'équipe de travail, la conceptualisation et la diversité des mesures de performance propre à l'environnement étudié, peuvent impacter les résultats de la performance. C'est notamment en raison de cette multi dimensionnalité des facteurs qui entre en compte dans l'étude de la corrélation entre la diversité et la performance qui rend les constats ardu.

#### *5.4. Limites de l'étude et pistes de recherches futures*

Bien que notre mémoire apporte des contributions empiriques et des implications managériales pertinentes, ce dernier n'est pas exempt de certaines limites. Dans un premier temps, il a été difficile de recruter des participants correspondants à tous nos critères de sélection. En fait, beaucoup de candidats se sont manifestés afin de participer à ce projet. Par contre, des trois critères de sélection (adulte de 18 ans et plus, sur le marché du travail et diagnostic officiel), c'est le dernier critère qui a posé problème. En lien avec ce que la littérature nous a exposé, le TDAH est un large trouble et son diagnostic est tout aussi complexe. Pour les fins de cette étude, nous avons exigé des participants un diagnostic officiel. Ce diagnostic officiel comprenait un diagnostic de neuropsychologue ou impliquait une personne officiellement médicamentée. Nous avons émis le postulat que pour obtenir une prescription, le candidat avait dû obtenir un diagnostic médical. Ici surgit toute la controverse des faux positifs et du sur-diagnostic. Ainsi, pouvons-nous affirmer que nos 15 candidats ont un diagnostic officiel ? Visiblement non. De ce fait, seulement 7 candidats (Caroline, Élise, Armand,

Léonie, Emmanuelle, Lolita et Antoine) ont reçu un réel diagnostic neuropsychologique. Ainsi, un doute raisonnable pourrait subsister quant aux 8 autres candidats. D'ailleurs les faux positifs ainsi que le sur-diagnostic ont été vivement critiqués de la part de nos participants. Cet élément qui peut se retrouver dans notre enquête représente une première limite, mais également une perspective de recherche extrêmement intéressante pour le futur. En effet, les faux positifs qui prennent de la médication afin d'être performants sont vivement critiqués et entachent le profil de ceux qui en sont réellement atteints.

Deuxièmement, si nous nous intéressons à notre échantillon, certaines critiques pourraient également être soulevées. Bien que nous ayons confirmé la validité externe de notre échantillon, permettant de généraliser de nos résultats à l'ensemble des cas types, un petit bémol doit être apporté. Des candidats âgés entre 24 et 43 ans ont été interviewés. Cette tranche d'âge demeure assez restreinte. Elle pourrait s'expliquer par le fait que le diagnostic du TDAH est assez récent. Cependant, il est possible de se questionner sur le caractère généralisable des résultats en lien avec la tranche d'âge. Il aurait été fort intéressant de voir la perspective d'individus en fin de carrière afin de dresser le parcours et le cheminement de ceux-ci. En lien avec cette limite, nous avons largement clamé l'hétérogénéité de nos candidats venant de différents milieux et exerçant différentes professions, par contre l'âge assez jeune laisse des doutes. Une étude longitudinale pourrait être suggérée pour d'éventuelles recherches. Elle permettrait d'apporter une compréhension de l'évolution dynamique des différentes perceptions du trouble sur la carrière des individus. De plus, ce type d'étude permettrait également d'identifier l'impact du déficit durant les phases critiques du cycle de carrière. Le type « récit de vie » aurait été une approche pertinente. Ce type de recueil de données permet d'approfondir toutes les facettes de la vie des individus. Dans ce cas, des corrélations entre les différentes étapes de vie et le monde du travail pourraient être dégagées.

En définitive, au point de vue méthodologique, nous venons de proposer une étude longitudinale. De surcroît, bien que notre étude ait été faite de façon rigoureuse, systémique et transparente, en plus d'être supervisée par un directeur expérimenté,

certaines faiblesses peuvent subsister. Notons qu'une approche qualitative, comme celle que nous avons employée, s'est avérée la plus appropriée pour une étude exploratoire comme nous l'avons fait, proposant un premier regard critique sur le sujet. Toutefois, il incombe de spécifier qu'une étape d'inter codage par un chercheur externe aurait pu apporter une validation supplémentaire, amenant un degré de systématisation supplémentaire.

Dans une autre optique, la médication est un élément sur lequel il serait intéressant de se pencher. En effet, la médication peut avoir de nombreuses répercussions sur le quotidien des individus. Initialement créée afin d'aider ces derniers à surmonter les obstacles du TDAH, un doute subsiste quant aux différents effets de la médication. Notre enquête corrobore ce sentiment mitigé, puisque 5 de nos candidats (Caroline, Karine, Judith, Elizabeth et Antoine) ne souhaitent pas prendre de médication. Étudier la différence entre les candidats médicamenteux et ceux non médicamenteux serait également une voie de recherche intéressante. De plus, des liens avec les performances seraient aussi fort pertinents à analyser.

De plus, bien que notre étude ne propose pour l'instant qu'une compréhension de cette population atypique, elle ouvre la porte à des recherches futures, par exemple concernant le manque d'accommodements existants pour ces derniers ou encore l'exploration en profondeur de la question entourant la soi-disant créativité de cette population.

Finalement, notre recherche ne présente que les perspectives d'employés majoritairement non syndiqués, à l'exception de Léonie, orthopédagogue syndiquée, Lolita, professeure syndiquée et Caroline, entrepreneure. Une étude comparative entre les comportements des employés TDAH syndiqués et non syndiqués s'avèrerait probablement fort intéressante. De ce fait, nous avons constaté que ces 3 femmes ont exprimé des positions différentes des autres sur ce sujet. Pour leur part, elles ne se sentent pas dans une position précaire ou ne craignent pas pour l'avancement de leur carrière. De plus, aucun point de vue de dirigeants n'a été exposé à l'exception de notre entrepreneure (Caroline). Voici donc d'autres pistes de recherches futures.

## Bibliographie

---

Aktouf, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec, 213 p.

Allard Massicotte, Chloé (2017). *Enjeux liés à la transition du milieu scolaire vers le marché du travail chez les jeunes adultes vivant avec une problématique de santé*, [mémoire de maîtrise], Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 61 p.

Alter, Norber (2012). *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, France, Presses universitaires de France, 275 p.

Aubin-Auger, Isabelle *et al.* (2008). « Introduction à la recherche qualitative », *Exercer. La revue française en médecine générale*, 19 (84), p. 142-145.

Auclair, Vickie, Philippe-Olivier Harvey et Martin Lepage (2016). « La thérapie cognitive-comportementale dans le traitement du TDAH chez l'adulte », *Santé mentale au Québec*, 41 (1), p. 290 - 311.

Bange, François (2016). « Chapitre 1 : Évolution nosographique de l'instabilité psychomotrice au trouble neurodéveloppemental », dans Bouvard, Manuel (dir.) *Trouble Déficit de l'Attention avec ou sans Hyperactivité de l'enfant à l'adulte : Approche développementale*, Dunod.

Barkley, Russell A. (1997). « Behavioral Inhibition, Sustained Attention, and Executive Functions: Constructing a Unifying Theory of ADHD », *University of Massachusetts Medical Center, Psychological Bulletin* 1997, 121(1), p. 65-94.

Barkley, Russell A. (2006). *Attention-Deficit Hyperactivity Disorder Third Edition A HANDBOOK FOR DIAGNOSIS AND TREATMENT*, The Guilford Press A Division of Guilford Publications, Inc. 72 Spring Street, New York, NY 10012, 770 p.

Barkley, Russell A. et Kevin R. Murphy (2010, mai). « Impairment in Occupational Functioning and Adult ADHD : The Predictive Utility of Executive Function (EF) Ratings Versus EF Tests. », *Clinical Neuropsychology*, 25 (3), p. 157-173.

Barkley, Russell. A., Kevin R. Murphy et Mariellen Fischer (2008). *ADHD in adults: What the science says*. New York, NY : Guilford Press, 500 p.

Bereni, Laure (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Presses de Sciences PO*, 3 (35), p. 87-105.

Biederman, Joseph *et al.* (1996). « Predictors of persistence and remission of ADHD into adolescence: Results from a four-year prospective follow-up study », *Journal American Academy Child adolescent Psychiatry*, 35(3), p. 343-351.

Biederman, Joseph. et Stephen V. Faraone (2006). «The effects of attention-deficit/hyperactivity disorder on employment and household income. » *MedGEenMed*,8 (3), récupéré le 17 septembre 2019 de <http://ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1781280>

Carrier, Jean-Nicolas (2013, juin). *Pourquoi t'es dans la lune ? Apports de nouveaux modèles neuropsychologiques en analyse des caractéristiques cognitives et motivationnelles du TDAH*, [thèse de doctorat], Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 108 p.

Chicha, Marie-Thérèse et Éric Charest (2010). « Accès à l'égalité et gestion de la diversité une jonction », dans *Diversité en milieu de travail défis et pratiques de gestion*, sous la direction de Chicha et Saba (dir), Montréal, HEC Montréal, coll. Gestion et Savoirs, p. 6-21.

Chicha, Marie-Thérèse (2010). « La gestion de la diversité : l'étroite interdépendance de l'équité et de l'efficacité », dans *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, sous la direction de Chicha et Saba (dir), Montréal, HEC Montréal, coll. Gestion et Savoirs, p. 42-58.

Clinique TDAH Montérégie (s.d). « Le TROUBLE du DÉFICIT de l'ATTENTION avec ou sans HYPERACTIVITÉ et IMPULSIVITÉ (TDA/H) », récupéré le 6 juillet 2019 de <https://www.tdahmonteregie.com/tdah>

Cornellier, Louis (2015, 29 août). « Le TDAH est-il une fausse maladie? », *Le Devoir*, récupéré le 4 juillet 2019 de <https://www.ledevoir.com/opinion/chroniques/448654/le-tdah-est-il-une-fausse-maladie>

Cornet, Annie et Philippe Warland (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Dunod, Paris, 147 p.

Cox, H. Taylor et Stacy Blake (1991, août). « Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness », *Academy of Management The Executive*, 5 (3) p. 45-56.

Da Fonseca, David (s.d). *TDAH and Co: comprendre et agir*, Présentation TDAH, 93 p. récupéré le 23 juin 2019 de [http://cache.media.education.gouv.fr/file/Actualites\\_2012-2013/11/7/tdah\\_ecole\\_388117.pdf](http://cache.media.education.gouv.fr/file/Actualites_2012-2013/11/7/tdah_ecole_388117.pdf)

David, Andréanne et Andrélise Gosselin (s.d). *TDAH CHEZ L'ADULTE : TRAITER OU NE PAS TRAITER?*, L'analyse de 8 études cliniques, UMF Verdun, 17 p. récupéré le 12 juillet 2019, de

[http://rrspum.ca/resumes/Erud2015/z-209\\_david\\_andreanne\\_gosselin\\_andrelise.pdf](http://rrspum.ca/resumes/Erud2015/z-209_david_andreanne_gosselin_andrelise.pdf)

Delisle, Josée (2011, mars). *Le logiciel SAVR comme outil descriptif des fonctions exécutives de haut niveau dans le trouble déficitaire de l'attention avec hyperactivité chez l'adulte*, [thèse de doctorat], Montréal, Université du Québec à Montréal, 177 p.

Déry, Marie-Pierre (2012, octobre). *Le trouble déficitaire de l'attention chez l'adulte : Revue des outils d'évaluation neuropsychologique et proposition d'une procédure expérimentale en réalité virtuelle*, [thèse de doctorat], Trois-Rivières, Université du Québec à Trois-Rivières, 109p.

Dulac, Maude (2016, mai). *Portrait de la condition physique et des saines habitudes de vie d'étudiants universitaires ayant un TDAH : Effet de la médication psychostimulante*, [mémoire de maîtrise], Montréal, Université du Québec à Montréal, 68 p.

Dulude, Diane (2014). *Le TDAH, une force à rééquilibrer*, Les Édition du CRAM, 292 p.

Dupuis, Jean-Pierre (2013). *Coopérer dans les entreprises multiculturelles, le cas d'entreprises montréalaises*, Les éditions JFD inc. Québec, 283 p.

Floor, Anne (2013, avril). *Pourquoi le TDA/H est-il encore plus difficile à vivre à l'adolescence?*, Analyse N°07.13, Bruxelles, Union Francophone des Associations de Parents de l'Enseignement Catholique, 10 p. récupéré le 18 juillet 2019, de <http://www.ufapec.be/files/files/analyses/2013/0713-tda-et-ado.pdf>

Froment, Dominique (2013, 4 mai). « Comment gérer un employé avec un TDAH », *Les Affaires*, récupéré le 25 juillet 2019.

Garner-Moyer, Hélène (2006). « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management & Avenir*, 1 (7), p. 23 - 42.

Giordano, Yvonne et Alain Jolibert (2016, 1 septembre). « Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative », *Revue Internationale PME*, Éditions EMS, 2016, 29 (2), *HAL archives-ouvertes.fr*, 10 p.

Gouvernement du Québec (2013). *Bilan des programmes et des mesures, Accès à l'égalité en emploi au sein de la fonction publique québécoise 2002-2003 -- 2011-2012*. (En ligne), Québec, récupéré le 6 octobre 2019, de <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ressources-humaines/acces-a-legalite-en-emploi/programmes-et-mesures/bilan/>

Grenier, Stéphane (2005). « Paradoxes et opportunités de la recherche qualitative en santé mentale communautaire. », *Recherches Qualitatives - Hors-Série 1*, p. 100-113.

*Groupe de recherche sur le TDAH, Centre de neuroscience de la cognition et Institut des sciences cognitives, Université du Québec, Montréal, (2007, juillet et août).* « Perspectives de remédiation cognitive dans le trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité », *La Lettre du Psychiatre*, 3 (7), p. 130-132.

Haas, Aurore et Sakura Shimada (2014). « Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. » *Management international*, HEC MONTRÉAL et Université Dauphine Paris, 18 (2), p. 14-21.

Jobillico (2016, 18 mai). « Déficit d'attention – Les employés en TDAH », *Journal de Montréal*, récupéré le 28 juillet 2019.

Julien, Nicolas, Jean-Francois Giguere et Annick Vincent (2013, août). « TDAH trucs et astuces pour les grands, » *Le Médecin du Québec*, 48 (8), p.61- 68.

Kessler, Ronald C. *et al.* (2006). «The Prevalence and Correlates of Adult ADHD in the United States: Results from the National Comorbidity Survey Replication. », *American Journal of Psychiatry*, 163(4), p. 716-723.

Lagacé-Leblanc, Jeanne, Line Massé et Chantal Plourdre (2017, juin). « Les atteintes fonctionnelles chez les étudiants collégiens et universitaires ayant un TDAH », *La Foucade*, p.7.

Lyan, Marie (2013, 9 octobre). « Le TDAH affecte aussi la productivité au travail », *Les Affaires*, récupéré le 25 juillet 2019.

Marbot, Éléonore et Brigitte Nivet (2013). « Exemple de pratique de gestion de la diversité à la française : réalité, opportunité et aliénation », *Management international*, HEC Montréal et Université Paris Dauphine, 17 numéro hors série,

Maurs, Caroline et Jean-Philippe Reneric (2016). « Chapitre 3 : Le TDAH à l'âge adulte : concepts, aspect clinique et diagostic », dans Bouvard, Manuel (dir.) *Trouble Déficit de l'Attention avec ou sans Hyperactivité de l'enfant à l'adulte : Approche développementale*, Dunod.

McDonald, Darren McDonald (2010, mars). *The Evolution of 'Diversity Management' in the USA: Social Contexts, Managerial Motives and Theoretical Approaches*, papier de recherche no. E-51, Tokyo, Institute of Business Research Daito Bunka University, 20 p. récupéré le 4 octobre 2019 de

[https://www.researchgate.net/publication/259761006\\_The\\_Evolution\\_of\\_'Diversity\\_Management'\\_in\\_the\\_USA\\_Social\\_Contexts\\_Managerial\\_Motives\\_and\\_Theoretical\\_Approaches](https://www.researchgate.net/publication/259761006_The_Evolution_of_'Diversity_Management'_in_the_USA_Social_Contexts_Managerial_Motives_and_Theoretical_Approaches)

Mull, Steve (2010, 20 mai). *Trouble déficit de l'attention et hyperactivité, le devenir à l'âge adulte*, [thèse de doctorat], Lorraine, Université de Lorraine, 186 p.

Naschberger, Christine (2008). « La mise en œuvre d'une démarche « diversité en entreprise ». Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap », *Management et Avenir*, 4 (18), p. 42-56.

Oswald, Pierre (s.d). « Quand les enfants hyperactifs deviennent adultes », *Culture Psy*, numéro 6, Bruxelles, p.6-7.

Paradis, Roger (2002, septembre). « Trouble déficitaire de l'attention et l'hyperactivité chez l'adulte », *Le Médecin du Québec*, 37 (9), p.77- 83.

Pearson, Martin et Josée Blondeau (2015, juin). « L'art de penser autrement : Comment gérer un employé présentant un TDA/H ? », *TDAH Évaluation & traitement du TDAH adulte*, récupéré le 7 septembre 2019 de, <http://www.tdahadulte.ca/travail.html>

Peretti, Jean-Marie (dir) (2007). *Tous différents, gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Eyrolles Éditions d'Organisation, coll. 312 p.

Plante, Isabelle et Jean Bélanger (2011, décembre). « Les troubles de comportement externalisés : de l'étiologie à l'intervention différentielle », *Formation et profession*, UQAM, p. 12-15.

Porter, Michael E. et Mark R. Kramer (2006). « Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility », *Harvard Business Review*. 84 (12), p.78-92.

Porter, Michael E. et Mark R. Kramer (2011). «Creating shared value», *Harvard Business Review*, 89 (12) p.67-77.

Porteret, R., Bouchez, J., Baylé, F.J., et Varescon, I., (2013, 7 août). « L'impulsivité dans le TDAH : prévalence des troubles du contrôle des impulsions et autres comorbidités, chez 81 adultes présentant un trouble déficit de l'attention/hyperactivité (TDA/H) », *L'Encéphale*, 42 (2), p. 130-137.

Pozzebon, Silvana et Manuel Champagne (2010). « L'intégrité professionnelle des personnes handicapées que font les organisation avant-gardistes ? », dans *Diversité en milieu de travail : défis et pratiques de gestion*, sous la direction de Chicha et Saba (dir), Montréal, HEC Montréal, coll. Gestion et Savoirs, p. 83-108.

Proteau-Dupont, Émilie (2014, avril). *Facteurs de persévérance scolaire et d'insertion professionnelle d'adultes ayant présenté des troubles de comportements extériorisés*

*durant leurs études secondaires*, [mémoire de maîtrise], Montréal, Université du de Montréal, 106 p.

Purper-Ouakil, Diane, M. Wohl, Samuele Cortese, Grégory Michel et M.C. Mouren (2006). « Le trouble déficitaire de l'attention-hyperactivité (TDAH) de l'enfant et de l'adolescent », *Annales Médico-psychologiques revue psychiatrique*, (64), p.63-72.

Roberson, Quinetta, Ann Marie Ryan et Bell Rose Gugins (2017). « The Evolution and Future of Diversity at Work », *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), p.483-499.

Romelaer, Pierre (2005). « Chapitre 4 : L'entretien de recherche », dans *Management des ressources humaines*, sous la direction de Patrice Roussel et Frédéric Wacheux (dir), Méthodes & recherches, coll. De Boeck supérieur, p.101-137.

Sirois, Michel, Katia Sirois, Simon-Pierre Proulx et Sophie Lemelin (2013, août). « Évaluation du TDAH au cabinet mode d'emploi pour s'en sortir », *Le Médecin du Québec*, 48 (8), p.37- 44.

Sürig, Laurie et Diane Purper Ouakil (2016, janvier). « Attention deficit hyperactivity disorder (ADHD), self esteem and the impact of treatment », *Médecine Thérapeutique Pédiatrie*, 19 (3), p. 209-215.

Vaillancourt, Madeleine (2015). *Le fonctionnement social et les stratégies d'adaptation utilisées par les adultes ayant un trouble du déficit de l'attention avec hyperactivité*, [mémoire de maîtrise], Chicoutimi, Université du Québec à Chicoutimi, 212 p.

Wodon, Isabelle (2013). *Déficit de l'attention et hyperactivité chez l'enfant et l'adolescent : Comprendre et soigner le TDAH chez les jeunes*, Primento, 2013. 232 p.

## **Annexes**

---

### *Annexe 1 : Guide d'entretien*

Quel âge avez-vous ?

État civil ?

Êtes-vous sans H ou avec H ?

Par qui l'avez-vous reçu (médecin de famille / neuropsychologue ...?)

À quel moment avez-vous reçu le diagnostic de TDAH ?

Antécédents dans votre famille ?

Êtes-vous médicamenté ? Si oui, depuis combien de temps ?

Degré de scolarité ?

Comment s'est passé votre parcours scolaire ?

Rapport face à l'autorité ?

Éducation familiale

Nombre d'années d'expérience sur le marché du travail ?

Quelle est votre formation / profession ?

### **Emplois :**

Quel a été votre premier emploi ? Les emplois suivants ?

Comment les avez-vous obtenus ?

### **Intégration au travail :**

1-Comment s'est passé votre intégration au travail (dans le premier emploi) ?

2.0-Quels ont été les plus grands défis dans cet emploi ? vs défis différents avant et après médication

2.1- Qu'est-ce qui a été le plus difficile ?  
(Embûches/ obstacles)

3-Quelles sont vos plus grandes fiertés ?

4.0- Est-ce que vous le dites à vos employeurs ? À vos collègues ?

4.1-Quelle a été la qualité de vos relations avec vos collègues ? Supérieurs ?  
Vous sentiez-vous différents des autres ?

5.0-Avez-vous demandé des mesures particulières pour vous accommoder, lesquelles  
et les avez-vous obtenues ? Si oui, en quoi cela a changé votre quotidien ?

5.0-L'entreprise a-t-elle pris des dispositions particulières pour faciliter votre travail ?  
Si oui, lesquelles ? Évaluez la valeur de chacune d'elles ?

5.1- Dans un monde idéal, quelles seraient les mesures mises à votre disposition ?

6.0-Quels sont vos outils et vos méthodes pour vous aider ?

6-1 Présence de mentorat ?

### **Évolution dans l'emploi :**

Comment votre situation a-t-elle évolué au fil du temps dans votre emploi ?

Comment trouvez-vous votre quotidien au travail ?

Selon vous, quels ont été les impacts positifs & négatifs du TDAH dans votre  
évolution ?

Avez-vous réalisé toutes vos aspirations ?  
Si oui, non, pourquoi ?

Qualités ? Défauts ? Avantages ? Inconvénients ?

## *Annexe 2 : Exemple de courriel*

Madame, Monsieur,

Je me présente : Angélique Emeric, étudiante à la maîtrise à HEC Montréal. Je mène actuellement une enquête sur les adultes atteints avec un TDAH et qui sont sur le marché du travail. J'aimerais avoir votre collaboration pour cette recherche. Vous devez cependant correspondre aux critères suivants :

Âge : vous avez 18 ans et plus

Caractéristique : Officiellement diagnostiqué TDAH

Caractéristique : être sur le marché du travail

Le guide d'entretien a été développé dans le cadre de mon mémoire de recherche à HEC Montréal portant sur les TDAH dans le monde du travail.

L'entretien prendra environ 1:30 heure. Les renseignements recueillis sont anonymes et resteront strictement confidentiels; ils ne seront utilisés que pour l'avancement des connaissances et la diffusion des résultats globaux dans le cadre de mon mémoire.

Si vous avez des questions concernant cette recherche, vous pouvez me contacter à l'adresse courriel suivante : [xxxxxx xxxxx@xxxxxxxx.com](mailto:xxxxxx xxxxx@xxxxxxxx.com)

Merci de bien vouloir collaborer à cette enquête !

Angélique Emeric

Étudiante Ms.C

HEC Montréal

xxx-xxx-xxxx

## *Annexe 3 : Formulaire de consentement*

### **1. Renseignements sur le projet de recherche**

Vous avez été approché(e) pour participer au projet de recherche suivant :

#### **Les TDAH dans le monde du travail.**

Ce projet est réalisé par :

Étudiante à la maîtrise à HEC Montréal  
Angélique, Emeric  
Tél : xxx-xxx-xxxx

Directeur :  
Jean-Pierre, Dupuis  
Tél : 514-340-6355  
Courriel :

[Jean-pierre.dupuis@hec.ca](mailto:Jean-pierre.dupuis@hec.ca)

#### **Résumé :**

Nous nous intéresserons au cas des personnes souffrant de TDAH en milieu de travail. Quels sont les principaux défis que ces personnes rencontrent en milieu de travail ? Y a-t-il des mesures mises en place par leur entreprise pour leur faciliter la vie? Quelle est la qualité de leurs interactions avec leurs collègues? etc. L'objectif de notre recherche est de documenter et d'analyser leurs expériences de travail dans le but d'aider les entreprises à mieux comprendre et gérer cette population.

### **2. Aspect d'éthique de la recherche**

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions. Il est aussi entendu que vous pouvez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie.

Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à la présente étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à [cer@hec.ca](mailto:cer@hec.ca). N'hésitez pas à poser au chercheur toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

### **3. Confidentialité des renseignements personnels obtenus**

Vous devez vous sentir libre de répondre franchement aux questions qui vous seront posées. Le chercheur, de même que tous les autres membres de l'équipe de recherche, le cas échéant, s'engagent à protéger les renseignements personnels obtenus en assurant la protection et la sécurité des données recueillies, en conservant tout enregistrement dans un lieu sécuritaire, en ne discutant des renseignements confidentiels qu'avec les membres de l'équipe de recherche et en n'utilisant pas les données qu'un participant aura explicitement demandé d'exclure de la recherche.

De plus les chercheurs s'engagent à ne pas utiliser les données recueillies dans le cadre de ce projet à d'autres fins que celles prévues, à moins qu'elles ne soient approuvées par le Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal. **Notez que votre approbation à participer à ce projet de recherche équivaut à votre approbation pour l'utilisation de ces données pour des projets futurs qui devront toutefois être approuvés par le Comité d'éthique de recherche de HEC Montréal.**

Toutes les personnes pouvant avoir accès au contenu de votre entrevue de même que la personne responsable d'effectuer la transcription de l'entrevue, ont signé un engagement de confidentialité.

#### **4. Protection des renseignements personnels lors de la publication des résultats**

Les renseignements que vous avez confiés seront utilisés pour la préparation d'un document qui sera rendu public. Les informations brutes resteront confidentielles, mais le chercheur utilisera ces informations pour son projet de publication. Il vous appartient de nous indiquer le niveau de protection que vous souhaitez conserver lors de la publication des résultats de recherche.

- **Niveau de confidentialité**
  - J'accepte de participer à ce projet de recherche.**

Si vous cochez cette case, aucune information relative à votre nom ne sera divulguée lors de la diffusion des résultats de la recherche. Vous pourrez compter sur la protection de votre anonymat.

- **Consentement à l'enregistrement audio de l'entrevue :**
  - J'accepte que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue**
  - Je n'accepte pas que le chercheur procède à l'enregistrement audio de cette entrevue.**

**Vous pouvez indiquer votre consentement par signature, par courriel ou verbalement au début de l'entrevue.**

#### **SIGNATURE DU PARTICIPANT À L'ENTREVUE :**

Prénom et nom :

\_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) :

\_\_\_\_\_

#### **SIGNATURE DU CHERCHEUR :**

Prénom et nom : \_\_\_\_\_

Signature : \_\_\_\_\_ Date (jj/mm/aaaa) : \_\_\_\_\_