

Le recrutement, la sélection et l'accueil de personnes neurodivergentes : aspects liés au droit et aux ressources humaines

Me Isabelle Auclair, CRHA¹

¹Monette Barakett Avocats s.e.n.c., isabelle.auclair2020@gmail.com

Plusieurs personnes aptes au travail ont un trouble neurodéveloppemental connu, comme le trouble du spectre de l'autisme, le trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité ou les troubles d'apprentissage. Les employeurs sont parfois aux prises avec l'embauche de personnes présentant un profil neuroatypique. Nous aborderons les obligations légales des employeurs en vertu de la législation québécoise, soit les concepts de discrimination fondée sur le handicap au sens de la Charte des droits et libertés de la personne, d'accommodement raisonnable et de contrainte excessive. Nous mentionnerons de bonnes pratiques pour recruter, embaucher et accueillir des personnes neurodivergentes dans une organisation afin que celle-ci puisse bénéficier des avantages que la présence de ces nouveaux salariés apporte.

Mots – Clés : Neurodiversité, discrimination, accommodement, handicap, dotation

Introduction

Il est de plus en plus fréquent dans la culture populaire d'entendre parler de personnes ayant un trouble neurodéveloppemental connu, comme le trouble du spectre de l'autisme (TSA), le trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H) ou les troubles d'apprentissage (dyslexie, dyscalculie, etc.). Nous n'avons qu'à regarder le paysage télévisuel pour en faire le constat : « Autiste, bientôt majeur », « Autiste maintenant majeur », « Le bon docteur » ("The Good Doctor"), etc.

Au Canada, en 2015, la prévalence de personnes présentant un trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité était évaluée à 7.33 % chez les 18 à 34 ans et à 5.54 % chez les 35 à 64 ans (Morkem et al., 2020). Entre 2008 et 2015, cette prévalence a augmenté de façon importante, chez les enfants et les jeunes adultes. Au Québec, une augmentation de la prévalence et de l'incidence est également notée (Vasiliadis et al., 2017). Cela peut être attribué à une meilleure identification de cette condition dans la population (Morkem et al., 2020).

Au Québec, la prévalence du trouble du spectre de l'autisme est de 1 sur 64 ou 1.6 % en 2015. Le « taux d'incidence global est passé de 3.9 sur 10 000 en 2000 à 19.1 en 2015 » (Agence de la santé publique du Canada, 2018).

Cette population en croissance souffre d'une sous-représentation sur le marché du travail (Patton, 2019). Par exemple, le taux de chômage chez les personnes présentant un syndrome d'Asperger est d'environ 80 % aux États-Unis (Patton, 2019). Ce taux se situe entre 80 et 85 % pour les individus présentant un trouble du spectre de l'autisme avec haut fonctionnement, sans distinction (Patton, 2019). Par ailleurs, les personnes présentant un trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité gagnent en moyenne plusieurs milliers de dollars de moins par an que les autres employés (Robbins, 2017).

Dans certains articles, il est fait mention du fait que les étudiants porteurs de difficultés d'apprentissage ou d'un trouble du spectre de l'autisme bénéficient d'accommodements dans le milieu scolaire. Des auteurs notent que le monde du travail doit se préparer à recevoir ces futurs travailleurs (Patton, 2019 ; Sumner & Brown, 2015). Par conséquent, tôt ou tard,

les employeurs seront confrontés à la question de l'embauche de personnes présentant un profil neuroatypique, déclaré ou implicite.

Plusieurs publications au cours des dernières années ont abordé les obligations légales des organisations en matière d'accommodement des personnes neurodivergentes (Patton, 2019 ; Hensel, 2017 ; Robbins, 2017 ; Sumner & Brown, 2015).

Dans le cadre de cet article, nous aborderons ce qu'est la neurodiversité et ce qu'elle peut apporter à une entreprise. Nous nous intéresserons aux obligations légales des organisations de compétence provinciale québécoise comme les concepts de discrimination à l'embauche, de handicap au sens de la *Charte des droits et libertés de la personne*, d'accommodement raisonnable et de contrainte excessive. Nous traiterons de bonnes pratiques pour recruter, embaucher et accueillir les personnes neurodivergentes dans une organisation afin qu'elle puisse bénéficier des avantages que la présence de ces nouveaux salariés peut apporter.

Qu'est-ce que la neurodiversité ?

Le concept de neurodiversité est relativement récent. Au début, il a été développé par un mouvement pour les personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme (Cascio, 2012 ; Kapp et al., 2013 ; Sumner & Brown, 2015). D'autres groupes se sont reconnus dans ce mouvement et ont adopté le terme, notamment les personnes présentant un trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H) et celles présentant un trouble de l'apprentissage (Doyle, 2020).

Ce concept suggère que ces conditions sont des variations cérébrales naturelles. À ce titre, il n'y a pas lieu de médicaliser les individus qui en sont porteurs ou de tenter de les changer. Il y a plutôt lieu de modifier les institutions, afin qu'elles les accommodent (Sumner & Brown, 2015).

Au Québec, la neurodiversité est définie par l'Office québécois de la langue française (2019) comme l'«(e)nsemble des différents fonctionnements neurologiques et traits comportementaux qui font partie de l'espèce humaine.» Dans une note, l'Office mentionne que la notion de neurodiversité

«vise principalement à faire reconnaître les fonctionnements neurologiques atypiques (p. ex., les troubles neurodéveloppementaux) comme des variations naturelles au sein du genre humain, et à faire respecter les personnes neurodivergentes ».

Le terme « neurodivergence » est aussi utilisé pour désigner une différence neurologique. L'utilisation de l'expression « neurotypique » réfère à l'absence de différence neurologique. Une personne « neuroatypique » ou « neurodivergente » est une personne ayant une différence neurologique. Aux fins de cet article, le terme « neuroatypique » est utilisé dans son sens large. Il désigne donc une personne porteuse d'une différence de fonctionnement neurologique de toute nature.

La prévalence

Certains diagnostics sont plus prévalents que d'autres. Ils sont également plus étudiés dans la littérature portant sur la neurodiversité. En voici quelques exemples.

Le trouble du spectre de l'autisme fait partie de la neurodiversité, étant même à l'origine du concept (Sumner & Brown, 2015). Ce trouble se caractérise par une déficience de l'interaction sociale et de la communication. Il y a souvent des comportements répétitifs et des intérêts restreints associés à ce trouble. Il existe de multiples formes de profils (Bewley & George, 2016). En 2016, cette condition a une prévalence de 1 enfant sur 54 aux États-Unis (Center for Disease Control and Prevention, 2020). Au Québec, la prévalence du trouble du spectre de l'autisme était de 1 sur 64 en 2015 (Agence de la santé publique du Canada, 2018). Selon la même étude, la prévalence est de 1 sur 66 au Canada.

Également, plusieurs auteurs (Bewley & George, 2016 ; Loiacono & Ren, 2018 ; Doyle, 2020) reconnaissent que le trouble de déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité fait partie de la notion de neurodiversité.

Ce trouble est une condition affectant la capacité du cerveau à contrôler l'attention. Il peut aussi affecter l'impulsivité et la concentration (Bewley & George, 2016). Chez l'adulte, la prévalence de ce trouble est évaluée à 4.4 à 7.2 %, selon les études (Faraone et al.,

2003 ; Kessler et al., 2006 ; Polanczyk et al., 2007 ; Thomas, 2015). Au Canada, les résultats étaient assez similaires en 2015 (Morkem et al., 2020).

Les troubles d'apprentissage (dyslexie, dyscalculie, dyspraxie et autres) font aussi partie de la neurodiversité (Sumner & Brown, 2015). Une personne dyslexique peut avoir des difficultés à lire, à écrire et à épeler. Elle peut être incapable de se rappeler les informations vues ou entendues (Bewley & George, 2020). La dyspraxie affecte le développement de la coordination, que ce soit la motricité globale ou fine. Ensemble, les troubles d'apprentissage ont une prévalence évaluée entre 5 à 17.5 % (Philips & Odegard, 2017). La dyslexie est particulièrement évaluée. Certains suggèrent même 20 % de prévalence pour ce trouble (Philips & Odegard, 2017).

Il convient de préciser qu'une même personne peut être porteuse de plusieurs troubles neurodéveloppementaux.

Par ailleurs, certains auteurs, particulièrement européens, incluent la douance dans cette notion de neurodiversité (Jaffré et al., 2019). Dans un document du Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur (2020) destiné à favoriser la réussite scolaire chez les élèves doués, nous retrouvons les différents modèles théoriques de l'intelligence ainsi que deux modèles explicatifs de la douance. Selon Renzulli (2006), il y a trois caractéristiques ou composantes fondamentales en interaction dans la douance : (1) les aptitudes intellectuelles supérieures à la moyenne, (2) la créativité, et (3) l'engagement. Selon le Modèle différenciateur de la douance et du talent de Gagné (2009), la douance, distincte du talent, est ainsi « constituée d'habiletés naturelles de niveau élevé dans différents domaines, par exemple, les domaines intellectuel, social et musculaire » (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2020, p. 27). Selon la définition retenue, la prévalence est entre 2 % à 10 % (Bélanger, 2019 ; Richard, 2017 ; Doucet, s. d.).

Caractéristiques propres aux personnes neuroatypiques

Parmi les caractéristiques propres des troubles ci-haut mentionnés, on reconnaît aux

personnes affectées d'un trouble du spectre de l'autisme une excellente concentration, une bonne logique, une créativité, une pensée visuelle et une bonne imagination (Hensel, 2017 ; Loiacono & Ren, 2018). Des habiletés de mémoire, mais aussi des difficultés dans l'aménagement de l'horaire ainsi que le besoin de routine sont notamment notés (Doyle, 2020 ; Patton, 2019).

Les individus ayant un trouble de déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H) sont connus pour être très créatifs et pour penser « en dehors de la boîte » (Loiacono & Ren, 2018). Doyle (2020) rapporte notamment des difficultés avec la concentration, l'attention, l'autorégulation ainsi que l'aménagement de l'horaire. La faculté d'hyperfocalisation, la passion et le courage sont aussi rapportés.

Également, plusieurs personnes présentant un trouble d'apprentissage ont un raisonnement spatial particulièrement développé (Loiacono & Ren, 2018). Si elles présentent notamment des problèmes d'organisation, elles ont généralement, dans le cas de la dyspraxie, une grande habileté de compréhension verbale (Doyle, 2020). Lorsqu'il s'agit de dyslexie, un esprit d'entrepreneuriat est aussi documenté (Doyle, 2020).

Par ailleurs, « (u)n individu doué est un penseur rapide et habile, capable de traiter des sujets complexes. Il est autonome, curieux et passionné. C'est une personne sensible et riche émotionnellement, qui vit intensément. Il apprécie d'être créatif. » (Kooijman-van Thiel, 2008 cité dans Jaffré et al., 2019)

Nous vous rappelons qu'il s'agit de caractéristiques générales. Puisque les troubles peuvent varier en intensité et se combiner, chaque personne neuroatypique est unique.

En somme, la structure même de la pensée des neuroatypiques diverge de celle des neurotypiques. Cela a donc un impact sur leurs perspectives et sur leur créativité (Austin & Pisano, 2017).

Pour pouvoir tirer tous les avantages de ces caractéristiques, il est parfois nécessaire d'adapter le milieu de travail en fonction de la condition du salarié. Pour les organisations de

compétence québécoise, la prohibition de la discrimination fondée sur le handicap, les concepts d'accommodement raisonnable et de contrainte excessive peuvent trouver une application. Nous aborderons ces sujets plus loin.

Que peut apporter la neurodiversité à une organisation ?

Ces différentes caractéristiques des personnes neuroatypiques peuvent apporter des avantages pour les organisations qui les embauchent.

Selon les auteurs Loiacono et Ren (2018), les organisations ont besoin d'employés qui ont une façon créative d'envisager les problèmes et de trouver des solutions.

Les auteurs Austin et Pisano (2017) qui ont écrit sur les avantages de la neurodiversité en milieu de travail dans le Harvard Business Review retiennent notamment un avantage réputationnel pour l'organisation, des gains en productivité, une amélioration de la qualité du produit ou du service, une augmentation du potentiel créatif de même qu'un accroissement de l'engagement des employés. Fait intéressant, l'intégration de personnes neurodiverses dans une entreprise permet aux gestionnaires de mieux tirer profit des talents de tous les employés, puisqu'ils les connaissent mieux.

Une meilleure rétention du personnel et l'argument voulant que la somme des employés se doive d'être un reflet de la clientèle (donc une représentation de l'ensemble de la neurodiversité) sont aussi des arguments développés par les auteurs Loiacono et Ren en 2018 (voir aussi Bewley & George, 2016). Dans une chronique de Knowledge@Wharton (Wharton School of the University of Pennsylvania, 2019), on souligne que l'embauche de personnes neuroatypiques n'est pas un acte de charité, mais une question d'inclusion en milieu de travail et de connexion avec l'ensemble des clients.

Par ailleurs, certains auteurs ont noté la loyauté et la fiabilité des personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme (Griffiths &

al., 2016). Cela représente aussi un avantage pour les organisations les embauchant.

Cadre juridique en vertu de la législation provinciale

Considérant que la neurodiversité fait référence à une différence neurologique, il existe des obligations légales applicables dans différentes juridictions afin de protéger les personnes présentant un handicap. Malgré la présence de la législation fédérale s'appliquant pour certaines organisations et certains secteurs d'activités, le présent article s'intéresse spécifiquement au cadre juridique applicable en vertu de la législation provinciale québécoise.

Les articles 10 et 16 de la Charte

La *Charte des droits et libertés de la personne (RLRQ, c. C-12)* introduit des protections contre la discrimination. Ainsi, «(t)oute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur (...) le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.» Selon l'article 10, «il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.»

La Cour suprême a donné une définition du concept de discrimination dans l'arrêt *Andrews c. Law Society of British Columbia*¹ :

[...] la discrimination peut se décrire comme une distinction, intentionnelle ou non, mais fondée sur des motifs relatifs à des caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui a pour effet d'imposer à cet individu ou à ce groupe des fardeaux, des obligations ou des désavantages non imposés à d'autres ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux possibilités, aux bénéfices et aux avantages offerts à d'autres membres de la société. Les distinctions fondées sur des caractéristiques personnelles attribuées à un seul individu en raison de son association avec un groupe sont

¹ *Andrews c. Law Society of British Columbia*, [1989] 1 R.C.S. 143, p. 174 - 175.

presque toujours taxées de discriminatoires, alors que celles fondées sur les mérites et capacités d'un individu le sont rarement.

Brunelle et Samson² ajoutent :

[...] toute allégation de discrimination requiert une analyse comparative pour déterminer si le traitement réservé au demandeur est, en fait, différent de celui accordé aux « autres personnes par rapport auxquelles il peut à juste titre prétendre à l'égalité »³¹⁶, « dans le contexte socio-économique où la question est soulevée »³¹⁷.³

L'article 10 n'est pas autonome. Il ne trouve application qu'en étant jumelé avec un autre article de la *Charte* établissant un droit ou une liberté de la personne⁴. Dans le contexte du travail, nous devons lire cet article de pair avec l'article 16 :

16. Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi.

C'est donc par l'intermédiaire de l'article 16 que la discrimination est interdite dans le monde du travail. Comme nous pouvons le voir à la lecture de cette énumération, cet article est suffisamment large pour inclure les différents aspects du processus d'embauche et de l'entrée en fonction du nouvel employé.

De plus, la discrimination doit être fondée sur un motif prévu par la *Charte*. Dans le contexte de cet article, il s'agit de se demander ce qu'est un handicap au sens de la *Charte*.

Cette notion a été précisée par la Cour suprême dans *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville)*⁵. La Cour y mentionne que le « motif "handicap" de la *Charte* doit comprendre une affection, même sans limitation fonctionnelle, ainsi que la perception d'une telle affection (...) » (par. 72). De plus, « un "handicap" peut résulter aussi bien d'une limitation physique que d'une affection, d'une construction sociale, d'une perception de limitation ou d'une combinaison de tous ces facteurs » (par. 79). La Cour écrit :

81. Il faut préciser qu'un « handicap » n'exige pas obligatoirement la preuve d'une limitation physique ou la présence d'une affection quelconque. Le « handicap » peut être soit réel ou perçu et, puisque l'accent est mis sur les effets de la distinction, exclusion ou préférence plutôt que sur la nature précise du handicap, la cause et l'origine du handicap sont sans importance. De même, une distinction fondée sur la possibilité réelle ou perçue que l'individu puisse développer un handicap dans l'avenir est prohibée par la *Charte*.

La Cour a pris soin de préciser que les « caractéristiques personnelles quelconques ou les affections "normales", comme la couleur des yeux ou le rhume, ne constituent pas un handicap » (par. 82).

L'origine du handicap n'a pas d'importance en vertu de la *Charte*, comme le rappelle la Cour suprême dans *CNESST c. Caron*⁶ (par. 92).

En résumé, un handicap peut être physique ou psychologique, de toute origine, temporaire ou permanent, réel ou perçu. Il n'est pas nécessaire que des limitations fonctionnelles ou une incapacité soient reconnues. Il s'agit d'un concept interprété largement par les tribunaux de tous les niveaux.

Le handicap doit être connu de l'employeur. Lorsqu'une distinction, exclusion ou

² Brunelle, C. et Samson, M. (2019) L., « Les droits et libertés dans le contexte civil » dans Collection de droit 2019-2020, École du Barreau du Québec, vol. 8 : *Droit public et administratif*, Cowansville : Yvon Blais. Page 45.

³ *Ibid.* p. 67.

⁴ *Ibid.* p. 70.

⁵ *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville)*, 2000 CSC 27.

⁶ *Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail c. Caron*, 2018 CSC 3.

préférence est fondée sur le handicap et a pour effet de porter atteinte ou de compromettre un droit prévu par la *Charte*, notamment à l'article 16, il y a discrimination. Il importe peu que cette distinction soit intentionnelle ou non (*Andrews c. Law Society of British Columbia*⁷).

Ces principes ont été appliqués dans des décisions des tribunaux administratifs en droit du travail dans des dossiers impliquant des salariés neurodivergents.

À titre d'exemple, le trouble du spectre de l'autisme est un handicap selon la décision *Giroux et Le Café de la Débrouille*⁸. Dans cette décision, le Tribunal administratif du travail annule le congédiement et ordonne la réintégration d'un coordonnateur congédié après que le conseil d'administration de l'organisme communautaire ait appris qu'il était autiste.

De plus, le trouble du spectre de l'autisme est une déficience au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* selon la décision arbitrale de Me Morin⁹. La Société canadienne des postes avait mis fin à l'emploi d'un facteur qui a refusé de ramasser un colis dont il avait la responsabilité. Il avait déjà eu plusieurs avis disciplinaires. En cours d'audience, il a été mis en preuve que le salarié présente un trouble du spectre de l'autisme. Une partie de la décision porte sur l'obligation d'accommodement dans un tel contexte. L'arbitre de grief a annulé la sanction.

De même, le trouble du déficit de l'attention est un handicap selon l'arbitre Me Diane Fortier¹⁰. Cette décision porte notamment sur l'étendue de l'obligation d'accommodement de l'employeur, la Ville de Québec, envers une de ses salariées présentant une problématique de retards récurrents et de longue date à son travail. Le grief est rejeté.

Dans *Auto Métivier inc. / Lévis Toyota inc.*¹¹, l'arbitre devait décider de la validité de mesures disciplinaires imposées par

l'employeur dans un contexte de relations de travail difficiles. Au cours de la séquence des événements, ce dernier a appris que le salarié présentait un trouble du déficit de l'attention, qu'il n'a pas considéré avant de prendre sa décision de le congédier. La sanction a été annulée, une suspension d'une journée y a été substituée et une réintégration a été ordonnée.

Les moyens de défense

L'article 20 de la *Charte* prévoit qu'« une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi (...) est réputée non discriminatoire ».

C'est le moyen de défense qui permet à l'employeur de justifier certaines formes de discrimination. C'est également par l'intermédiaire de cet article que les tribunaux imposent une obligation d'accommodement jusqu'à la contrainte excessive.

Pour démontrer une exigence professionnelle justifiée, concept clé de l'article 20 de la *Charte*, l'employeur doit démontrer :

- qu'il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause ;
- qu'il a adopté la norme particulière en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail ;
- que la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail¹².

Pour qu'il y ait obligation d'accommodement, l'employeur doit être avisé de la présence d'un handicap. Il a d'ailleurs l'opportunité d'en vérifier la véracité et l'intensité des limitations fonctionnelles qu'il entraînerait.

Il s'agit d'une obligation individualisée, basée sur les caractéristiques de l'entreprise, sur les besoins personnels de l'employé et sur les circonstances, comme l'a établi la Cour

⁷ *Andrews c. Law Society of British Columbia*, précité, note 3.

⁸ 2018 QCTAT 303.

⁹ *Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) et Société canadienne des postes*, 2018 CanLII 71183 (CA SA).

¹⁰ *Syndicat des fonctionnaires municipaux de Québec (FISA) et Québec (Ville de)*, (2012) AZ-50925351.

¹¹ *Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD) et Auto Métivier inc. / Lévis Toyota inc.*, 2016 QCTA 31.

¹² *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3, par. 54, et *Colombie-Britannique (Superintendent of Motor Vehicles) c. Colombie-Britannique (Council of Human Rights)*, [1999] 3 R.C.S. 868, par. 20.

suprême dans *Centre universitaire de santé McGill*¹³.

La Cour suprême¹⁴ écrit également :

Les cours de justice et les tribunaux administratifs devraient tenir compte des diverses manières dont il est possible de composer avec les capacités d'un individu. Outre les évaluations individuelles visant à déterminer si la personne a les aptitudes ou les compétences requises pour exécuter le travail, il y a lieu de prendre en considération, lorsque cela est indiqué, la possibilité d'exécuter le travail de différentes manières tout en réalisant l'objet légitime lié à l'emploi que vise l'employeur. Les aptitudes, les capacités et l'apport potentiel du demandeur et de ceux qui sont dans la même situation que lui doivent être respectés autant qu'il est possible de le faire. Les employeurs, les cours de justice et les tribunaux administratifs devraient être innovateurs tout en étant pratiques lorsqu'ils étudient la meilleure façon de le faire dans les circonstances en cause.

L'obligation d'accommodement est une obligation de moyen. Dans *Hydro-Québec*¹⁵, la Cour suprême mentionne que « [l]e critère n'est pas l'impossibilité pour un employeur de composer avec les caractéristiques d'un employé [...] » (par. 16).

Dans un contexte de recrutement de personnes neuroatypiques, un accommodement pourrait être l'acceptation de différents types de curriculum vitæ, notamment par vidéo.

Le processus de sélection pourrait être modifié afin de tenir compte du handicap d'une personne notamment en modifiant les techniques d'entrevue ou en adaptant certains tests. Ainsi, une période de temps

additionnelle pourrait être octroyée à une personne présentant une dyslexie pour passer un test écrit.

Lors de l'accueil et de l'intégration, permettre l'usage de sourdines pour contrer l'hypersensibilité sonore ou modifier l'éclairage d'un espace afin de faciliter le travail d'un employé hypersensible à la lumière pourraient constituer des exemples d'accommodements possibles.

L'obligation d'accommodement a une limite, soit la contrainte excessive. La contrainte excessive et l'obligation d'accommodement sont des concepts symétriques, comme le mentionne la Cour dans *CNESST c. Caron*¹⁶ (par. 25). Selon l'arrêt *Stewart c. Elk Valley Coal Corp.*¹⁷ (repris dans *Caron*¹⁸), l'employeur doit toujours supporter une certaine contrainte.

Pour démontrer qu'il subit une contrainte excessive, l'employeur peut démontrer, à titre d'exemple, les coûts astronomiques de la solution proposée par rapport à sa capacité de payer, le danger pour le travailleur ou ses collègues, la mise en péril du public ou des usagers, les effets importants sur les droits des autres salariés, les difficultés pour organiser le travail ainsi que le devoir de retirer les tâches essentielles du poste ou de créer un poste sur mesure (voir notamment *Central Alberta Dairy Pool*¹⁹ et *Centre universitaire de santé McGill*²⁰). Dans *CNESST c. Caron*²¹, la Cour suprême écrit que « [l]'obligation d'accommodement n'est pas illimitée; sa portée est dans chaque cas définie par les concepts symétriques d'"accommodement raisonnable" et de "contrainte excessive" [...] » (par. 25).

L'impact sur la gestion des ressources humaines

C'est dans le contexte d'accommodement, présent sous différentes formes dans plusieurs juridictions, que plusieurs entreprises ont mis

¹³ *Centre universitaire de santé McGill et Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal*, 2007 CSC 4.

¹⁴ *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, précité, note 13, par. 64.

¹⁵ *Hydro-Québec c. Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (FTQ)*, 2008 CSC 43.

¹⁶ *Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail c. Caron*, précité, note 7.

¹⁷ *Stewart c. Elk Valley Coal Corp.*, 2017 CSC 30.

¹⁸ *Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail c. Caron*, précité, note 7.

¹⁹ *Central Alberta Dairy Pool c. Alberta (Human Rights Commission)*, (1990) 2 RCS 489.

²⁰ *Centre universitaire de santé McGill et Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal*, précité, note 14.

²¹ *Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail c. Caron*, précité, note 7.

sur pied des programmes afin d'avoir un meilleur accès aux talents neurodivers.

Dans leur article de 2017, Austin et Pisano mentionnent notamment les entreprises SAP, Hewlett Packard Enterprise (HPE), Microsoft, Willis Towers Watson, Ford et EY. Même si les programmes de neurodiversité sont actuellement concentrés sur les personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme, il n'y a pas de raison empêchant qu'ils soient étendus afin d'y inclure les autres formes de neurodivergence (Austin & Pisano, 2017).

Une des difficultés pour certaines entreprises provient du fait que plusieurs employeurs, surtout les plus structurés, cherchent à développer des processus de ressources humaines évolutifs. Parfois, cela ne correspond pas aux besoins en matière de gestion des talents neurodivers (Austin & Pisano, 2017). Il peut être difficile de faire entrer des neuroatypiques dans des paramètres prédéterminés par et pour des neurotypiques. Ainsi, en utilisant les mêmes processus, sans nuances, pour tous, il y a un risque d'écarter des personnes neurodivergentes.

On tient parfois pour acquis qu'il faut traiter tous les employés de la même façon, selon une même approche standardisée. Or, tel n'est pas le cas en toutes circonstances. L'employeur peut avoir des obligations légales d'accommoder un candidat ou un employé qui présente un handicap.

Le recrutement

Bien cibler les exigences recherchées chez le candidat est un élément clé. Cela devrait être fait en fonction des tâches qu'il effectuera réellement. L'utilisation d'un vocabulaire clair et sans ambiguïté peut être préférable (Bewley & George, 2016 ; Patton, 2019).

Il est souhaitable de ne pas utiliser le formulaire d'affichage d'emploi rédigé et publié par l'employeur comme moyen de filtrer les candidatures ou pour écarter les candidatures de personnes qui, dans les faits, pourraient effectuer le travail. En fait, cela pourrait être une forme de discrimination à l'embauche.

Si certains comportements de candidats neurodivergents ne correspondent pas à ce

qu'on attend généralement d'un « bon » employé, il existe de nombreuses façons de donner de la valeur à leur contribution. Pensons notamment à leur capacité d'innover, cruciale pour plusieurs organisations (Austin & Pisano, 2017).

Dans sa chronique du 14 juin 2019 intitulée « How to Tailor the Recrutement Process to Attract and Retain an Autistic Workforce », Ciampi (2019) mentionne l'importance de prévoir des paramètres clairs dans le cadre d'un processus de recrutement. Nous pouvons ainsi penser à la durée de l'affichage de l'offre d'emploi, à la description des étapes du processus d'embauche, à leur échéancier. Il convient bien sûr de respecter les paramètres ainsi établis et de communiquer tout changement. Une telle façon de faire peut diminuer l'anxiété chez les candidats et éliminer l'effet de surprise.

L'auteure suggère également d'inclure la vision et la mission de l'organisation vis-à-vis la diversité et l'inclusion dans la description d'emploi ou dans d'autres documents de référence, comme le site Web, le rapport annuel ou le programme de ressources humaines de l'organisation.

Comme le rappellent Austin et Pisano (2017), plusieurs personnes atteintes de troubles neurodéveloppementaux ont des aptitudes supérieures à la moyenne. Ces auteurs donnent l'exemple de personnes dyslexiques ou présentant un trouble du spectre de l'autisme qui peuvent présenter des aptitudes distinctives en matière de reconnaissance des formes, de mémorisation ou de mathématiques, pour autant que cela coïncide avec les demandes faites par les employeurs éventuels.

Afin de faire valoir leurs habiletés, les candidats pourraient se présenter différemment à l'employeur. Ainsi, Ciampi (2019) suggère aux organisations d'autoriser les candidats à présenter leurs habiletés et leurs expériences (donc leur curriculum vitæ) de différentes façons ou sous différentes formes. Les moyens technologiques permettant désormais aux candidats de présenter un site Web, un blogue ou un portfolio, ce qui multiplie les possibilités.

La procédure de sélection

Dès le début du processus d'embauche, il faut permettre à une personne présentant un handicap nécessitant des adaptations dans la procédure de sélection de le faire savoir à l'employeur. Dans un communiqué du 3 octobre 2019, l'Ordre des CRHA/CRIA suggérait la formulation suivante : « Pour bien faire valoir votre candidature, vous pouvez nous faire part de toute condition nécessitant une adaptation de nos méthodes de sélection lors des entrevues, tests et autres étapes du processus. » Ainsi, une personne pourra choisir de divulguer son handicap, comme un trouble du spectre de l'autisme ou une dyslexie, par exemple.

Dans « Neurodiversity and Human Resource Management Employer Challenges for Applicants and Employees With Learning Disabilities », Sumner et Brown (2015) mentionnent que, selon le trouble d'apprentissage en cause, il y aura un impact différent sur les outils de sélection les plus communs, comme les entrevues ou les tests psychométriques.

L'entrevue est particulièrement identifiée comme problématique dans ce contexte (voir notamment Griffiths et al., 2016; Austin & Pisano, 2017; Loiacono & Ren, 2018; Patton, 2019). Plusieurs personnes neurodivergentes ne font pas bonne figure en entrevue. C'est notamment le cas des personnes porteuses d'un trouble du spectre de l'autisme pour qui il est souvent problématique de maintenir un bon contact visuel avec leur interlocuteur (Austin & Pisano, 2017; Patton, 2019). Certains ont aussi un problème de confiance en soi causé par des expériences passées (Austin & Pisano, 2017). De plus, selon Ciampi (2019), il arrive que l'anxiété d'une personne présentant un trouble du spectre de l'autisme soit perçue comme de la rudesse ou comme un excès de confiance en soi lors de l'entrevue.

La possibilité de modifier le processus d'entrevue est évoquée par Austin et Pisano (2017). Ces derniers donnent l'exemple d'une organisation qui a réalisé des rassemblements d'une demi-journée, dans une ambiance confortable, lors desquels la personne neuroatypique peut démontrer ses habiletés sociales dans une atmosphère plus

décontractée. Par la suite, des stages de quelques semaines sont accordés à certains candidats.

Dans « Building a Neurodiverse High-tech Workforce », Loiacono et Ren (2018) rapportent l'expérience d'une organisation américaine qui a instauré un programme pour les personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme. Lorsque le candidat postule, sa candidature est tout d'abord examinée par une agence sociale. S'il est admis, il participe ensuite à un programme d'une semaine pendant laquelle il fait partie d'un projet d'équipe effectué dans un cadre informel. Il se pratique à passer des entrevues simulées et reçoit des commentaires, avant de réaliser des entrevues formelles. En somme, quel que soit le résultat final du processus d'embauche, le candidat bénéficie de l'expérience de plusieurs entrevues fictives avec rétroaction pour mieux préparer ses futurs entretiens.

La passation de différents tests peut aussi poser un problème. Pour une personne qui présente un trouble du déficit de l'attention ou un trouble d'apprentissage, il peut être ardu de passer certains tests écrits. De plus, le langage utilisé dans ceux-ci peut parfois porter à confusion pour une personne qui ne comprend pas les concepts abstraits, les ambiguïtés et les expressions au second degré (Patton, 2019).

L'accueil et l'intégration

À la suite de l'embauche, la première étape en milieu de travail est la communication et la prise de conscience de l'existence de la neurodiversité (Bewley & George, 2016). Il convient de créer un climat ouvert, dans le respect de tous. Il est avantageux pour tous, employeur et employés, neurotypiques et neuroatypiques, que le milieu de travail soit le plus inclusif possible.

Comme mentionné précédemment, certaines personnes neurodivergentes ont des difficultés à comprendre les expressions au second degré ou certains concepts abstraits (Patton, 2019). Ils ont tendance à interpréter de façon littérale ce qui leur est dit, sans comprendre les subtilités de la conversation ou les règles sociales non écrites (Hensel, 2017). Il convient donc de s'exprimer avec clarté lorsqu'on s'adresse à elles (Bewley &

George, 2016 ; Robbins, 2017 ; Doyle, 2020). Comme pour tous les employés, il est préférable d'utiliser des consignes courtes et de n'en donner que quelques-unes à la fois.

Dans «Building a Neurodiverse High-tech Workforce» (Loiacono & Ren, 2018), les auteurs donnent l'exemple d'une entreprise informatique qui a mis en place un programme pour les personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme. De la sorte, l'organisation a créé un environnement sécuritaire dans lequel les gestionnaires pouvaient poser les questions qui les préoccupaient concernant la neurodiversité afin, notamment, de démystifier la situation. En recevant des réponses de personnes spécialisées, plutôt qu'en se contentant d'hypothèses, les gestionnaires sont formés et éduqués à la neurodiversité. Cette façon de faire a amélioré la capacité de communication des gestionnaires avec leur personnel neuroatypique, mais aussi avec leurs employés neurotypiques.

Enfin, dans leur texte, Sumner et Brown (2015) donnent l'exemple d'une personne dyslexique qui est en période d'accueil et qui doit lire énormément de documentation. Comment peut-on accommoder une telle personne afin qu'elle soit en mesure d'être intégrée dans l'entreprise ? Y a-t-il des moyens alternatifs de lui transmettre une partie de l'information ? Est-il possible d'adapter le temps accordé pour cette activité ? C'est à ces questions que doivent s'attarder et répondre les organisations.

Conclusion

Comme nous l'avons vu, il existe plusieurs raisons d'embaucher des personnes neuroatypiques. Les avantages énoncés précédemment sont à la fois économiques, sociaux et juridiques. Le principal avantage est la capacité de pensée créative de ces employés (Loiacono & Ren, 2018). L'inclusion de salariés neurodivergents a aussi des effets sur le mode de gestion (Austin & Pisano, 2017).

Dans un processus de recrutement, de sélection ou d'accueil, il faut prendre en considération le handicap déclaré par le candidat ou l'employé. Par ailleurs, en

l'absence de contrainte excessive, l'employeur est tenu d'accommoder le salarié ou le candidat afin qu'il ait les mêmes chances que toute autre personne.

Dans une économie où l'innovation est prisée, où les organisations demandent à leurs employés de « penser en dehors de la boîte », pourquoi ne pas chercher à mieux comprendre ceux qui, par leur nature même, réfléchissent autrement ? D'autant plus qu'avec les prévalences de ces conditions, il y a fort à parier que tout membre de la société connaît déjà au moins une personne neurodivergente, que ce soit dans sa vie professionnelle ou personnelle.

Comme le mentionnait la Cour suprême²², « les employeurs [doivent] être innovateurs ». Cela est aussi vrai dans un contexte d'embauche. Les organisations devraient considérer le potentiel de participation de chacun des candidats et les différentes façons possibles d'exercer le travail. Elles devraient aussi être conscientes de leurs obligations légales à l'égard des candidats et des nouveaux salariés.

Références

- Agence de la santé publique du Canada (2018). *Trouble du spectre de l'autisme chez les enfants et les adolescents au Canada 2018*. <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/publications/maladies-et-affections/trouble-spectre-autisme-enfants-adolescents-canada-2018.html#sum>
- Andrews c. Law Society of British Columbia, (1989) 1 R.C.S. 143.
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96 – 103. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>.
- Bélanger, M. (2019). *La douance : Comprendre le haut potentiel intellectuel et créatif*. Éditions Midi Trente
- Bewley H., & George, A. (2016). *Neurodiversity at work*. www.acas.org.uk/researchpapers.
- Brunelle, C., & Samson, M. L. (2019). Les droits et libertés dans le contexte civil. Dans *Collection de droit 2019-2020, École du*

²² *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3, par. 64

- Barreau du Québec, vol. 8 : Droit public et administratif.* Yvon Blais.
- Cascio, M. A. (2012). Neurodiversity: Autism pride among mothers of children with autism spectrum disorders. *Intellectual and Developmental Disabilities, 50*, 273 - 283. <http://dx.doi.org/10.1352/1934-9556-50.3.273>
- Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ c C - 12. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-12>
- Centers for Disease Control and Prevention (March 2020). Prevalence of Autism Spectrum Disorder Among Children Aged 8 Years - Autism and Developmental Disabilities Monitoring Network, 11 Sites, United States, 2016, *Surveillance Summaries, 69*(4); 1 - 12. <https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/69/ss/ss6904a1.htm>
- Central Alberta Dairy Pool c. Alberta (Human Rights Commission)*, (1990) 2 RCS 489.
- Centre universitaire de santé McGill et Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal*, 2007 CSC 4.
- Ciampi, M. (2019). How to Tailor the Recruitment Process to Attract and Retain an Autistic Workforce. <https://www.ere.net/how-to-tailor-the-recruitment-process-to-attract-and-retain-an-autistic-workforce/>.
- Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3.
- Colombie-Britannique (Superintendent of Motor Vehicles) c. Colombie-Britannique (Council of Human Rights)*, [1999] 3 R.C.S. 868.
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail c. Caron*, 2018 CSC 3.
- Doucet, C., & Association québécoise des neuropsychologues. (s.d.). *Douance : Dépister, comprendre et accompagner*. <https://aqnp.ca/documentation/developmental/douance/>
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adult. *British Medical Bulletin, volume 135*(1), 108 - 135. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>
- Faraone, S., Sergeant, J., Gillberg, C., & Biederman, J. (2003). The worldwide prevalence of ADHD: is it an American condition? *World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association, 22*, 104 - 113. <https://pdfs.semanticscholar.org/6bdc/4162d9f8b0f9b08d83f3e952cd02c5569a1b.pdf>
- Gagné, F. (2009). *Construire les talents à partir de la douance*. <https://hautpotentielquebec.org/ressources/MDDT-FR-Surv01-Copy.pdf>
- Griffiths, A. J., Giannantonio, C. M., Hurley-Hanson, A. E., & Cardinal, D. N. (2016). *Autism in the Workplace: Assessing the Transition Needs of Young Adults with Autism Spectrum Disorder*. Dans Hurley-Hanson, A. E. and Giannantonio, C. M. (2016). *Autism in the Workplace*. *Journal of Business and Management, 22*(1). <https://www.chapman.edu/business/files/journals-and-essays/jbm-editions/JBM-vol-22-no-1-Autism-in-the-Workplace.pdf>
- Giroux & Le Café de la Débrouille*, 2018 QCTAT 303.
- Hensel, W. H. (Février 2017). People with Autism Spectrum Disorder in the Workplace: An Expanding Legal Frontier. *Harvard Civil Rights - Civil Liberties Law Review (CR-CL), 52*; Georgia State University College of Law, Legal Studies Research Paper No. 2017-01. <https://ssrn.com/abstract=2916911>.
- Hydro-Québec c. Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (FTQ)*, 2008 CSC 43.
- Jaffré, Y. G., Dulong, L., & Verbeek, S. (2019). Travail, emploi et douance. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 21*(1), 1 - 32. <https://10.4000/pistes.6296>.
- Kapp, S. K., Gillespie-Lynch, K., Sherman, L. E., & Hutman, T. (2013). Deficit, difference, or both? Autism and neurodiversity. *Developmental Psychology, 49*, 59-71. <http://dx.doi.org/10.1037/a0028353>
- Kessler, R. C., Adler, L., Barkley, R., Biederman, J., Conners, C. K., Demler, O., Faraone, S. V., Greenhill, L. L., Howes, M. J., Secnik, K., Spencer, T., Ustun, T. B., Walters, E. E., & Zaslavsky, A. M. (2006). The prevalence and correlates of adult ADHD in the United States: Results from the National Comorbidity Survey Replication. *The American Journal of Psychiatry, 163*(4), 716 - 723. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2859678/>
- Kooijman-van, T. (2008). *Hoogbegaafd. Dat zie je zó! Over zelfbeeld en imago van*

- hoogbegaafden*. OYA Productions. ISBN 978 90 9023526 4.
- Loiacono, E. T., & Ren, H. (2018). Building a Neurodiverse High-Tech Workforce. *MIS Quarterly Executive*, 17(4), 263 – 278. <https://10.17705/2msqe.00001>
- Loi canadienne sur les droits de la personne, L.R.C. (1985), ch. H-6.
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2020). *Agir pour favoriser la réussite éducative des élèves doués*. www.education.gouv.qc.ca.
- Morkem, R., Handelman, K., Queenan, J. A., Birtwhistle, R., & Barber, D. (2020). Validation of an EMR algorithm to measure the prevalence of ADHD in the Canadian Primary Care Sentinel Surveillance Network (CPCSSN). *BMC Medical Information Informatics and Decision Making*, 20(166). <https://doi.org/10.1186/s12911-020-01182-2>
- Office québécois de la langue française (2019). *Grand dictionnaire terminologique*, « neurodiversité ». <http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id Fiche=26556690>
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2019). *La responsabilité professionnelle des CRHA et CRIA à chaque étape du processus de dotation*. <https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2019/10/processus-dotation>
- Patton, E. (2019). Autism, attributions and accommodations: Overcoming barriers and integrating a neurodiverse workforce. *Personnel Review*, 48(4), 915 - 934. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0116>
- Philips, A. B., & Odegard, T. N. (2017). Evaluating the impact of dyslexia laws on the identification of specific learning disability and dyslexia. *Annals of Dyslexia* 67, 356 – 368. <https://10.1007/s11881-017-0148-4>.
- Polanczyk, G., de Lima, M. S., Horta, B. L., Biederman, J., & Rohde, L. A. (2007). The worldwide prevalence of ADHD: a systematic review and metaregression analysis. *The American journal of psychiatry*, 164(6), 942 - 948. <https://10.1176/ajp.2007.164.6.942>
- Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville), 2000 CSC 27.
- Renzulli, J. (2006). Qu'est-ce que le haut potentiel et comment peut-on le développer chez l'enfant et l'adolescent? Groupe d'études de psychologie. *Bulletin de psychologie*, 59(5), no 485, 463 – 468.
- Richard, J. F. (2017). Douance et talents à l'école. <https://www.ordrepsy.qc.ca/-/douance-et-talents-a-l-ecole>
- Robbins, R. (2017). The untapped potential of ADHD employee in the workplace. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1271384>
- Stewart c. Elk Valley Coal Corp.*, 2017 CSC 30.
- Sumner, K. E., & Brown, T. J. (2015). Neurodiversity and Human Resource Management: Employer Challenges for Applicants and Employees With Learning Disabilities. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(2), 77 - 85. <https://10.1037/mgr0000031>.
- Syndicat des fonctionnaires municipaux de Québec (FISA) et Québec (Ville de)*, (2012) AZ-50925351.
- Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) et Société canadienne des postes*, 2018 CanLII 71183 (CA SA).
- Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD) et Auto Métivier inc. / Lévis Toyota inc.*, 2016 QCTA 31.
- Thomas, R., Sanders, S., Doust, J., Beller E., & Glasziou, P. (2015). Prevalence of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder: A systematic Review and Meta-analysis. *Pediatrics*, 135(4). <https://10.1542/peds.2014-3482>.
- Vasiliadis H.-M., Diallo F. B., Rochette L., Smith M., Langille D., Lin E., Kisely S., Fombonne E., Thompson A. H., Renaud J., & Lesage A. (2017). Temporal trends in the prevalence and incidence of diagnosed ADHD in children and young adults between 1999 and 2012 in Canada: a data linkage study. *Canadian Journal of Psychiatry* 62(12): 818 - 826. <https://doi.org/10.1177/0706743717714468>
- Wharton School of the University of Pennsylvania (2019). *How Companies Are increasing Neurodiversity in the Workplace*. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/autism-employment/>