GOUVERNEMENT
Liberté
Égalité
Fraternité

Délégation interministérielle
à la stratégie nationale pour les troubles
du neurodéveloppement

LA NEURODIVERSITÉ EN ENTREPRISE :

REPENSER, RECRUTER, DÉPLOYER, DÉVELOPPER

Délégation interministérielle à la stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement - Mars 2026

ÉDITORIAL

Jean-Pierre FARANDOU

Ministre du travail et des solidarités

Dans un monde du travail en profonde transformation, la France ne peut plus se permettre de laisser de côté des talents en raison de fonctionnements cognitifs différents. La neurodiversité n'est ni une marginalité ni une exception : elle est une composante structurelle de notre société et de notre force collective.

Aujourd'hui encore, trop de personnes neuroatypiques demeurent éloignées de l'emploi ou cantonnées à des parcours professionnels discontinus, précaires, parfois marqués par l'incompréhension et l'exclusion. Cette situation n'est pas acceptable. Elle ne relève pas d'un manque de compétences, mais de pratiques professionnelles parfois insuffisamment inclusives, de représentations erronées et de biais persistants dans le recrutement, l'intégration et le management.

Dans le même temps, de nombreuses entreprises pionnières démontrent qu'un autre modèle est possible. En adaptant leurs organisations, en repensant leurs méthodes de travail et en reconnaissant la pluralité des talents, elles renforcent leur capacité d'innovation, la qualité du travail collectif et leur performance globale. La prise en compte de la neurodiversité n'est donc pas une contrainte supplémentaire : elle est un levier stratégique, humain et économique.

Ce guide national de 80 bonnes pratiques s'inscrit dans une volonté claire : passer d'une logique de sensibilisation à une logique de transformation. Il ne s'agit plus seulement de «faire une place » aux personnes neuroatypiques, mais de construire un monde du travail capable d'accueillir durablement la diversité des fonctionnements humains. Accessible, opérationnel et fondé sur des retours d'expérience solides, ce guide apporte aux entreprises des clés concrètes pour agir, à chaque étape du parcours professionnel.

J'appelle l'ensemble des acteurs économiques à s'engager résolument dans cette démarche. Recruter, intégrer et faire évoluer des talents neuroatypiques, c'est affirmer une vision exigeante et moderne du travail, fondée sur la confiance, l'équité et la reconnaissance des compétences. C'est aussi contribuer à une société plus juste, où chacun peut exercer pleinement son droit au travail et à l'autonomie.

La neurodiversité est une richesse nationale. En la reconnaissant et en la valorisant, nous faisons le choix d'un progrès social qui bénéficie à tous, et d'une économie plus inclusive, plus innovante et plus résiliente.

Camille GALLIARD-MINIER

Ministre déléguée chargée de l'autonomie et des personnes handicapées

La Stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement 2023-2027 fait de l'accès à l'emploi une priorité absolue pour les personnes neuroatypiques. Ce guide en est la traduction opérationnelle.

Les 80 bonnes pratiques ici rassemblées sont des outils éprouvés, immédiatement applicables dans vos environnements professionnels respectifs. Destiné aux dirigeants, DRH et managers, ce kit pratique a ainsi vocation à répondre à une question centrale : comment attirer, recruter et accompagner ces talents qui représentent près de 15 % de la population ?

Cette ambition s'inscrit dans une dynamique plus large d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Les résultats sont tangibles : entre 2017 et 2024, le nombre de personnes en situation de handicap en emploi est passé de 730 000 à 1,35 million, soit une progression de 85 %. Dans le secteur privé, les effectifs ont augmenté de 38 % sur la même période, atteignant 674 400 salariés.

Ces données illustrent un changement de paradigme dans les entreprises. Les employeurs qui recrutent des personnes en situation de handicap, et particulièrement des talents neurodivergents, constatent des bénéfices mesurables : rigueur dans l'exécution des tâches, fidélité à l'employeur, expertise approfondie dans leur domaine de compétences, et capacité d'innovation par des approches alternatives. Le taux de maintien en emploi en témoigne.

Pourtant, le taux de chômage des personnes en situation de handicap reste presque deux fois supérieur à la moyenne nationale. Ce paradoxe doit cesser. En repensant vos processus de recrutement, vous n'ouvrez pas seulement vos portes : vous accédez à des profils d'excellence, capables d'apporter un regard innovant pour une performance avérée.

L'innovation ne naît pas de l'uniformité, mais de la diversité des modes de pensée. Les entreprises qui l'ont compris prennent une longueur d'avance. Engageons-nous résolument dans cette voie.

Étienne POT

Délégué interministériel à la stratégie nationale
pour les troubles du neurodéveloppement

Dans le cadre de la Stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement 2023-2027, l'accès des personnes concernées par les troubles du neurodéveloppement au monde professionnel fait l'objet de cinq mesures spécifiques.

Cette attention accordée à la thématique de l'emploi, issue notamment de la Conférence nationale du handicap du 26 avril 2023, vise à développer massivement l'insertion professionnelle des personnes neurotypiques dans le milieu dit « ordinaire».

Dans cette perspective, il importe que les entreprises adaptent et ajustent leur perception et leurs pratiques de recrutement et d'insertion professionnelle des personnes avec un ou plusieurs troubles du neurodéveloppement (TND). Celles-ci doivent ainsi pouvoir trouver toute leur place comme acteurs économiques de la nation.

C'est la raison d'être de ce guide national, rédigé sous la direction de Vincent Grimaldi de Puget et s'appuyant sur des auditions d'entreprises et d'experts du domaine. Il est destiné à devenir un document de référence en matière d'accompagnement des entreprises dans leurs actions en faveur de la neurodiversité.

Les parcours professionnels des personnes concernées restent encore trop fragmentés et sources de souffrance dans notre pays, notamment en raison du caractère invisible des troubles du neurodéveloppement et de leur méconnaissance par le grand public. Ensemble, agissons pour que la France devienne un pays modèle en termes d'insertion dans la société et sur le marché du travail des personnes de la neurodiversité !

Vincent GRIMALDI DE PUGET

Professeur et Directeur,
Think_Differently - Paris Lab for Neurodiversity at Work
École des Ponts Business School
Institut Polytechnique de Paris

POURQUOI INNOVER PAR LA NEURODIVERSITÉ ?

Les neurosciences nous révèlent que l'espèce humaine bénéficie d'une grande variété de fonctionnements cérébraux, où chacun voit le monde d'une façon différente, voire personnelle et singulière. Cette neurodiversité humaine représente une richesse que découvrent beaucoup de grandes entreprises de tous les secteurs. Dans cette perspective, il existe un risque que les entreprises ignorant la neurodiversité risquent d'écarter inconsciemment les talents dont elles auraient paradoxalement le plus besoin. En cause, nos biais cognitifs inconscients qui induisent souvent un jugement erroné sur des talents atypiques pourtant particulièrement compétents.

Ce guide de bonnes pratiques propose des outils opérationnels élaborés dans un cadre scientifiquement validé, pour tirer pleinement parti du potentiel de chacun, y compris les talents atypiques – notamment, autistes, Dys, et TDAH qui représentent environ 15% de la population – dont la contribution dynamise les équipes.

Les entreprises trouveront ici une feuille de route qui suit un modèle d'amélioration continue en quatre étapes : Repenser, Recruter, Déployer, Développer. Il se veut transposable à toutes les entreprises, petites et grandes, qui voient dans ces bonnes pratiques une source d'accélération de leurs innovations et de leur compétitivité.

Destinée aux dirigeants, responsables RH, managers, ainsi qu'à tous ceux engagés dans le recrutement et l'accompagnement professionnel, cette synthèse de bonnes pratiques est le fruit de plus de 80 auditions d'experts et parties prenantes, en France et à l'international, et une première dans les pratiques managériales.

Il ne s'agit pas simplement d'une démarche inclusive supplémentaire, mais d'une nouvelle manière, profondément humaine, d'aborder le travail, la productivité et l'innovation par l'intelligence collective générée au sein des équipes.

Nous serons ravis d'échanger avec vous sur vos propres pratiques et retours d'expérience.

Sommaire

PAGE 08
INTRODUCTION

PAGE 17
80 BONNES PRATIQUES (BP)

PAGE 18
ÉTAPE 1 / REPENSER

PAGE 33
ÉTAPE 2 / RECRUTER

PAGE 45
ÉTAPE 3 / DÉPLOYER

PAGE 53
ÉTAPE 4 / DÉVELOPPER

PAGE 56
CONCLUSION ET PERSPECTIVES

PAGE 58
GLOSSAIRE

INTRODUCTION

La neurodiversité est une source d'innovation pour les entreprises.

Ce guide s'appuie sur les neurosciences afin d'outiller les professionnels souhaitant mettre en œuvre une innovation RH ayant toutes les chances d'améliorer la créativité, la productivité et la compétitivité de l'entreprise : l'inclusion de la neurodiversité.

La neurodiversité humaine est un concept qui vise à reconnaitre l'ensemble de la population dans la diversité et sa contribution au succès des entreprises, tout comme la complémentarité entre gauchers et droitiers peut favoriser la performance d'une équipe sportive. Malheureusement, les processus de recrutement traditionnels tendent souvent à créer une monoculture de profils similaires. Or, la stimulation de l'innovation provient davantage de l'atypie que de la norme.

Au sein de la neurodiversité humaine, il existe un vaste réservoir de talents atypiques – **plus d'une personne sur sept** – trop souvent écartés par les processus traditionnels de recrutement, alors même que nos entreprises en ont particulièrement besoin pour innover. En effet, ces individus apportent **une dimension supplémentaire,** car ils perçoivent le monde d'une façon singulière.

Ce guide entend mettre en lumière les **talents des personnes autistes (trouble du spectre de l'autisme - TSA), des personnes ayant un trouble déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH) et des personnes Dys (dyslexie, dysorthographie, dysphasie…)**, qui représentent près de 15 % de la population. Leur façon d'aborder le monde peut parfois surprendre, mais elle est souvent une source précieuse d'innovation et de créativité. Leur singularité constitue un véritable atout pour l'entreprise, leur permettant d'exceller et d'atteindre un niveau d'expertise remarquable dans leur domaine.

Les talents atypiques sont une pépinière pour les entreprises innovantes.

Il est difficile de formuler des généralités au sujet des personnes/talents neuroatypiques, tant cette population est vaste et hétérogène. Ainsi, les personnes autistes ne sont pas toutes des « matheux » ou des personnes non-oralisantes présentant un trouble du développement intellectuel, contrairement aux clichés que l'on pourrait supposer. S'il peut être tentant de penser des catégories de personnes, force est de constater que les talents neuroatypiques dont il est ici question s'inscrivent dans le continuum de la population générale.

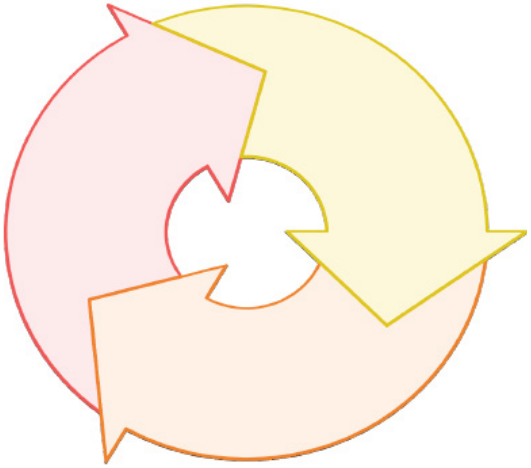
Ces talents neuroatypiques apportent au milieu professionnel des compétences variées, en fonction de leurs forces individuelles et leurs centres d'intérêt.

En voici une synthèse, qui n'est ni restrictive, ni systématique :

Conceptualisation, analyse et logique :

Pensée logique et structurée :

Résolution de problèmes complexes (notamment en analyse de données). [1]



Indépendance d'esprit :

Primauté du raisonnement factuel sur la réaction émotionnelle.[2]

Mode de raisonnement causal :

Perception holistique des relations en musique, mécanique, informatique, mathématique et autres systèmes logiques.[3]

1. University of Montreal. (2009, June 17). « Autistics better at problem-solving, study finds ». ScienceDaily. Retrieved June 23, 2025, from https://www.sciencedaily.com/releases/2009/06/090616121339.htm.

2. Baron-Cohen, S., Ashwin, E., Ashwin, C., Tavassoli, T., & Chakrabarti, B. (2009). Talent in autism: hyper-systemizing, hyper-attention to detail and sensory hypersensitivity. « Philosophical Transactions of the Royal Society » Biological Sciences, 364(1522), 1377–1383. https://doi.org/10.1098/rstb.2008.0337.

3. Smith, A., Jones, B., & Dupont, C. (2023). « Highly logical and non-emotional decisions in both risky and social contexts among individuals with autism spectrum disorder. » Journal of Behavioral Decision Making. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38526667/.

Connaissances expertes et mémorisations détaillées

Mémoire de long terme :
Mémorisation encyclopédique et détaillée. [5]

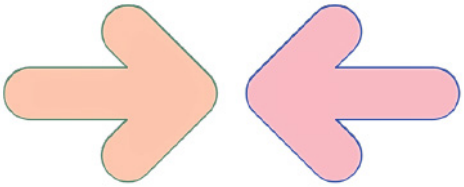
Attrait pour des sujets précis :
Capacité à approfondir et maîtriser des domaines de connaissance spécifiques.[4]

Attention aux détails :
Détection fine d'erreurs ou d'anomalies.[6]

Créativité et regard innovant

Perceptions singulières:

Approches innovantes des problèmes.[7]



Compétences artistiques :

Dessin, musique, écriture, couture, architecture, codage et autres formes d'expression.[8]

4. Grove, R., Roth, I., & Hoekstra, R. A. (2016). « The motivation for special interests in individuals with autism and controls: Development and validation of the Special Interest Motivation Scale ».Autism Research, 9*(6), 677–688. https://doi.org/10.1002/aur.1560.

5. Jiang, Y. V., Palm, B. E., DeBolt, M. C., & Goh, Y. S. (2015). « High-precision visual long-term memory in children with high-functioning autism ». Journal of Abnormal Psychology, 124(2), 447–456. https://doi.org/10.1037/abn0000022.

6. Alink, A., & Charest, I. (2020). Clinically relevant autistic traits predict greater reliance on detail for image recognition. Scientific Reports, 10(1), 14239. https://doi.org/10.1038/s41598-020-70953-8.

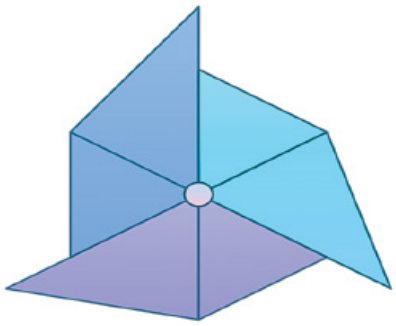
7. García-Villamisar, D., & Dapretto, M. (2023). Creative performance and attitudes toward creativity in adults with autism spectrum disorder. Research in Autism Spectrum Disorders, 101, 102208.

8. Pring, L., Ryder, N., Crane, L., & Hermelin, B. (2012). Creativity in savant artists with autism. Autism, 16(1), 45–57. https://doi.org/10.1177/1362361311403783.

Productivité, persévérance et résilience

Excellence dans les tâches répétitives :

Endurance élevée dans des environnements exigeant rigueur et précision.[10]



Concentration intense sur des projets d'intérêt :

Capacité de concentration permettant une grande productivité.[9]

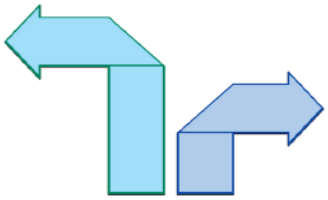
Fiabilité et ponctualité :

Engagement fort envers les responsabilités et les horaires.[11]

Organisation et engagement professionnels

Structuration de systèmes et processus :

Mise en place de méthodologies, planning et routines organisationnelles efficaces.[12]



Fidélité aux engagements :

Loyauté envers un employeur ou un engagement.[13]

S'ils sont le plus souvent invisibles, les traits liés aux TND (TSA, TDAH, dys) peuvent parfois être perçus dans le comportement atypique des personnes concernées, à l'instar de la gêne à soutenir le regard de son interlocuteur pour certains, de l'utilisation de mots décalés, de réfléchir en marchant autour de la pièce, ou encore pour d'autres d'aligner une orthographe phonétique et irrégulière. Il est fort probable qu'un observateur non averti porte un jugement défavorable à l'égard de ces singularités.

9. Remington, A. M., Swettenham, J. G., & Lavie, N. (2012). Lightening the load: perceptual load impairs visual detection in typical adults but not in autism. Journal of Abnormal Psychology, 121, 544-551.

10. Poljac, E., Poljac, E., & Yeung, N. (2012). Cognitive control of intentions for voluntary actions in individuals with a high level of autistic traits. Journal of Autism and Developmental Disorders, 42(12), 2523–2533. https://doi.org/10.1007/s10803-012-1509-.

11. Cage, E., & Di Monaco, J. (2022). The lived experience of autistic adults in employment: A systematic search and synthesis. Autism in Adulthood, 6(4), 495–509. https://doi.org/10.1089/aut.2022.0114.

12. Goris, J., Brass, M., Cambier, C., Delplanque, J., Wiersema, J. R., & Braem, S. (2020). The relation between preference for predictability and autistic traits. Autism Research, 13(7), 1144–1154. https://doi.org/10.1002/aur.2244.

13. Black, M. H., Kuzminski, R., Wang, J., Ang, J., Lee, C., Hadzuddin, S., & McGarry, S. (2022). Experiences of friendships for individuals on the autism spectrum: A scoping review. Review Journal of Autism and Developmental Disorders, 11(3), 184–209. https://doi.org/10.1007/s40489-022-00332-8.

L'innovation ne naît pas de la norme, mais de l'atypie.

De ce fait, **les entreprises qui recrutent sur la base d'entretiens d'embauche classiques peuvent involontairement écarter des talents particulièrement compétents**, surtout lorsque les aptitudes sociales ne sont pas essentielles dans le cadre du poste considéré.

Par conséquent, en dépit des nombreuses qualités des talents neurodivergents, leur taux de chômage se révèle plus élevé que la moyenne. Or, ce vaste réservoir de talents est non seulement accessible, mais il se révèle être un catalyseur d'innovations dont les entreprises ont particulièrement besoin.

De nombreuses entreprises aux États-Unis et plus récemment en France, mettent déjà en œuvre des programmes d'inclusion de la neurodiversité, notamment dans les secteurs de l'alimentation, de la banque, de la finance, des cosmétiques, de la défense, de l'énergie, de la grande distribution, de l'industrie, du luxe et du numérique.

Les lignes directrices ici proposées sont issues de bonnes pratiques recueillies au cours de plus de 80 auditions, dont 40 % à l'international. Ces bonnes pratiques ont été ensuite confrontées à une revue de la recherche scientifique la plus récente en la matière. Elles ont d'ailleurs vocation à être mises à jour, pour suivre l'évolution rapide des pratiques et de la recherche notamment en neurosciences et psychologie cognitive.

CHÔMAGE ET RÉSERVOIR DE TALENTS

De nombreux chiffres circulent sur le chômage des talents neurodivergents, sans que les sources en soient clairement établies. Il y a néanmoins un consensus sur l'ampleur de la problématique.

Malgré leurs qualités, les personnes présentant un TND sont particulièrement frappées par le chômage, avec près de 80 %[14] des adultes autistes au chômage ou en situation de sous-emploi. Dans une perspective similaire, les adultes dyslexiques connaitraient un chômage 3 fois plus élevé que la moyenne.

Pourtant, 72 %[15] des professionnels RH ne considèrent pas la neurodiversité dans leurs pratiques de recrutement.

14. Autisme-Europe. (2023). Bridging the autism employment gap in Europe: A compendium of current practices and initiatives. INFUSE project. https://www.autismeurope.org/wp-content/uploads/2023/10/ENG_INFUSE-Compendium-of-best-practices.pdf Roux, A. M., Rast, J. E., Anderson, K. A., & Shattuck, P. T. (2017). National Autism Indicators Report: Developmental disability services and outcomes in adulthood (A. J. Drexel Autism Institute, Life Course Outcomes Program). Drexel University. https://familyvoicesofca.org/wp-content/uploads/2017/06/Natl-Autism-Indicators-Report-2017_Final.pdf Agefiph. (2023, avril). Autisme et emploi : état des lieux et perspectives. Observatoire de l'emploi et du handicap. https://www.agefiph.fr/sites/default/files/medias/fichiers/2023-04/Agefiph_Etude_Autisme-Emploi_2023-04.pdf
15. Chartered Institute of Personnel and Development. (2024, 20 février). Neuroinclusion at work (Guide). Uptimize et CIPD. https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/neuroinclusion-work/

Le modèle proposé ici est une feuille de route managériale permettant d'attirer, d'évaluer, de recruter et d'intégrer les talents neurodivergents. Il se veut transposable à l'international, notamment au sein des filiales des groupes internationaux qui voient dans cette innovation RH une source d'accélération de la compétitivité.

Le management de la neurodiversité constitue une avancée majeure de la "nouvelle économie", qui touche maintenant tous les secteurs.

Ce modèle a été conçu pour l'inclusion de talents neurodivergents autonomes, quelles que soient leurs compétences spécifiques. Il ne nécessite pas l'appui de dispositifs publics[16], qui peuvent néanmoins se révéler intéressants pour les employeurs et les personnes recrutées.

Il est à noter que ce document n'aborde pas les situations relevant d'un trouble du développement intellectuel (TDI) ou associées à une absence d'oralité.

Par ailleurs, ce modèle d'inclusion se concentre sur l'entreprise ordinaire. Le lecteur n'y retrouvera ni la fonction publique, ni les entreprises adaptées, qui peuvent néanmoins s'en inspirer.

Ce document se veut concret et se fonde sur une logique d'engagement volontaire de l'entreprise afin de générer une compétitivité accrue et responsable. Il ne constitue pas une contrainte supplémentaire, mais une manière de travailler plus intelligemment, notamment en réduisant les biais cognitifs inconscients qui affectent les décisions d'embauche et en enrichissant les innovations dans les équipes.

NEURODIVERSITÉ ET NEURODIVERGENCE

Le concept de **neurodiversité** désigne la variabilité naturelle du fonctionnement neurologique au sein de l'espèce humaine.

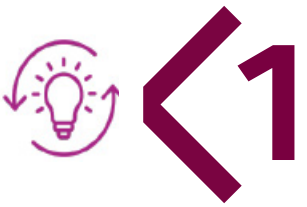
La **neurodivergence** se manifeste par des différences cognitives significatives chez des individus s'éloignant de la moyenne de la population générale. L'autisme, le TDAH, la dyslexie ou encore la dyspraxie en sont des exemples. Ces particularités ne sont ni des maladies ni des anomalies à corriger, mais des expressions de la diversité humaine.

À l'échelle des équipes, des organisations et des nations, la neurodiversité souligne l'importance de valoriser ces complémentarités pour favoriser l'intelligence collective, l'innovation et la compétitivité.

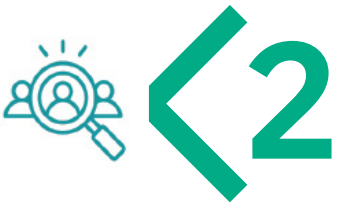
16. Notamment l'emploi accompagné, solution d'appui à l'accès et au maintien en emploi pour les personnes neuroatypiques et le cas échéant leurs employeurs.

Le modèle s'organise en quatre étapes,
selon un processus d'amélioration continue :

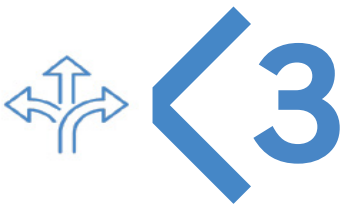
1 Repenser 2 Recruter 3 Déployer 4 Développer



Repenser : cette première étape de planification vise à repenser les processus dans une optique d'inclusion de profils parfois très différents. Pour ce faire, il est nécessaire d'obtenir l'adhésion de la direction, de dégager les budgets nécessaires, de créer un alignement autour de la neurodiversité, d'établir un bilan réaliste de la situation actuelle, de concevoir un prototype du projet adapté aux spécificités de l'entreprise, de neutraliser l'influence des biais cognitifs dans les outils de recrutement, de concevoir les formations, et d'introduire des indicateurs mesurables permettant de suivre la performance du projet.



Recruter : la deuxième étape se concentre sur la formation des recruteurs, la recherche de candidats et le processus de recrutement, dont chaque étape est décrite de façon adaptée aux talents neurodivergents.



Déployer : la troisième étape vise l'accueil, l'introduction à l'environnement de l'entreprise, l'apprentissage des comportements attendus, la présentation du programme de mentorat, ainsi que l'amélioration de l'environnement et de la culture de l'entreprise. L'objectif de cette étape est que chaque employé puisse se sentir en confiance et maximiser son potentiel.

Développer : la dernière étape vise à développer des actions correctives et monter en puissance sur un nouveau cycle.

À QUI S'ADRESSE CE GUIDE ?

- Dirigeants d'entreprise
- Directeurs des ressources humaines / Responsables des ressources humaines
- Recruteurs
- Managers d'équipe
- Mentors
- Job coaches
- Médecins du travail
- Conseillers emploi
- Investisseurs en private equity
- Consultants en management

80 BONNES PRATIQUES

Les 80 bonnes pratiques ici proposées offrent la garantie d'un cadre scientifiquement validé. Elles sont présentées de façon chronologique, selon les quatre étapes du cycle d'amélioration continue R2D2 : Repenser, Recruter, Déployer, Développer.

ÉTAPE 1

REPENSER

Sensibilisation et ouverture

- **Appréhender les enjeux**

<u>Bonne pratique 1</u> - Sensibiliser l'entreprise aux enjeux de recrutement de personnes neurodivergentes par le biais de conférences et formations.

Exemples de thématiques des modules de sensibilisation :

- **Le fonctionnement des cerveaux neurodivergents :**
  Nous sommes 8 milliards d'humains avec des empreintes digitales, des visages et des cerveaux différents. Le cerveau neurodivergent présente une organisation particulière qui amène à une perception du monde sensiblement différente de celle partagée par la majorité des gens. Dans l'entreprise, cette façon de penser particulière enrichit la résolution de problèmes ainsi que les potentielles innovations, voire les disruptions.

- **L'impact de nos biais cognitifs inconscients :**
  Notre perception des profils atypiques que nous croisons est filtrée par constructions heuristiques mentales, ce qui engendre généralement des biais cognitifs inconscients. Ces derniers alimentent des préjugés négatifs susceptibles d'écarter des talents dont l'entreprise a pourtant le plus grand besoin.

- **Des méthodes de recrutement et d'inclusion adaptées :**
  Le modèle propose des bonnes pratiques de recrutement, d'inclusion et d'accompagnement qui permettent de mieux attirer tous les talents, y compris les talents neuroatypiques.

- **Les avantages économiques à embaucher des personnes neurodivergentes :** De nombreuses entreprises hésitent à embaucher ces talents compétents, craignant entre autres une baisse de productivité et une augmentation des coûts de supervision. C'est généralement tout le contraire, d'autant qu'il y a de fortes chances que des collègues neurodivergents soient déjà présents tout autour de nous, sans que nous le sachions.

<u>Bonne pratique 2</u> - En matière de management des ressources humaines et de recrutement, se fonder sur la norme ISO 30400:2022 portant sur le vocabulaire des RH.

Exemples du vocabulaire normalisé :

- **Définir le recrutement,** qui est un processus consistant à rechercher, attirer, évaluer et employer un talent pour un poste existant ou un nouveau poste dans l'organisation.

- **Utiliser le terme « talent »,** défini comme une personne possédant ou pouvant acquérir des connaissances, des compétences, des aptitudes et d'autres caractéristiques permettant d'exercer une fonction, un travail ou un rôle dans l'entreprise.

<u>Bonne pratique 3</u> - En matière de neurodiversité, privilégier un vocabulaire neutre, voire élogieux des atypismes, qui évite toute connotation médicale ou stigmatisante.

Exemples du vocabulaire à employer :

- **Parler de « talent neurodivergent » ou « talent neuroatypique » plutôt que de « personnes avec des TND »**, avec l'idée qu'il ne s'agit pas d'une maladie ou pathologie, mais d'une variation naturelle du fonctionnement neurologique.

Le lecteur trouvera un glossaire en annexe.

<u>Bonne pratique 4</u> - Tenir compte des fondements de la psychologie cognitive et de ses conséquences sur la prise de décision dans l'entreprise.

Prendre en compte :

- Les biais cognitifs influant sur le recrutement, dont on peut limiter les effets par des processus appropriés.

- Les avantages d'une équipe marquée par la neurodiversité, notamment en matière de stimulation de la créativité et de mise au point de solutions inattendues.

<u>Bonne pratique 5</u> - Tenir compte du fait que des personnes neurodivergentes sont d'ores et déjà présentes dans tous les secteurs.

Cette bonne pratique revient à réaliser et accepter que la neurodiversité humaine fait intrinsèquement partie de toutes les organisations humaines. Ainsi, on retrouve des personnes neuroatypiques dans l'ensemble des secteurs professionnels (hôpitaux, grands groupes, PME, administrations, armée, secteur de la culture, milieu sportif...).

Gouvernance

<u>Bonne pratique 6</u> - Veiller à sensibiliser le dirigeant de l'entreprise à la neurodiversité, dans un contexte où il représente la clé de voûte du succès du projet d'inclusion dans la durée, en cohérence avec la stratégie globale de l'employeur en matière de handicap et de diversité.

Le dirigeant doit comprendre les enjeux de la neurodiversité et faire de la promotion de cette dernière un objectif partagé de l'entreprise. Son rôle est de soutenir publiquement ce projet, sans pour autant en devenir le chef opérationnel. Dans cette perspective, c'est au dirigeant de fournir les ressources et de fédérer l'organisation autour d'une vision commune. De par sa position d'autorité, c'est le dirigeant qui occupera ce rôle de promoteur de la démarche neuroinclusive (de préférence à toute autre personne).

<u>Bonne pratique 7</u> - Prendre conscience que le turn-over des cadres fragilise l'accompagnement des talents atypiques en entreprises.

Il convient de noter que la nomination d'un nouveau directeur des ressources humaines peut infléchir le virage vers l'inclusion de la neurodiversité, d'où l'intérêt de limiter le turnover des cadres de l'entreprise lorsqu'on a engagé une dynamique d'ouverture aux personnes issus de la neurodiversité.

<u>Bonne pratique 8</u> - Insérer la politique « inclusion de la neurodiversité » dans les orientations stratégiques de l'entreprise.

L'idée est d'amener l'entreprise à orienter concrètement des actions, décisions et budgets sur cet objectif.

<u>Bonne pratique 9</u> - Se fixer des objectifs stratégiques mesurables, permettant de mesurer la réussite du projet d'ouverture à la neurodiversité.

Pour ce faire, il est recommandé de mettre en place différents indicateurs qui pourront figurer en bonne place dans le bilan social :

- Nombre de modules de sensibilisation organisés.
- Nombre de personnes neurodivergentes recrutées.
- Évolution du taux de sélection.

<u>Bonne pratique 10</u> - Établir des objectifs stratégiques réalistes.

Il s'agit d'envisager une stratégie réalisable en matière d'ouverture à la neurodiversité.

<u>Bonne pratique 11</u> - Réviser si besoin les processus internes existants.

Passer en revue les processus standards existants en prenant en compte les écarts par rapport aux besoins des personnes et des objectifs stratégiques.

<u>Bonne pratique 12</u> - Penser de nouveaux processus de recrutement et d'entretien standards adaptés à la neurodiversité.

Là où les processus standards sous-tendent généralement une uniformité dans la manière de penser des recrues, on cherche ici à attirer des candidats qui pensent différemment.

<u>Bonne pratique 13</u> - Organiser des focus groups avec les recruteurs, managers, collègues et collaborateurs neurodivergents volontaires, afin de réévaluer, si besoin, ces processus adaptés.

Le but est d'arriver à la participation active des personnes qui sont proches de la problématique d'embauche et d'inclusion. La recommandation précédente permet d'alimenter les échanges des focus groups.

<u>Bonne pratique 14</u> - Aboutir à une généralisation à l'ensemble de l'entreprise des processus adaptés à la neurodiversité.

En effet, ce qui est utile pour la minorité neurodivergente se révèle en général être utile pour tout le monde.

<u>Bonne pratique 15</u> - Mettre en place des mesures incitatives pour les services RH et les managers afin d'obtenir leur soutien au projet d'inclusion de la neurodiversité et du handicap.

Ici, le principe est que l'ouverture à la différence (inhérente à la neurodiversité humaine) améliore les relations de travail et réduit les situations de handicap pour toute une frange de la population.

Bonne pratique 16 - Encourager les fournisseurs à mettre en œuvre un programme d'inclusion de la neurodiversité inspiré du présent modèle.

Cette recommandation peut être appliquée dans le cadre de la mise en œuvre de la norme volontaire ISO 20400 avec les fournisseurs, notamment les axes « Respect des droits de l'Homme » et « Conditions et relations de travail ».

Analyse des besoins

Bonne pratique 17 - Identifier les tâches et les postes pour lesquels les candidats neurodivergents potentiels seraient mis en situation de réussite.

Les objectifs sont :

- Organiser une analyse des environnements de travail et des postes (en tâches) susceptibles d'être proposés comme support d'emploi. Cette analyse doit également identifier les aménagements et compensations mobilisables.

- Maintenir une liste des tâches et des postes les mieux adaptés aux profils neurodivergents afin notamment de faciliter le sourcing par les professionnels du recrutement.

Détermination des profils recherchés

Bonne pratique 18 - Repenser des fiches de poste se concentrant sur les quelques compétences strictement nécessaires et l'environnement de travail associés (condition de travail, rythme, bruit, lumière, poussière, poste individuel ou collectif...).

L'objectif est d'épurer les fiches de poste des compétences superflues qui élimineraient les candidats les plus pointus sur les compétences clés du poste considéré.

Bonne pratique 19 - S'autoriser à recruter un talent neurodivergent qui ne correspondrait pas strictement au profil initialement recherché.

Le processus d'embauche doit conserver la souplesse nécessaire pour permettre de recruter un talent neurodivergent. Au lieu de « faire correspondre une personne à un poste », il s'agit ainsi de « faire correspondre un poste aux compétences d'une personne ». Les fiches de poste doivent pouvoir s'adapter aux circonstances.

Planification des processus

Bonne pratique 20 - Concevoir le projet comme un système complet de processus.

Le projet peut notamment nécessiter :

- Le découpage des tâches du poste considéré.
- La détermination des compétences clés.
- Les techniques d'évaluation des compétences.
- Les besoins en formation.
- Les besoins d'accompagnement à l'inclusion, qui seront décrits ci-après.

<u>Bonne pratique 21</u> - Structurer les processus à l'avance, afin de limiter l'influence des biais cognitifs.

Cette recommandation vise à éviter l'improvisation qui s'avère particulièrement risquée lors des processus de recrutement. Un processus structuré est une séquence d'activités prédéfinies et standardisées, conçue pour produire un résultat prévisible et reproductible. Il est caractérisé par des règles claires, des étapes précises et des responsabilités assignées, afin de minimiser la variabilité et l'impact de biais cognitifs majeurs.

<u>Bonne pratique 22</u> - Impliquer tous les acteurs RH de l'entreprise dans des « cercles d'excellence ».

Ici, l'objectif est d'initier une dynamique d'amélioration des processus, tout en sensibilisant à la neurodiversité en entreprise. Pourront notamment être impliqués : recruteurs, RH, managers, mentors, job coaches, et médecins du travail. Les cercles d'excellence sont des focus groups dédiés à l'amélioration d'un processus ou à la résolution d'un problème.

<u>Bonne pratique 23</u> - Planifier un programme de recrutement ciblant les talents neurodivergents, qui vienne se greffer sur les processus de recrutement standard chaque fois que possible.

- Créer un programme de recrutement ciblé actionnable à court terme.
- Ne réinventer que ce qui est strictement nécessaire, et supposant que la totalité des processus RH existants seront mis dans une dynamique d'amélioration continue comme décrit ci-après.

<u>Bonne pratique 24</u> - Structurer, rédiger, adapter et tester les questionnaires d'entretiens d'embauche à l'avance.

Cette bonne pratique vise à minimiser l'impact de biais cognitifs majeurs qui discriminent fortement les candidats atypiques. Dans cette perspective, le processus structuré suivant est recommandé :

- Concevoir les questions qui évaluent au mieux chaque compétence clé du poste vacant.
- Adapter les questions pour qu'elles soient sans ambiguïté pour les personnes neurodivergentes, notamment en introduisant le contexte avant de formuler la question.
- Déterminer des réponses-types qui formeront les critères d'évaluation sur une grille Bas/Moyen/Haut.

Outils de mesure

<u>Bonne pratique 25</u> - Développer un tableau de bord permettant d'évaluer le recrutement dans la durée.

Ce tableau de bord pourrait comporter les indicateurs suivants :

- Nombre total de candidats par poste vacant.
- Taux de sélection (nombre de candidats sélectionnés par rapport au nombre total de candidats).
- Délai de recrutement pour un poste (nombre de jours calendaires nécessaires pour embaucher un nouveau candidat sur un poste précis).
- Délai d'embauche moyen des candidats retenus (nombre de jours nécessaire à un candidat pour franchir les différentes étapes du processus de recrutement après présentation de sa candidature.
- Efficacité du canal de détection (nombre de candidats que chaque canal de recrutement attire et taux de conversion correspondant).
- Coût du canal de détection par candidat recruté.
- Taux d'abandon en cours de candidature.

- Coût du canal de détection par candidat recruté.
- Rendement de chaque étape (nombre de candidats ayant passé avec succès l'étape par rapport au nombre total de candidats ayant accédé à cette étape).
- Satisfaction du N+1 pour la recrue embauchée.
- Taux de remplissage (nombre d'emplois pourvus par rapport au nombre d'offres d'emploi).

<u>Bonne pratique 26</u> - Estimer le coût pour l'entreprise du recrutement de personnes de la neurodiversité.

Ce coût est à mettre en regard des aides et déductions octroyées par l'Etat, ainsi que vis-à-vis des pénalités éventuelles en cas de non-satisfaction de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH).

La formule permettant de calculer ce coût total unitaire pourrait être la suivante :

Coût total par embauche = (Aides + Subventions + Réduction de pénalités OETH - Coûts internes et externes du recrutement) / nombre de candidats recrutés.

Où les coûts internes sont notamment :

- Coût des recruteurs = Salaire moyen x Heures passées.
- Coût de formation sur le terrain des nouveaux talents = Salaire moyen x Heures passées.
- Coût de formation sur le terrain des nouveaux talents = Salaire moyen x Heures passées.
- Coût de l'adaptation du lieu de travail.

<u>Bonne pratique 27</u> - Renseigner les indicateurs en matière de qualité de recrutement, tels que fournis dans le cadre de la norme ISO/TS 30411 (2018).

Les indicateurs suivants semblent notamment pertinents à remplir :

- Qualité de l'embauche : la performance de l'employé après embauche par rapport aux attentes avant son recrutement.
- Nature du contrat (CDD de + ou - 6 mois, CDI, contrat d'apprentissage).
- Taux de présence : indicateur statistique utilisé pour mesurer la proportion de personnes qui occupent effectivement un emploi par rapport à un ensemble de référence (par exemple, l'ensemble des personnes en emploi, d'un secteur, d'un métier ou d'une entreprise).
- Taux de renouvellement : ratio des départs par rapport à l'effectif total.

<u>Bonne pratique 28</u> - Recourir à la mesure du RSI (retour sur investissement) du recrutement, afin de mesurer l'efficacité globale de la stratégie de recrutement.

L'équation se basera notamment sur le taux d'acceptation des offres, le délai d'embauche, les coûts internes et externes, et le taux d'attrition de la première année. Rappelons en outre que le taux de fidélité des candidats neurodivergents est souvent particulièrement élevé, impactant ainsi le RSI dans la durée.

<u>Bonne pratique 29</u> - Éprouver le processus de recrutement, en le testant soi-même ou en le soumettant à des personnes neurodivergentes, avant de le mettre en œuvre.

Cette recommandation permet notamment d'anticiper les potentiels dysfonctionnements du processus de recrutement et d'éviter que les candidats n'en fassent les frais lors de leur phase de recrutement.

ÉTAPE 2

RECRUTER

<u>Bonne pratique 30</u> - Encourager les candidats à recourir à des outils alternatifs au CV.

Les formulaires électroniques peuvent se révéler particulièrement discriminants s'ils n'offrent pas une échappatoire pour les talents atypiques. Les alternatives envisageables peuvent être, par exemple, l'envoi de travaux ou d'une courte vidéo illustrant ses compétences.

<u>Bonne pratique 31</u> - Filtrer les CV atypiques avec souplesse et supprimer la lettre de motivation.

Les formulaires électroniques, CV et lettres de motivation sont des vecteurs conventionnels qui peuvent défavoriser les candidats neurodivergents, dont le parcours et l'orthographe sont fréquemment atypiques.

<u>Bonne pratique 32</u> - Publier des annonces d'offre d'emploi courtes et réalistes.

Les profils neurodivergents interprètent souvent le français d'une manière littérale, avec une compréhension au premier degré. Ils ne se reconnaitront donc pas dans les annonces excessives ou irréalistes recherchant le mouton à cinq pattes. Ils préféreront donc des annonces courtes et claires, ne mentionnant que les compétences indispensables au poste de travail.

Bonne pratique 33 - Mentionner explicitement dans les offres d'emploi ciblées que les personnes autistes et TND sont encouragées à présenter leur candidature.

Instaurer une mention type et claire (exemple : « Emploi ouvert à la neurodiversité »).

Bonne pratique 34 - Sponsoriser des événements dédiés au recrutement de talents neurodivergents.

Les publicités, annonces et forum de recrutement ne suffisent pas. Il est indispensable d'aller à la rencontre des viviers de talents neuroatypiques, en partenariat avec les acteurs locaux, dont les associations et les centres de ressources autisme (CRA).

Bonne pratique 35 - Veiller à ce que le tri des candidatures n'exclue pas les candidats neurodivergents.

Cette recommandation constitue une mise en garde vis-à-vis des algorithmes qui trient les CV digitalisés, et se révèlent discriminants pour les parcours et orthographes atypiques. Ces systèmes peuvent être améliorés ou remplacés par des canaux alternatifs ciblant des talents neurodivergents.

Le cas des candidatures spontanées

<u>Bonne pratique 36</u> - Rechercher un poste vacant qui corresponde aux compétences du talent neurodivergent sélectionné.

Pour les talents atypiques, cette façon de procéder représente une alternative intéressante à l'approche traditionnelle.

<u>Bonne pratique 37</u> - Recourir à une évaluation des compétences professionnelles du talent neurodivergent.

Les bilans de compétences et autres outils d'orientation peuvent être adaptés aux besoins spécifiques des talents neurodivergents considérés. Par exemple, le questionnaire AWSQ (Autism Work Skills Questionnaire[14]) comprend 78 éléments répartis en 6 domaines :

- Les habitudes de travail.
- Le style de travail.
- Le niveau d'indépendance dans le travail et besoins.
- Les activités de la vie quotidienne.
- Les compétences interpersonnelles.
- Les besoins sensoriels dans l'environnement de travail.

14 . 8- The autism Work skills questionnaire (AWSQ)-Practical Toolbox- Rehabilitation International Belgium.

Avant le premier entretien

Bonne pratique 38 - Transmettre à l'avance aux candidats sélectionnés un document synthétisant les caractéristiques du processus de recrutement.

Il s'agit d'expliciter les étapes du processus d'entretien (nombre de recruteurs et leurs rôles, questions posées...), ainsi que d'éclairer toute question pratique (durée totale, localisation, accès/transport, code vestimentaire...). Cette pratique est généralisable à tous les recrutements.

Bonne pratique 39 - Mentionner explicitement que ce n'est pas un problème si le candidat demande à reporter l'entretien à une date ultérieure, sans avoir à se justifier.

Cela consiste à rassurer quant au fait qu'une règle implicite peut être assouplie. En effet, les talents neurodivergents ont une forte tendance à respecter diligemment les règles et horaires et à ne pas mentir ou se retrancher derrière de fausses excuses. Mais pour les évaluer au mieux, il est important d'éviter les sources d'anxiété, à laquelle ils sont plus fréquemment sensibles.

Bonne pratique 40 - Demander au candidat quel est le meilleur moyen d'entrer en communication.

Cette recommandation vise notamment à anticiper la potentielle appréhension du candidat face au téléphone. En effet, de nombreux profils neurodivergents sont moins à l'aise avec le téléphone, ou ne répondent qu'aux numéros qu'ils reconnaissent.

Bonne pratique 41 - Laisser aux candidats la possibilité de passer un entretien par écrit.

De nombreux candidats neurodivergents se montrent beaucoup plus à l'aise à l'écrit qu'à l'oral. Pour évaluer leurs compétences au mieux, des entretiens par mails ou chatbots peuvent offrir une expérience plus fidèle à la véritable performance du candidat.

Bonne pratique 42 - Engager des actions de formation et sensibilisation des recruteurs.

La formation continue est une bonne pratique fondamentale des processus de recrutement. Les recruteurs doivent impérativement recevoir une formation complète répondant à un double objectif :

- Les aider à développer une grille de lecture des profils atypiques qu'ils vont rencontrer.
- Mieux comprendre leurs propres biais cognitifs inconscients et les manières de les maîtriser dans le cadre du recrutement.

Bonne pratique 43 - Prévoir une procédure intégrant le rôle du Job Coach.

Le Job Coach est un accompagnant externe (voir encadré). Si le candidat n'a pas son Job Coach personnel, l'entreprise peut proposer les services d'un Job Coach externe qui sera présent lors des entretiens.

LE JOB COACH

Le Job Coach (en français, facilitateur d'emploi) est un accompagnant externe. Pour les personnes avec TSA, il faut qu'il soit formé à l'autisme, afin d'assurer un accompagnement approprié et un soutien à l'insertion professionnelle. Il veille au bien-être du talent neurodivergent pour qu'il puisse pleinement exploiter son potentiel. Son rôle est de sensibiliser les interlocuteurs pour répondre aux besoins du talent neurodivergent que ce soit sur le lieu de travail ou dans la vie quotidienne hors de l'entreprise. Afin d'avoir recours à un job coach, il importe de se rapprocher de la plateforme départementale d'emploi accompagné (PEA).

Bonne pratique 44 - Désigner un superviseur en adéquation avec le profil de la recrue neurodivergente.

Cette recommandation constitue un facteur de succès de l'inclusion du talent neurodivergent. Le superviseur direct (" N+1") aura un rôle clé dans un succès de l'intégration de la recrue neurodivergente. Il sera choisi pour les qualités suivantes :

- Être facile d'approche.
- Exprimer clairement ses attentes.
- Donner des retours honnêtes et directs sur la performance au travail, derrière une porte close.
- Prévenir des tensions éventuelles avec les collègues.

<u>Bonne pratique 45</u> - Privilégier une organisation de travail dans laquelle la personne neurodivergente ne répond qu'à un seul superviseur hiérarchique.

Cette recommandation souligne l'importance de canaliser les instructions aux travers du seul N+1.

Entretiens et tests

<u>Bonne pratique 46</u> - Privilégier une politique d'accueil dans laquelle le bien-être des candidats est le premier objectif, afin d'évaluer au mieux tout leur potentiel.

Cette recommandation vise à permettre aux candidats de révéler tout leur potentiel durant l'évaluation. Pour ce faire, on peut concrètement mettre en place les éléments suivants afin d'améliorer d'emblée le cadre de travail :

- Contacter le candidat à l'avance pour s'assurer qu'il puisse repérer les lieux et les moyens d'accès (transports publics, etc.).
- Accueillir le candidat avec respect dès son arrivée et lui présenter les lieux.
- S'assurer que les candidats et employés disposent d'un badge nominatif.
- Indiquer au candidat qu'il peut bénéficier d'une salle silencieuse (avec boissons et grignotages à disposition).

- Maintenir la ponctualité du processus de l'entreprise, tout en tolérant les retards du candidat.
- Illustrer les différents documents utilisés lors des entretiens par des visuels .
- Comprendre la fatigabilité et l'hypersensibilité de certains candidats.
- Veiller à disposer du nom d'un proche joignable en cas d'urgence.

Bonne pratique 47 - Comprendre que le talent neurodivergent se manifeste différemment dès le premier regard.

Les biais de première impression et de confirmation tendent à induire inconsciemment les recruteurs en erreur. Or, les candidats neurodivergents peuvent présenter des traits atypiques qui paraissent étonnants dès les premières secondes et les rendent « difficiles à cerner » pour l'observateur mal informé. Voici quelques exemples de comportements observables chez certains talents neurodivergents, qui affecteraient leur évaluation malgré la présence de qualifications adéquates ou supérieures :

- Ne recourt pas au bavardage pour briser la glace (« small talk ») et va droit au but.
- Crée des silences afin de réfléchir et prend son temps avant de répondre.
- Fournit des réponses longues et détaillées, alors qu'on attendait plutôt un propos synthétique.

- Parle un français littéraire ou montre un trouble de la parole.
- Offre peu de contact visuel avec le recruteur.
- Présente un ton monotone et un visage peu expressif.

<u>Bonne pratique 48</u> - Anticiper le fait que l'entretien collectif peut poser des difficultés aux talents neurodivergents.

L'entretien collectif (ou entretien de groupe) consiste à faire passer un entretien d'embauche à plusieurs candidats en même temps. Il peut se révéler utile comme première étape du parcours de recrutement afin de présenter l'entreprise et les différents intervenants, ou encore pour proposer un exercice de mise en situation collectif. Toutefois, il s'agit souvent d'une méthode peu pertinente pour évaluer des candidats neurodivergents, qui peuvent se retrouver en situation de handicap face au groupe. L'interaction avec un groupe leur demande souvent un effort énergivore pour compenser, voire camoufler, leurs réserve et anxiété naturelles en société.

<u>Bonne pratique 49</u> - Fournir à l'avance le questionnaire qui sera utilisé lors des entretiens d'embauche.

Cette recommandation permet aux talents neurodivergents de montrer leur véritable potentiel en réduisant leur stress, tout en permettant aux recruteurs de mieux comparer les réponses des candidats sur des critères objectifs sans l'impact émotionnel de l'effet de surprise.

Bonne pratique 50 - Organiser une séance d'entretien blanc avant la rencontre avec les recruteurs.

Cette recommandation vise également à permettre aux recruteurs une analyse objective et comparable des profils. L'entretien blanc permet aux candidats, en particulier aux talents neurodivergents, de montrer leur véritable valeur sans être pénalisés par des facteurs de stress ou un manque d'expérience en entretien.

Bonne pratique 51 - Recourir aux outils d'apprentissage à l'entretien d'embauche.

Cette recommandation ouvre la possibilité de nouer des partenariats afin de proposer aux candidats des applications (smartphone, réalité virtuelle) et des programmes de formation en ligne, leur permettant de se familiariser avec les processus de recrutement.

Bonne pratique 52 - Abandonner l'entretien d'embauche improvisé, au profit de questions structurées et adaptées.

Cette recommandation vise à former les recruteurs pour que le processus (planifié lors de l'Étape précédente) soit correctement appliqué, et éviter ainsi une source de variabilité dans les évaluations.

Bonne pratique 53 - Créer des tests spécifiques aux compétences recherchées et les rendre autant accessibles que possible.

En complément des entretiens structurés évoqués précédemment, cette recommandation vise à concevoir des tests établissant une corrélation prédictive avec la performance au travail. Ces tests peuvent, par exemple, consister à demander au candidat de fournir un échantillon du travail attendu, à développer des exercices reproduisant des tâches similaires, à concevoir des « serious games » ou encore à proposer des simulations. Ces tests devraient être autant accessibles que possible, notamment pour pouvoir être utilisés en ligne, sur mobile ou à des horaires décalés.

Bonne pratique 54 - Recourir à une période d'immersion in situ.

Il s'agit d'évaluer la performance au travail du candidat neurodivergent de la manière la plus objective possible.

Sélection du candidat

Bonne pratique 55 - Mobiliser la formation afin d'éviter les décisions discriminantes à l'encontre de candidats atypiques, parfois perçus comme singuliers, mais objectivement compétents.

Le but est d' éviter les rejets émotionnels à l'égard de candidats ayant semblé « bizarres » aux yeux des recruteurs et observateurs, mais s'étant néanmoins révélés objectivement compétents pour le poste concerné.

<u>Bonne pratique 56</u> - À compétences équivalentes, s'autoriser le choix du candidat neurodivergent

Lorsque plusieurs candidats présentent des compétences équivalentes, ce choix permet de reconnaître que la neurodivergence peut également constituer une compétence à valoriser, car elle s'accompagne souvent de capacités de résilience et de dépassement de soi.

ÉTAPE 3

DÉPLOYER

Acceptation d'une offre

Bonne pratique 57 - Inviter le candidat ou prévoir un déplacement du responsable RH afin de discuter en termes clairs de chaque document constituant le contenu de l'offre d'emploi.

Cela permet de lever les ambiguïtés, en instaurant une relation de confiance, en facilitant les échanges sur les besoins d'adaptation et en favorisant une intégration réussie de la recrue.

Pré-intégration : préparation des collègues

Bonne pratique 58 - Former l'entourage de la personne avant son arrivée via des organismes de formation reconnus, pour éviter l'ancrage de préjugés qui complexifierait l'intégration.

Cette préconisation complète la précédente en mettant en place des formations de qualité à destination des collègues avant l'arrivée de la recrue neurodivergente. Ces formations visent à prévenir l'ancrage de préjugés, qui pourrait compliquer son intégration. Elles permettent de préparer un environnement propice à son épanouissement et à la pleine expression de son potentiel.

Bonne pratique 59 - Prévoir des formations de sensibilisation à l'arrivée de nouveaux collègues et managers.

Ces formations doivent permettre la sensibilisation des équipes et hiérarchies, malgré la rotation potentielle du personnel.

Pré-intégration : préparation du lieu de travail

Bonne pratique 60 - Mettre en place avec le recruté un environnement de travail favorisant l'épanouissement de chacun et lui permettant de réaliser pleinement son potentiel professionnel.

Voici quelques exemples d'ajustements de l'environnement de travail répondant aux besoins des talents neurodivergents tout en bénéficiant à l'ensemble des collaborateurs :

- Assurer un environnement calme afin de favoriser la concentration et de limiter les distractions sonores.
- Privilégier un éclairage adapté et non-agressif pour les yeux.
- Aménager des espaces de pause au calme, permettant aux collaborateurs de se détendre, de se recentrer et, si nécessaire, de s'alimenter.

<u>Bonne pratique 61</u> - Garder à l'esprit que certaines personnes neurodivergentes peuvent avoir une sensibilité accrue et veiller à ne pas leur en tenir rigueur.

En effet, certaines personnes ont une sensibilité développée au point de :

- Préférer ne pas serrer la main ou faire la bise.
- Porter volontiers un casque anti-bruit ou des lunettes sombres, même à l'intérieur.
- S'éloigner occasionnellement des personnes qui se parfument.

Pré-intégration : préparation de la recrue

<u>Bonne pratique 62</u> - Assurer à la recrue une formation aux compétences sociales (le savoir-être) requises pour l'entreprise considérée.

L'objectif est de préparer la recrue neurodivergente à la culture d'entreprise de son nouvel employeur, en insistant sur les habiletés sociales spécifiques à ce nouveau milieu professionnel.

Formation en cours d'emploi

Bonne pratique 63 - Faciliter la formation « en situation de travail » en prenant des photos de chaque étape permettant la réalisation des tâches.

Cette préconisation, qui bénéficie en outre à l'ensemble du collectif de travail, consiste à accompagner la formation sur le terrain par des photos détaillant les tâches, rangées ensuite dans un fichier PowerPoint ou autre, qui sera facilement disponible sur une tablette. De nombreuses erreurs et sources de stress découlent de l'improvisation de la phase de « on-the-job training », où l'on mise (à tort) sur les seules capacités de mémorisation et de prise de notes de la recrue.

Accompagnement des recrues neurodivergentes

Bonne pratique 64 - Assurer les services d'un Job Coach externe.

Le Job Coach est un accompagnant externe (voir encadré ci-avant) pouvant faciliter l'inclusion professionnelle des talents neurodivergents. Si le candidat n'a pas son Job Coach personnel, l'entreprise peut proposer les services d'un Job Coach externe. Des dispositifs peuvent intervenir pour couvrir, partiellement ou totalement, les honoraires du Job Coach. Il est recommandé à l'entreprise de se rapprocher de la plateforme d'emploi accompagné de son département.

Bonne pratique 65 - Mettre en place un programme de tutorat.

Cet accompagnement est un facteur de succès du développement professionnel des talents, qu'ils soient neurodivergents ou non. Ce tuteur (ou mentor) interne doit être sensibilisé à la neurodivergence et facilement accessible (localement ou en visioconférence) sans être le superviseur hiérarchique de la recrue. Si la taille de l'entreprise le permet, ce tuteur peut être choisi parmi les pairs neurodivergents de la recrue, selon le modèle de la pair-aidance.

Management des employés neuroatypiques

Bonne pratique 66 - Manager les talents atypiques de son équipe.

Cette recommandation concerne tous les managers de collaborateurs présentant des traits atypiques de type autisme ou trouble déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité, sans pour autant être officiellement qualifiés comme tel. Ces managers ont besoin de recevoir une formation spécifique et l'accompagnement nécessaire pour gérer de ces situations individuelles et tirer parti de l'intelligence collective de leur équipe.

Bonne pratique 67 - Faciliter la réalisation de bilans de compétences pour tous les talents, notamment les plus atypiques.

L'objectif est de donner aux équipes des outils pour mieux se comprendre, notamment pour les aider à prendre conscience de leur forces et faiblesses sans créer de stigmatisation.

<u>Bonne pratique 68</u> - Ne pas divulguer les TND des talents neurodivergents au-delà de l'équipe d'intégration si les personnes ne le souhaitent pas.

Certaines personnes concernées par les TND préfèrent ne pas divulguer leur condition, par crainte d'être stigmatisées pour cette raison. Bien qu'il puisse être utile pour l'entourage de mieux comprendre certains comportements atypiques, la décision de divulguer ou non un diagnostic demeure un choix strictement personnel.

<u>Bonne pratique 69</u> - Éviter le multitâche et les changements soudains au travail.

Il est préférable d'anticiper les changements et de programmer leur accompagnement.

Le multitâche et les changements soudains nuisent à la concentration sur des tâches complexes et peuvent générer du stress. C'est particulièrement vrai pour les talents neurodivergents, pour qui l'imprévisibilité, l'incertitude et le multitâche sont à éviter.

<u>Bonne pratique 70</u> - Valoriser et soutenir la progression hiérarchique des leaders neurodivergents en reconnaissant leurs compétences et leur potentiel.

Des talents autistes et TND diagnostiqués ont dirigé des organisations de toute taille. Leurs équipes apprécient généralement leur franc-parler, leur équité, leur ouverture d'esprit et leur capacité à réévaluer des décisions. De plus, leur mode de fonctionnement peut également les amener à mieux résister à certains biais cognitifs qui affectent la prise de décision.

<u>Bonne pratique 71</u> - Créer une culture qui embrasse la neurodiversité à tous les niveaux hiérarchiques.

La création d'une culture neurodiverse découle d'actions concrètes et visibles, notamment des exemples de talents neurodivergents promus à tous les niveaux hiérarchiques.

Bonne pratique 72 - Transformer l'entretien annuel en levier d'amélioration continue de l'entreprise autant que du talent neurodivergent.

Le but de cette conception de l'entretien annuel est de fournir au talent neurodivergent une meilleure compréhension des attentes et une visibilité sur l'avenir. Cette évaluation peut être mise en place comme suit :

- Évaluer ce que le talent sait faire ou ce qu'il fait bien.
- Cerner les domaines à améliorer et ce que le talent pourrait faire pour développer ses compétences et s'améliorer.
- Définir ce que l'entreprise peut faire pour développer le talent et lui permettre de s'améliorer .
- Recenser ce qui a réellement fonctionné et ce qui n'a pas marché.

Bonne pratique 73 - Ne pas hésiter à répéter plusieurs fois par an un échange informel pour accompagner la progression du talent neurodivergent.

Les talents neurodivergents sont très demandeurs d'un feedback régulier, honnête et franc. Il est important de leur permettre d'évoluer et de les prévenir de tout changement. Ils sont généralement très loyaux mais attendent la même chose de leur employeur.

Bonne pratique 74 - Adopter une approche proactive pour accompagner le départ de talents neurodivergents et leur assurer un retour à l'emploi rapide.

L'adoption de cette démarche permet de s'assurer que les talents neurodivergents bénéficient de l'accompagnement d'un Job Coach dans leurs décisions clés liées à l'emploi.

ETAPE 4

DÉVELOPPER

Évaluation et analyse des résultats du programme

Bonne pratique 75 - Évaluer la performance de chaque talent neurodivergent sur les 6 à 12 derniers mois à l'aide d'une approche à 360 degrés.

Cela permet de mettre en place une évaluation plus objective de la performance et des comparaisons avec la moyenne de l'organisation et du secteur industriel. Elle permet de mieux cerner les points d'amélioration individuels et collectifs.

Bonne pratique 76 - Identifier les écarts entre l'évaluation au travail et l'évaluation durant la sélection ainsi que les causes profondes de ces écarts.

L'objectif est d'améliorer la qualité de l'évaluation mesurée durant le processus de sélection, en la comparant à la performance objectivée durant l'emploi.

Bonne pratique 77 - Évaluer la performance des recruteurs, tuteurs et job coach.

L'idée est d'exploiter et de développer les indicateurs mis en place précédemment pour améliorer la qualité des processus.

Amélioration du programme et montée en puissance

<u>Bonne pratique 78</u> - Optimiser les processus et les pratiques avant d'entamer un nouveau cycle de planification, de sélection et d'inclusion.

Il est particulièrement conseillé de mettre en place les actions suivantes :

- Standardiser les processus et pratiques ayant conduit à des résultats positifs et transférer ces bonnes pratiques vers les processus RH existants, afin de progressivement généraliser ces approches et ainsi éviter toute stigmatisation des talents neurodivergents.
- Mettre en place des actions correctives pour les processus et pratiques qui n'ont pas donné les résultats escomptés.
- Expérimenter des innovations visant à améliorer les processus et pratiques.
- L'amélioration continue permet d'obtenir des gains de performance durables. Il est essentiel d'impliquer l'ensemble des employés dans ce processus, afin de faciliter la collecte de données objectives et de première main, d'encourager une communication transparente et de renforcer la collaboration entre les parties prenantes. L'accent doit être mis sur l'apprentissage, la correction des variabilités et des décisions antérieures, ainsi que sur la prise de décision dès qu'un volume suffisant de données objectives est rassemblé.

Bonne pratique 79 - Réitérer le cycle en accroissant le rythme de recrutement.

Le premier cycle ayant permis de prototyper le processus de recrutement et d'inclusion de la neurodiversité, une montée en puissance s'opère pour un nouveau cycle de recrutement plus ambitieux.

Bonne pratique 80 - Travailler dans la bonne humeur et célébrer les moments clés.

Le but est d'accorder toute la reconnaissance nécessaire aux individus et aux équipes qui sont au cœur de ce programme. Les moments clés sont ces événements, petits et grands, qui doivent être marqués par une reconnaissance publique, notamment l'arrivée de nouvelles recrues ayant rejoint l'entreprise grâce au programme, ainsi que les innovations, les gains de productivité et l'excellence atteints par les équipes tirant parti de la neurodiversité.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

Ce guide facilite la mise en œuvre des bonnes pratiques d'inclusion de la neurodiversité avec la garantie d'un cadre scientifiquement validé.

Il a été conçu afin d'accompagner les entreprises dans une démarche d'accroissement de leur compétitivité par le recrutement et l'accompagnement de talents neuroatypiques (autisme, Dys, TDAH), dont l'inclusion est un levier de motivation, de production et d'innovation.

- **Qui a rassemblé ces bonnes pratiques**

La rédaction de ce premier guide de bonnes pratiques scientifiquement validées, a été confiée par la délégation interministérielle à la stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement 2023-2027 (DITND) à M. Vincent Grimaldi de Puget[1], qui a présidé le groupe de travail de la mesure 64 de la stratégie nationale intitulée « Professionnaliser et outiller les acteurs en charge de l'accompagnement à l'emploi et les entreprises, en lien avec France Travail ».

En moins d'un an, 83 experts et parties prenantes ont été auditionnés, dont 40 % à l'international. 39 % sont des employeurs et professionnels du recrutement et près de 46 % sont des personnes autistes, TDAH ou Dys.

Le comité de pilotage est composé de M^me^ Fabyenne Borloz[2], M. Jean-François Dufresne[3], M. Adam Harris[4], M^me^ Anouk Helft (succédant à M^me^ Laure Albertini)[5], M. Bertrand Monthubert[6].

Ce comité remercie par ailleurs les experts et personnes concernées auditionnés, ainsi que les relecteurs, notamment M. René Cassou[7], M. Bastien Confais[8], Mme Florence Gros[9], Mme Delphine Hanser[10], Mme Marie Schuster[11], ainsi que les services du Premier ministre, des ministres en charge de l'Emploi et du Handicap, et de la DITND.

Et des remerciements tout particuliers à vous, chers lecteurs, pour votre investissement dans la compétitivité de nos entreprises. Réalisé de manière bénévole, ce guide n'en est pas moins ambitieux. Il vise à rassembler et diffuser des recommandations de bonnes pratiques étayées par les connaissances scientifiques les plus récentes. L'ambition est claire : contribuer à un impact économique tangible — en matière d'emploi, d'innovation, de productivité et de compétitivité — par une meilleure compréhension et un management averti de la neurodiversité humaine en entreprise. Dans cette dynamique, vos commentaires et suggestions seront appréciés et pourront alimenter de futures éditions.

Contacts :

Pr. Vincent Grimaldi de Puget : vgp@thinkdifferently.fr
Professeur et Directeur, Think_Differently - Paris Lab for Neurodiversity @ Work
Ecole des Ponts Business School (Institut Polytechnique de Paris)

Délégation interministérielle à la stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement : di-tnd@pm.gouv.fr

Affiliations :

[1] Professeur en biais cognitifs, École des Ponts Business School (Institut Polytechnique de Paris) ; Directeur du centre de recherche « Think_Differently • Paris Lab for Neurodiversity @ Work », Directeur des Formations en Management de la Neurodiversité « Les Alchimistes » ; Commission Emploi, CNCPH ; Fédération Autisme Europe.
[2] Responsable insertion professionnelle des étudiants en situation de handicap, Université de Toulouse.
[3] Directeur Général (retraité), Andros ; parent d'un adulte concerné.
[4] Président association As I Am (Irlande) ; Auto-représentant.
[5] Représentantes de la Délégation interministérielle à la stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement.
[6] Professeur, Université de Toulouse ; Directeur, Atypie-Friendly.
[7] Psychiatre ; ARAPI.
[8] Auto-représentant.
[9] DRH, Institut Laue Langevin ; ANDRH.
[10] Atypie-Friendly.
[11] Directrice, CRAIF ; Maison de l'Autisme ; ARAPI.

GLOSSAIRE

Asperger : terme utilisé officiellement jusqu'en 2018 et qui persiste socialement pour décrire une personne autiste ne présentant ni déficit intellectuel ni retard de langage. Il a fait place à une approche dimensionnelle du spectre de l'autisme (TSA) qui souligne la continuité des traits autistiques au sein de la population générale. Il s'agit d'une condition neurodéveloppementale, essentiellement influencée par l'hérédité, caractérisée par des intérêts et expertises marqués, ainsi qu'une altération des interactions sociales. Il est à noter que le qualificatif d'« Asperger » n'est plus utilisé à ce jour.

Atypisme : non-conformité à des normes et comportements attendus par une majorité sociale.

Dys : les « DYS » forment un ensemble varié de profils neurodéveloppementaux qui combinent souvent des compétences spécifiques remarquables (regard innovant, capacité d'adaptation...) avec un fonctionnement cognitif atypique caractérisés notamment dans le développement du langage oral (dysphasie), du langage écrit (dyslexie, dysorthographie), du geste et de la coordination (dyspraxie) ou encore du raisonnement numérique (dyscalculie).

Neurodivergent (ou Neuroatypique) : personne dont le fonctionnement neurologique est atypique, et diverge – parfois significativement –, de la moyenne de la population générale. Contraire de neurotypique.

Neurodiversité : variabilités neurologiques naturelles de l'espèce humaine, entrainant une diversité de la perception du monde et des modes de pensée.

Neurotypique (abrégé NT) : personne dont le fonctionnement neurologique reste proche de la moyenne de la population générale. Personne ne présentant aucune condition neurodéveloppementale particulière (autisme, TDAH, dys, etc.). Contraire de neuroatypique et neurodivergent.

Neurosciences : ensemble de disciplines scientifiques qui étudient le cerveau, son organisation, son fonctionnement et son influence sur le comportement et les fonctions cognitives.

Talent : personne possédant ou pouvant acquérir les connaissances, les compétences, les aptitudes et d'autres caractéristiques pour exercer une fonction, un travail ou un rôle.

Trouble : ensemble d'affections (ou modifications) entrainant des variations dans le fonctionnement du corps humain et le bien-être quotidien d'un individu. L'usage du terme « trouble » plutôt que « condition » est marqué par une approche médicale historiquement centrée sur les déficits, plutôt que par une reconnaissance de la diversité naturelle du fonctionnement cérébral humain.

Trouble Déficit de l'Attention avec ou sans Hyperactivité (abrégé TDAH) : condition neurodéveloppementale caractérisée par un fonctionnement attentionnel atypique, une grande réactivité cognitive, une énergie élevée et une tendance à agir rapidement.

Trouble du Spectre de l'Autisme (abrégé TSA) : une approche dimensionnelle de l'autisme qui souligne l'hétérogénéité de cette population, regroupant le syndrome d'Asperger (expertises et intérêts spécifiques, altération des interactions sociales) ainsi que l'autisme profond (déficit intellectuel, retard du langage). Rappelons que l'emploi des personnes non-autonomes, dont les talents présentant un autisme profond, n'est pas abordé dans le présent document et nécessite l'accompagnement de dispositifs spécifiques. Concerne 1 % à 2 % de la population.

Trouble neurodéveloppemental (abrégé TND) : ensemble de modifications affectant le processus de développement cérébral dès la période prénatale par rapport aux normes de développement typiques. Ces TND incluent notamment l'autisme, le TDAH et les Dys, et présentent une grande diversité de profils individuels. L'utilisation de la terminologie « trouble » (plutôt que « condition ») reflète une vision historique issue de la médecine, plutôt qu'une variation naturelle du fonctionnement cérébral humain reconnue plus récemment, comportant à la fois des forces et faiblesses propres à chaque individu. Concerne plus de 15 % de la population.

di-tnd@pm.gouv.fr

#VosDroitsVosChoix

Édition – Délégation interministérielle à la stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement : Autisme, Dys, TDAH, TDI.

Maquette : Délégation interministérielle à la stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement : Autisme, Dys, TDAH, TDI.

Crédits photos : Getty Images / Délégation interministérielle à la stratégie nationale pour les troubles du neurodéveloppement : Autisme, Dys, TDAH, TDI./ Ministères sociaux/ DICOM /Seba/ Sipa Press