

De recalé à activement recherché

Les aptitudes particulières des neuroatypiques séduisent de plus en plus les entreprises, qui commencent à leur faire une place.

Une personne sur cinq ou sur six est neuroatypique. Statistiquement, ces profils sont fatalement présents dans presque chaque entreprise, société, asbl ou administration. Pourtant, leur reconnaissance et leur intégration restent un sujet tabou (ou inintéressant) dans le milieu du travail, en raison des clichés, mais aussi d'un manque de connaissances.

Pour évaluer leur positionnement, le cabinet Hypersens, spécialisé dans la sensibilisation et l'accompagnement des entreprises à la richesse cognitive et à l'intelligence collective, a lancé le premier «Baromètre neurodiversité et pratiques neuro-inclusives au travail» européen. Les résultats ne sont pas attendus avant juin 2026, mais quelques tendances se dessinent déjà.

Pour ses fondatrices, Moira Wrathall et Audrey Carrafa, toutes deux neuroatypiques, cette méconnaissance n'est pas une surprise. Au cours de leurs échanges avec des chefs d'entreprise, beaucoup ont clairement signifié qu'ils n'étaient pas prêts à travailler avec ces profils, que cela «leur faisait peur». «Lorsque que le sujet est abordé, c'est généralement sous l'impulsion d'une personne qui y est confrontée de près ou de loin dans son environnement familial, amical ou professionnel, exposent-elles. Au contact de profils neurodivergents, le patron se questionne sur le vécu de son collaborateur ou sur ce qu'il peut mettre en place pour lui en tant que manager.»

Pour mieux sensibiliser les organisations, Hypersens a opté pour un changement de paradigme. «On préfère parler de “situations handicapantes” plutôt que de “handicap”. C'est l'environnement et la façon dont il est adapté, ou pas, qui crée des situations dans lesquelles chacun d'entre nous peut se retrouver à un moment de sa vie ou de sa carrière professionnelle: un changement de poste ou de secteur, par exemple. Nous voulons aussi faire comprendre aux employeurs

que ces profils font déjà partie de leurs équipes. Et qu'en n'y prêtant pas attention, ils se privent de leur potentiel.»

«Une bénédiction»

A 32 ans, Mélissa, agente administrative à l'ONE, vient de découvrir sa particularité. C'est sa supérieure hiérarchique qui l'a convaincue de consulter un spécialiste. «Quand elle modifiait certaines choses dans mon tableau Excel, j'étais obligée d'ajouter des couleurs et d'agrandir la police de caractères pour m'y retrouver. Je lui disais que je devais certainement être dyslexique. Lorsque je me trouvais dans un environnement bruyant ou animé, j'avais beaucoup de mal à me concentrer. Ou alors, je me focalisais sur un petit détail et je perdais le fil de la conversation. Quand ma supérieure m'a proposé de passer les tests, elle a ajouté que je ne devais pas m'inquiéter pour mon emploi et qu'un diagnostic lui permettrait de mettre en place des mesures pour faciliter mon travail.»

Les tests ont révélé chez Mélissa un trouble de l'audition centrale (TAC), un dysfonctionnement souvent associé au trouble du spectre autistique (TSA) et au TDAH. Depuis, elle utilise un casque antibruit lorsqu'elle a besoin de se recentrer. Son temps de travail sera aménagé pour intégrer davantage de télétravail. De petits changements peu coûteux et qui ne bouleversent pas l'organisation des équipes, mais qui, pour elle, sont une «bénédiction».

Si Mélissa est à l'aise avec le sujet, ce n'est pas le cas de tous ces travailleurs qui se demandent s'ils doivent en parler à leur patron, si ce *coming out* ne sera pas un frein à leur carrière ou s'ils seront davantage vus comme «des handicapés» que comme des collègues compétents et fiables. Leurs craintes sont légitimes: le taux de chômage chez les neuroatypiques est particulièrement élevé, jusqu'à 80% pour certaines formes. Mais les mentalités sont doucement en train de changer. Plusieurs grosses entreprises,

dont BNP Paribas, Microsoft, Deloitte, Hewlett Packard ou Orange, ont adapté leur politique de recrutement pour attirer ces profils aux compétences adaptatives uniques, aux *soft* ou *mad skills*.

Auteurs de travaux sur le management de la distinction atypique, Christian Makaya, enseignant-chercheur en sciences de gestion à l'Ascencia Business School, et Olivier Meier, professeur à l'université Paris-Est Créteil (Upec), constatent que ces différences peuvent en effet être utilisées comme une force pour les entreprises, en apportant d'autres perspectives. «Les employés autistes peuvent, par exemple, détenir des compétences distinctives reconnues telles que la logique, l'attention aux détails (notamment la détection précise d'erreurs de codage), la concentration sur une tâche, la mémoire à long terme et l'analyse de données. De manière similaire, la dyslexie est souvent liée à des aptitudes comme la visualisation, l'imagination et le raisonnement.»

Tout bénéfique

Aménagement de l'espace de travail (zones calmes, flexibilité des horaires), technologie d'assistance (correcteur orthographique poussé, logiciel de lecture à voix haute), formation

du personnel, entretiens d'embauche adaptés... Les chercheurs proposent des pistes tous azimuts pour permettre à ces collaborateurs hors norme de déployer le maximum de leur potentiel.

Mamta Bhatt et Antonio Giangreco, professeurs à l'Isseg School of Management, à Lille, interrogés par *Les Echos* en mars 2024, voient de leur côté plusieurs avantages pour ces entreprises au nez fin: une productivité accrue, une plus grande créativité, une culture et une réputation améliorées, une réduction du taux de rotation du personnel.

En adaptant leur communication, les entreprises éviteraient aussi de passer à côté de talents. «Les employeurs ont déjà tendance à rechercher le mouton à cinq pattes dans leur processus de recrutement. En lisant une offre, le neurodivergent, qui n'a déjà pas une haute estime de lui-même et qui craint l'échec, s'imaginera qu'il faut cocher toutes les cases. Et comme il pense avoir des lacunes, il renoncera à postuler», témoignent Moïra Wrathall et Audrey Carrafa. En visio plutôt qu'en présentiel, laisser au candidat un temps de réponse plus long, envoyer quelques questions à l'avance pour qu'il puisse se préparer, sont autant de pistes que suggère le cabinet Hypersens à ses clients. ● L.P.

«Le neurodivergent qui, déjà, n'a pas une haute estime de lui-même s' imagine qu'il faut cocher toutes les cases.»

