

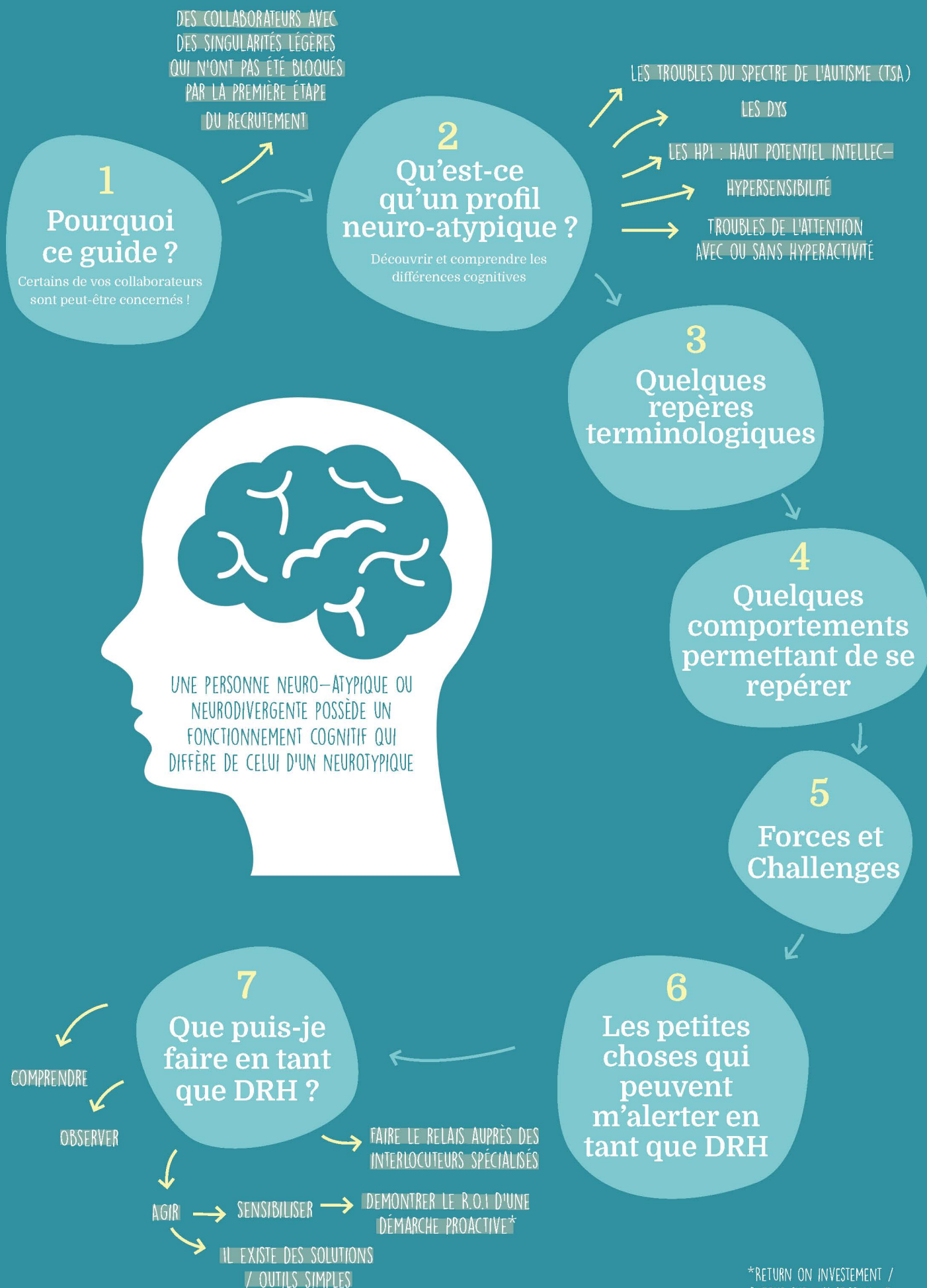
Comment identifier et manager un profil neuroatypique ?

LE PETIT GUIDE
PRATIQUE DU DRH

BMΨ

Béatrice Millêtre
Docteur en Psychologie

SOMMAIRE



1 Pourquoi ce guide ?

Même si aujourd'hui les chiffres varient d'une source à une autre, il en ressort, qu'1 personne sur 5 voire 1 personne sur 3 seraient neuro-atypique. Plus d'1 sur 2 si l'on ajoute l'intuition et l'hypersensibilité. Leurs singularités sont invisibles. Ils ont une autre efficacité !

Baignées dans l'univers des ressources humaines depuis de nombreuses années, nous : Laetitia et Julie* avons développé au fil de nos missions et rencontres un réseau de professionnels RH avec lesquels nous échangeons régulièrement sur des thèmes d'actualité, les bonnes pratiques ou tout simplement les anecdotes du quotidien.

L'intégration et la gestion des profils Neuroatypiques également nommés Neurodivergents est une thématique récurrente. L'information sur le sujet est vaste, la problématique est complexe. Si les premières recherches ont davantage porté sur les enfants, on note qu'aujourd'hui, à l'ère du management conscient, l'intégration et le management des profils neurodivergents est un sujet qui prend de plus en plus d'ampleur dans les entreprises.

En effet, ces profils ont un mode de fonctionnement inadapté à des méthodes de management et d'intégration standardisées.

Nous pensons que la Direction des ressources humaines a un vrai rôle à jouer pour faire prendre conscience au management de l'entreprise du bien-fondé de la mise en place d'une démarche proactive sur le sujet.

La neurodiversité n'est pas simplement un sujet « à la mode » ou purement philanthrope.

En véritable business partner, le ou la DRH peut rapidement démontrer le R.O.I de la mise en place d'une telle démarche. Fermer les yeux sur ce sujet peut avoir des conséquences humaines et financières importantes : absences récurrentes, bore-out, burn-out, contentieux, sous productivité etc. Animées par les mêmes convictions concernant ce sujet, **nous avons eu la chance de travailler avec Beatrice Milletre, docteur en psychologie**, spécialisée sur la neuro divergence, et auteure de nombreux ouvrages sur le sujet.

Ensemble nous avons créé un « petit guide » pratico-pratique en prenant le parti d'apporter un éclairage de premier niveau aux professionnels RH.

Ce guide n'a pas vocation à transformer les DRH en psychologue ou docteur en neurodiversité. De nombreux spécialistes et associations œuvrent déjà en ce sens. A travers des exemples de situations en entreprise, nous vous donnerons les premières clefs pour appréhender le sujet.

Qu'est-ce qu'un profil neuroatypique ?

Historiquement, les premières recherches s'intéressent, à l'origine, dans la première moitié du XIX^{ème} siècle, aux troubles du spectre autistique, avec l'idée revendicatrice que la différence n'est pas une déficience.

Elargi aujourd'hui à tout le champ de la différence, le concept de neurodiversité englobe aussi bien le haut potentiel intellectuel (HPI) que l'hypersensibilité, l'intuition, les troubles du spectre autistique (TSA), le vaste champ des troubles spécifiques du langage et de l'apprentissage (les « dys »), ainsi que les troubles de l'attention.

S'il n'existe pas encore aujourd'hui de définition officielle, nous pourrions définir une personne **Neurodivergente** (ou neuroatypique) comme possédant un fonctionnement cognitif qui diffère de celui d'un Neurotypique (ce que beaucoup d'entre nous considèrent comme « la norme »).

Le concept de neurodiversité désigne la variabilité neurologique, c'est-à-dire l'existence de différents fonctionnements neurologiques chez l'être humain correspondant à la diversité de nos cerveaux.

Il renvoie aux préférences cognitives et à la singularité que chacun manifeste. Ces petites différences invisibles qui créent des incompréhensions dans les interactions sociales, notamment professionnelles.

Différents styles cognitifs, manières de raisonner, existent et cohabitent en entreprise : du raisonnement logico-mathématique à l'intuition pure.

Comment se manifestent ces singularités invisibles ?

Chaque situation professionnelle peut être vécue et perçue différemment. Tout dépend de l'angle avec lequel celle-ci est appréhendée.

Ces différences de perception sont encore plus marquées dans les relations entre collaborateurs Neurotypiques et Neurodivergents.

PAR EXEMPLE :

Georges est neurodivergent.

- Georges baille aux corneilles au bureau. On pourrait rapidement conclure qu'il est flemmard, « je-m'en-foutiste », prétentieux etc. En réalité, c'est tout simplement sa manière de mettre son raisonnement en place.
- Georges passe d'une activité à l'autre. A première vue, on aurait tendance à penser qu'il est mal organisé, qu'il passe d'un sujet à l'autre, et qu'on a du mal à le suivre. En réalité, c'est la clef de son efficacité, il ne sait pas rester concentré de longs moments sur un sujet.

HPI, TSA, DYS etc... Mais concrètement ?

Qu'est-ce qui se cache derrière ces abréviations ?

Il n'est pas aisé de résumer la complexité de l'univers des profils Neurodivergents. Nous nous sommes toutefois risquées à l'exercice pour permettre aux professionnels RH d'avoir une première grille de lecture simplifiée des attitudes, aptitudes et comportements les plus marqués à travers des exemples tirés de situations réelles en entreprise.

Il est indispensable de préciser que nous avons pris le parti de nous focaliser sur le salarié déjà en poste et non en situation de recrutement. Evoquer la neurodiversité et l'embauche nécessiterait la rédaction d'un autre guide !

D'autre part, nous ne traiterons pas dans ce guide des pathologies qui relèveraient du handicap au sens strict et nécessiteraient un accompagnement d'un autre ordre.

Neurodiversité - neurodivergence

Ensemble des différents fonctionnements neurologiques et traits comportementaux qui font partie de l'espèce humaine.

Neurotypique

Personnes qui ne sont pas neurodivergentes.

Neurodivergent - Neuroatypique

Personne dont le fonctionnement neurologique est atypique.

TSA

Le Trouble du Spectre Autistique est un trouble envahissant du développement caractérisé par l'apparition, dès la petite enfance, de perturbations de leur socialisation, de leur communication et de leurs intérêts ou comportements qui ont un caractère restreint. Il s'agit également d'un trouble marqué par une forte hétérogénéité de ses manifestations cliniques et de ses trajectoires évolutives, ce pourquoi on parle de spectre autistique.

Dyspraxie

La dyspraxie est une difficulté à réaliser certains gestes et actions volontaires. Elle est responsable, comme les autres troubles «dys», de difficultés des apprentissages. Les personnes dyspraxiques présentent des réponses atypiques à des stimulations sensorielles ainsi que des problèmes de gestion et d'organisation de leur mémoire de travail.

TDAH

Le Trouble Déficit de l'Attention avec ou sans Hyperactivité (TDAH) est défini par l'association, selon des modalités variables, d'un déficit attentionnel, d'une hyperactivité motrice et d'une impulsivité.

Troubles du langage écrit

Les troubles du langage écrit sont des difficultés d'apprentissage de la lecture (dyslexie), de l'orthographe et de l'expression écrite (dysorthographe) ou de l'écriture (dysgraphie). Une personne dyslexique peut également rencontrer des difficultés dans l'exécution de tâches cognitives, comme le traitement d'informations séquentielles ainsi que l'utilisation de sa mémoire de travail.

HPI

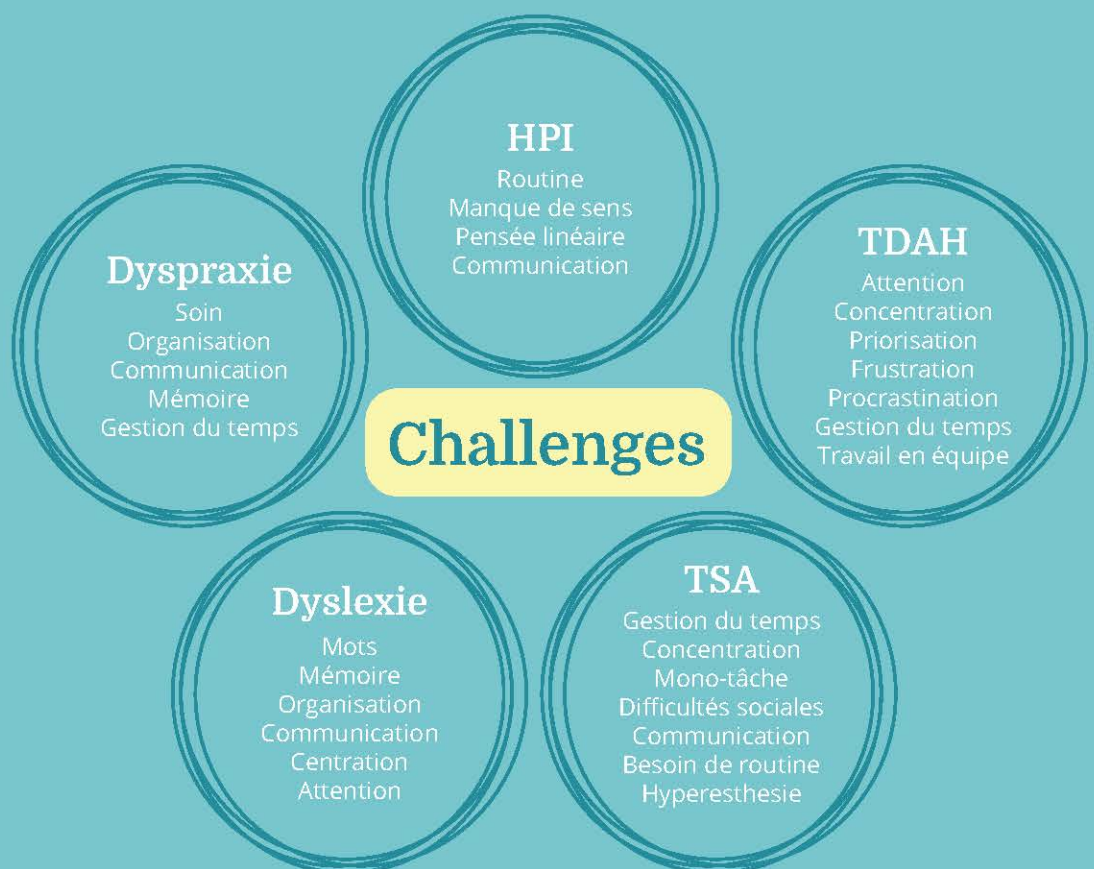
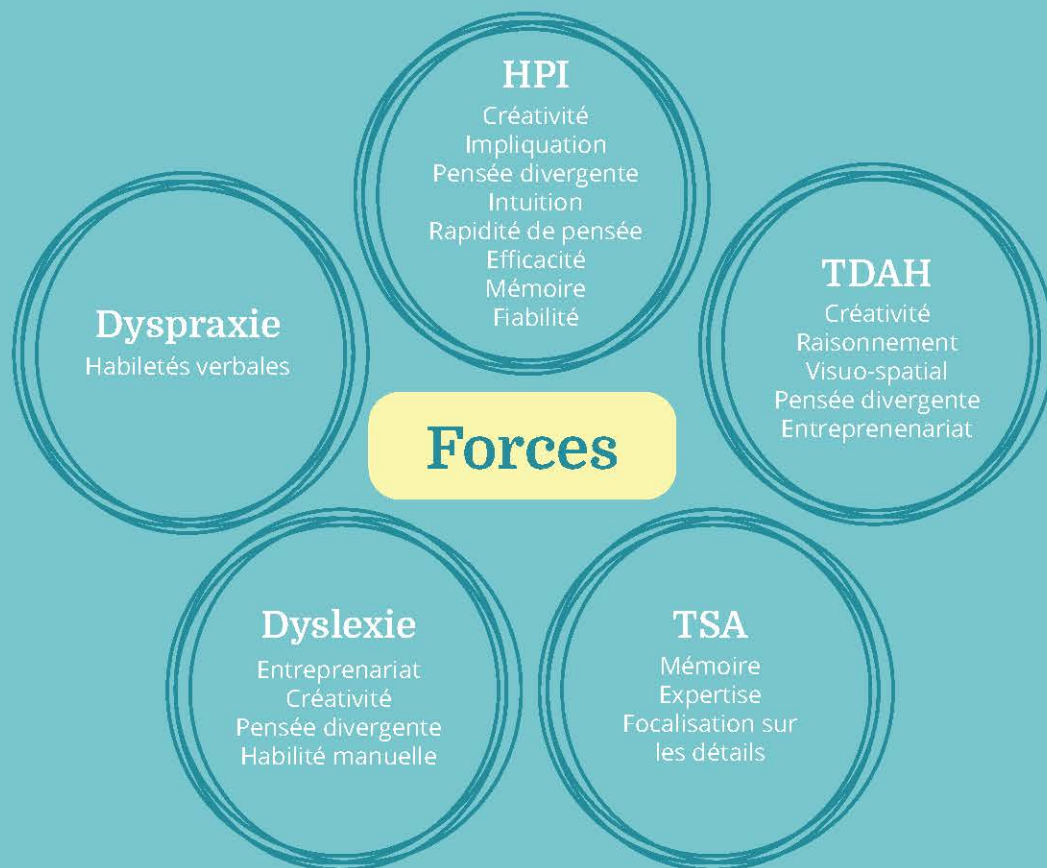
la personne à Haut Potentiel Intellectuel montre une intelligence supérieure à la moyenne ainsi qu'une émotivité et intuitivité exacerbée. On parle aussi de : surdoué, douance, précoce.

Quelques comportements permettant de se repérer : Une double grille de lecture

Neurotypique	Neurodivergent ou Neuroatypique
Son raisonnement est séquentiel, analytique et logique : il prend en compte un élément après l'autre. Il a une approche structurée et rationnelle des choses.	Son raisonnement est global, intuitif, simultané : il prend en compte les éléments de manière globale et non de manière séquentielle. D'où une manière particulière de raisonner : il laisse « mûrir » un projet et la solution vient d'elle-même.
Prendre une décision implique d'avoir pesé le pour et le contre et mesuré les avantages et les inconvénients. Il n'agit pas sans avoir réfléchi auparavant. Sa réflexion est consciente et il la construit pas à pas, étape après étape, la précédente appelant la suivante.	Il comprend vite et trouve la solution sans avoir l'impression de réfléchir.
Il se reconnaît bien dans ses semblables, ils se comprennent et peuvent s'identifier.	Il est hypersensible, et très sensible au contexte émotionnel dégagé par ses interlocuteurs.
Il sait canaliser ses émotions et se concentrer sur l'objectif.	Ses 5 sens sont très développés : il est très sensible notamment aux odeurs et aux sons.
Il est plutôt du genre à avoir une passion, dans laquelle il s'investit totalement, et qui occupe ses pensées en grande partie. Il sait s'intéresser à d'autres domaines si on les lui fait découvrir, mais ils resteront secondaires.	Il a une grande ouverture d'esprit assortie d'une grande curiosité : il s'intéresse à différents domaines, sans pour autant passer à la réalisation. Il peut ne s'agir que d'un intérêt « intellectuel ». Il n'a pas qu'une seule passion, mais de nombreux centres d'intérêts. Il peut passer pour un touche à tout. Il explore sans cesse de nouvelles activités, sans que ce soit de l'instabilité.

Quelques comportements permettant de se repérer : Une double grille de lecture

Neurotypique	Neurodivergent ou Neuroatypique
Il fait une chose à la fois, et l'une après l'autre. S'il en commence plusieurs en même temps, il se disperse, n'arrive pas à se concentrer et il perd son efficacité.	Il a besoin de mener de front plusieurs projets ou activités, sinon il s'étiole. C'est là qu'il est le plus efficace.
Il est précis et a besoin d'une information explicite, ce qui lui permet d'avoir une compréhension claire et juste d'une situation, sans place pour l'interprétation. La quête de résultat est une de ses grandes qualités, qui lui permet « coûte que coûte » d'atteindre ses buts. Il en résulte une grande fiabilité que ses interlocuteurs apprécient.	Il montre une capacité d'attention, de travail et de persévérance importante lorsque le sujet l'intéresse ou le motive. Sinon, il ne fait pas ou repousse.
Il a des opinions tranchées et sait expliquer ce qu'il ressent.	Il a souvent des idées qu'il ne peut pas réaliser (parfois en avance sur son temps). Il en résulte de la frustration devant l'incompréhension des autres : il arrive qu'il émette une idée, que les autres « reprennent » quelques mois plus tard.
Il est le plus efficace dans des tâches qui mobilisent ses habitudes de travail, ce qui favorise son côté opérationnel et concret.	Il a tellement de projets qu'il ne sait pas lesquels réaliser, alors il peut se sentir frustré de n'en mener aucun au bout.



6

Les petites choses qui peuvent m'alerter/ savoir réagir

Je vois	Je peux penser, et c'est possible	Il est attendu	Il est possible que	Quelle situation	Solutions
→ Jean est à son bureau ; il écoute de la musique.	Il ne travaille pas.	De se concentrer en ne faisant rien d'autre.	- Il soit hypersensible aux bruits. - Il ait besoin de se concentrer.	- TSA - HPI	- Offrir la possibilité d'occuper une salle vide. - Laisser la musique. - Paravent de concentration.
→ Adèle vient animer une présentation les mains dans les poches.	Elle n'a pas préparé la réunion.	D'avoir anticipé l'enchaînement des idées, les unes après les autres, et d'avoir tout rédigé de manière à ne rien oublier.	Elle y ait réfléchi et arrive avec un pense-bête sur lequel elle a noté ses idées. Elle élaborera son discours au fur et à mesure de sa présentation.	- HPI - Dyspraxie	- Discuter avant la réunion pour vérifier qu'elle domine son sujet. - Demander une carte mentale du déroulement
→ Jasmin doit élaborer un budget prévisionnel pour un projet. Il est trop détaillé, évaluant et pesant les risques chaque possibilité.	Il s'immisce dans les tâches des autres corps de métier, cherchant à tirer la couverture à lui.	Un tableau de dépenses.	Il ait besoin de mener une réflexion globale. Le résultat est pour lui le début. Raisonnement intuitif.	- HPI - TDAH - Dyslexie	- Carte mentale - Reformulation - Séquencer les tâches en tâches élémentaires
→ Annie rend son dossier le dernier jour de la date line sans donner de visibilité sur les étapes inter.	Elle nous noie dans les détails. Elle est arrogante et prétentieuse.	Un draft avec quelques pistes de réflexion qui seront discutées en réunion.	Elle ait besoin de visualiser le projet terminé pour pouvoir en parler. Pensée divergente. Créativité. Vision globale.	- HPI - TDAH - Dyslexie	- Carte mentale. - Reformulation. - Séquencer les tâches en tâches élémentaires. - Demander des points intermédiaires. - Se baser sur l'expérience commune.
→ Antoine ne s'intègre pas.	Il est hautain. Il est associable.	- Qu'il papote à la pause-café. - Qu'il déjeune avec ses collègues.	Il ne sache pas faire les conversations. Il n'en voit pas l'intérêt. Il n'ose pas.	- HPI - TDAH - Dyslexie - TSA - HPI	- Expliquer la nécessité des échanges informels. - Laisser faire

	Je vois	Je peux penser, et c'est possible	Il est attendu	Il est possible que	Quelle situation	Solutions
→	Sana n'est jamais à son poste, il faut lui courir après même aux toilettes.	Elle ne travaille pas. Elle n'a pas de motivation.	Qu'elle reste à son bureau pour aboutir son travail.	Sana ait une concentration diffuse ou un Raisonnement intuitif.	- HPI - TDAH	- Regarder le résultat. - Se baser sur l'expérience commune.
→	Roxane ne travaille jamais.	Elle ne fait pas son travail	Qu'elle communique sur l'avancement des tâches	- Les objectifs soient trop vagues - Intelligence intuitive : réflexion avant l'aboutissement d'un coup	- TSA - TDAH - HPI	- Préciser les objectifs et les faire reformuler. - Découper en tâches simples. - Laisser faire. - Demander des points intermédiaires d'avancement de la réflexion (pas de la concrétisation).
→	Alexandre fait 10 choses à la fois.	Il se disperse. Son travail ne sera pas fait.	Une tâche après l'autre.	-Qu'il ait un Trouble de l'attention ou une efficacité différente.	- TDAH - HPI	- Lui demander de faire des reportings légers avec des échéances précises.
→	Jérôme ne participe pas aux réunions.	Il est hautain et méprisant. Il n'est pas impliqué.	Qu'il échange sur l'avancement de ses travaux.	- L'ordre du jour puisse être traité en quelques minutes. - Qu'il ne perçoive perçoit pas l'intérêt des échanges non factuels.	- TSA - HPI - TDAH	- Expliciter les attentes. - Lui donner le poste de rédacteur de la réunion en utilisant le scribbling. - Carte mentale.
→	Caroline passe son temps à donner des idées auxquelles personne ne comprend rien.	Elle n'écoute rien.	Qu'elle soit concrète, qu'elle avance un pied devant l'autre.	-Qu'elle ait une pensée intuitive et créative.	- TDAH - HPI - Dyslexie	- Carte mentale. - L'aider dans l'argumentation.
→	Mohamed saute du coq à l'âne.	Ne tient pas compte des autres.	Qu'il réponde à la question posée.	Qu'il pense par association d'idées, en arborescence.	- HPI - TDAH	- Carte mentale. - Reformulation.

Manager et accompagner les collaborateurs pour faire en sorte que l'entreprise fonctionne au mieux et sans accroc est l'une des principales missions d'une fonction RH.

Pour cela, les professionnels RH doivent composer avec les personnalités / motivations de chacun et œuvrer au quotidien pour mettre en place les ajustements nécessaires pour tendre au point d'équilibre optimal.

Par conséquent, les collaborateurs ayant un fonctionnement cognitif différent entrent d'une certaine manière dans le champ d'intervention des RH.

En effet, les mécompréhensions (ou incompréhensions) entre neurotypiques et neurodivergents peuvent avoir à plus ou moins long terme des conséquences directes sur le bien être des salariés, et par rebond avoir un impact direct sur l'équilibre social et financier de l'entreprise. Au-delà d'une démarche « bienveillante » vis-à-vis des collaborateurs, la gestion des profils neurodivergents est un levier à ne pas négliger pour prévenir certains risques RH.



Risques potentiels

Baisse d'efficacité et/ou de productivité

Augmentation du Turn over

Augmentation des arrêts de travail

Augmentation des contentieux (harcèlement moral...)

Concrètement que faire ? Jusqu'où va ma responsabilité de DRH ?

Le sujet est vaste et complexe. Nous fournissons dans ce guide un premier niveau de lecture, en rappelant que notre objectif principal à travers ce document est de transmettre un outil de sensibilisation.

Les DRH n'ont pas à proprement parler de responsabilité au sens juridique du terme dans la mise en place d'aménagements spécifiques comme c'est le cas pour les collaborateurs reconnus comme travailleurs handicapés.

Les collaborateurs Neurodivergents n'ont bien entendu aucune obligation d'information vis à vis de l'entreprise. Certains Neurodivergents parce que détectés

comme tels auront la volonté d'informer l'entreprise, d'autres souhaiteront garder cette information dans la sphère privée. Par ailleurs, un grand nombre de profils Neurodivergents n'ont même pas conscience qu'ils ont un fonctionnement cognitif différent. D'où la complexité du sujet !

Bien que le DRH n'ait aucune obligation légale, nous avons vu plus haut que pour différentes raisons se préoccuper du sujet ne peut que faire entrer l'entreprise dans un cercle vertueux.

Il est toutefois important de préciser qu'un DRH n'est pas magicien, il évolue dans un environnement comportant une multitude de contraintes et ne peut obliger un collaborateur à se faire accompagner pour se faire diagnostiquer.

Même si cela peut engendrer des conséquences dans la vie professionnelle du salarié, c'est une démarche avant tout personnelle. C'est pourquoi, afin que des actions puissent être initiées, il est primordial qu'il y ait un climat de confiance entre le management et les opérationnels.

C'est une démarche qui se co-construit et nécessite la collaboration de l'ensemble des parties prenantes.

Dans la mesure où la frontière entre le professionnel et le personnel est parfois très fine, il est important de connaître les limites de son champ d'action et de ne surtout pas hésiter à passer le relai aux professionnels/ experts compétents : Médecine du travail, psychologue spécialisé, associations etc.

Des efforts doivent être fait par tous pour intégrer et jouer avec les mêmes règles du jeu. Si l'entreprise peut faire des choses pour faire évoluer son mode d'organisation, elle ne remettra pas forcément en cause l'intégralité de son mode de fonctionnement. À chacun, que l'on soit neurotypique ou neurodivergent, de trouver la culture d'entreprise qui nous convient le mieux.

Que Faire en interne pour faire avancer le sujet ?

Les services RH sont les ambassadeurs parfaits pour évangéliser et communiquer sur le sujet de la neurodivergence en entreprise. En revanche, porter le sujet et mettre en place une démarche peut s'avérer délicate, voir décourageante. Les pionniers n'ont pas la vie simple !



Quelques suggestions :

- **Communiquer** sur le sujet en interne : sensibiliser le management.
- **Faire exister le sujet** : création de communauté / ambassadeurs.
- **Créer une charte** de Neurodiversité.
- **Nommer** un point de contact / de relais en interne ou en externe.
- **Commencer par des petites actions** sur lesquelles vous pourrez vous appuyer pour gagner en crédibilité auprès de ceux qui ne sont pas convaincus de la mise en place d'une telle démarche.
- **ET SURTOUT** connaître ses limites. Nous le répétons une fois de plus, ne pas hésiter faire appel à des spécialistes/organisations spécialisées lorsque cela est nécessaire.



Conclusion

Bien que les recherches scientifiques sur le sujet soient relativement récentes et qu'il reste encore de nombreuses zones inconnues sur lesquelles il convient de travailler, on observe ces dernières années un « phénomène de mode » autour de la question de la Neuroatypie. Le sujet intéresse !

On a tous des exemples en tête de profils connus et exceptionnels ayant eu des parcours inspirants dans le monde de l'entreprise, de la science, des arts etc. Certains profils HPI ont en effet des parcours hors du commun, mais cela ne reflète pas la réalité des parcours de l'ensemble des profils neurodivergents.

Comme nous l'avons vu plus haut, chaque collaborateur qu'il soit Neurodivergent ou Neuroatypique a son propre fonctionnement cognitif, ses forces et ses faiblesses. La combinaison de deux fonctionnements différents et complémentaires est la clé du succès.

Le point de départ pour initier une démarche sur le sujet est d'adopter une posture neutre, sans préjugé, avec un esprit très ouvert. Dès le recrutement, il nous semble important de ne pas chercher à cloner chaque collaborateur sur la base d'un modèle idéal.

Nous abordons ici les Neurodivergents mais la réflexion et la démarche serait similaire sur des populations « seniors » par exemple. Tous les efforts mis en place pour mieux gérer les profils neurodivergents sont bénéfiques pour tous.

Prendre le temps d'observer, d'écouter et de communiquer avec les collaborateurs est la clé d'une gestion des ressources humaine réussie.

**« Bien travailler ensemble » ce n'est pas inné.
Ça s'apprend !**

**Pour aller plus loin sur le sujet et mettre en place
une démarche de sensibilisation n'hésitez pas à
contacter Beatrice :**

BeatriceMilletre@gmail.com



Béatrice Millêtre
Docteur en Psychologie
Thérapies brèves
BeatriceMilletre@gmail.com