



# Leadership public et neurodiversité

Créer les conditions favorables à la performance collective  
Étude de cas dans la fonction publique québécoise

PublicLab présenté par : Sophia Boivin, Jean-René Chalifour, Christian Lamy,  
Noée Murchison et Sophie Pellerin-Huet

Cercle des jeunes leaders – Cohorte Frédéric-Guay (21) – Avril 2026



Créativité  
ADHD  
Dynamisme  
Fonctionnement  
Créativité  
Hypersensibilisation  
Pensée divergente  
Sensibilité  
Organisation  
Créativité  
ADHD  
Régularité  
Détails

**LA NEURODIVERSITÉ EN ACTION : NOS ESPRITS SONT NOTRE PLUS GRANDE FORCE COLLECTIVE.**

LEADERSHIP INCLUSIF DANS LA FONCTION PUBLIQUE QUÉBÉCOISE.



# Qu'est-ce que la neurodiversité ?

## Définition

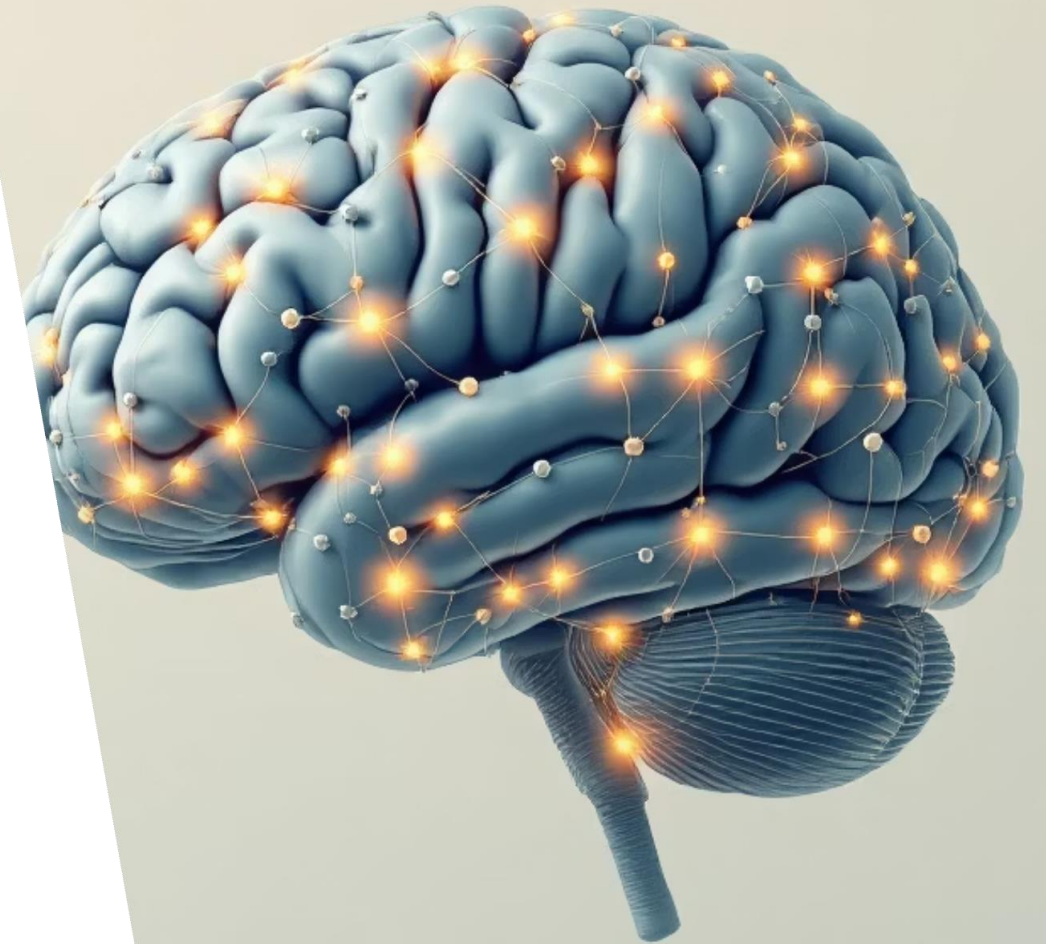
Continuum des différences neurologiques et des fonctionnements cognitifs.

## Prévalence

**10 à 20 %** de la population mondiale.

## Génération Z

Plus de **50 %** des 18-25 ans s'identifient comme neurodivergents (sondage américain, 2023).





# Pourquoi s'y intéresser ?

## OPPORTUNITÉS

### Talents inexploités

Des forces souvent sous-utilisées peuvent enrichir les équipes et les façons de travailler.

### Potentiel d'amélioration de la performance

À l'instar de certaines grandes entreprises.

## RÉALITÉS ET DÉFIS

### Profils et potentiels variés

Chaque personne neurodivergente est différente, tout comme son potentiel.

### Encore faut-il savoir comment faire

Créer les conditions d'intégration et d'efficacité.

# Question de recherche



## Fonction publique inclusive

Performante, représentative, innovante et exemplaire.



## Nouvelle génération d'employés

Diagnostics répandus et attentes différentes.



## Approche de gestion

Pour capter et maximiser ce potentiel. Orientée vers les résultats.



## Environnement

Pour l'accueil, le développement et l'utilisation optimale des forces.

**Comment un leader peut-il créer un environnement propice à l'accueil et au rayonnement d'une personne neurodivergente au sein de son équipe ?**

# Les piliers théoriques



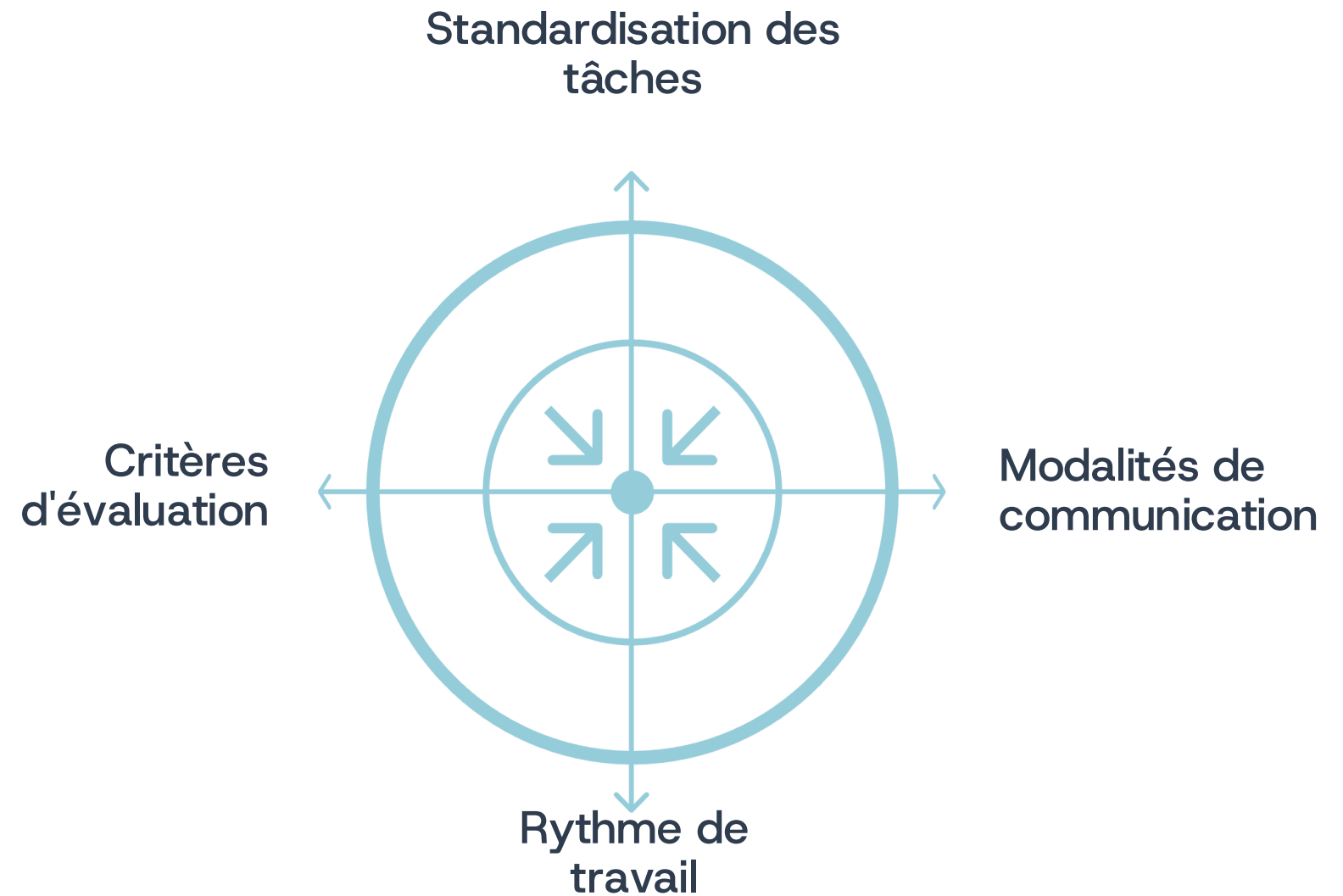
Sécurité psychologique



Leadership inclusif



Design inclusif



# Approche et portrait des répondants

## 3 thèmes abordés

### 1. Reconnaissance des talents

Identifier et valoriser les forces et compétences distinctives des personnes.

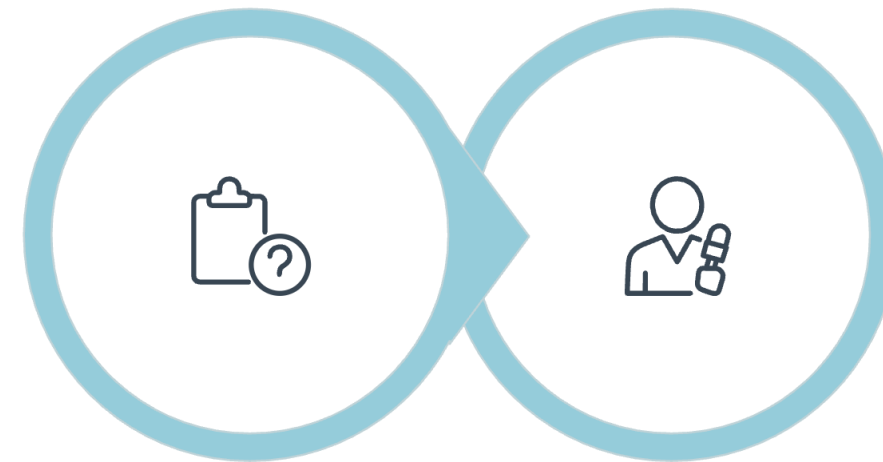
### 2. Intégration optimale des forces

Mobiliser les talents dans les bons rôles, au bon moment et dans les bonnes conditions.

### 3. Compétences managériales favorables à l'inclusion

Développer des pratiques de gestion qui soutiennent l'inclusion au quotidien.

## Méthode croisée



Phase 1  
Sondage

62 questionnaires  
Décembre 2025

Phase 2  
Entretiens

8 questionnaires  
Janvier et février 2026

**54%**

Présence d'employés neurodivergents

31 % ne savent pas

**56%**

Connaissent le concept

Mais manquent de repères pratiques

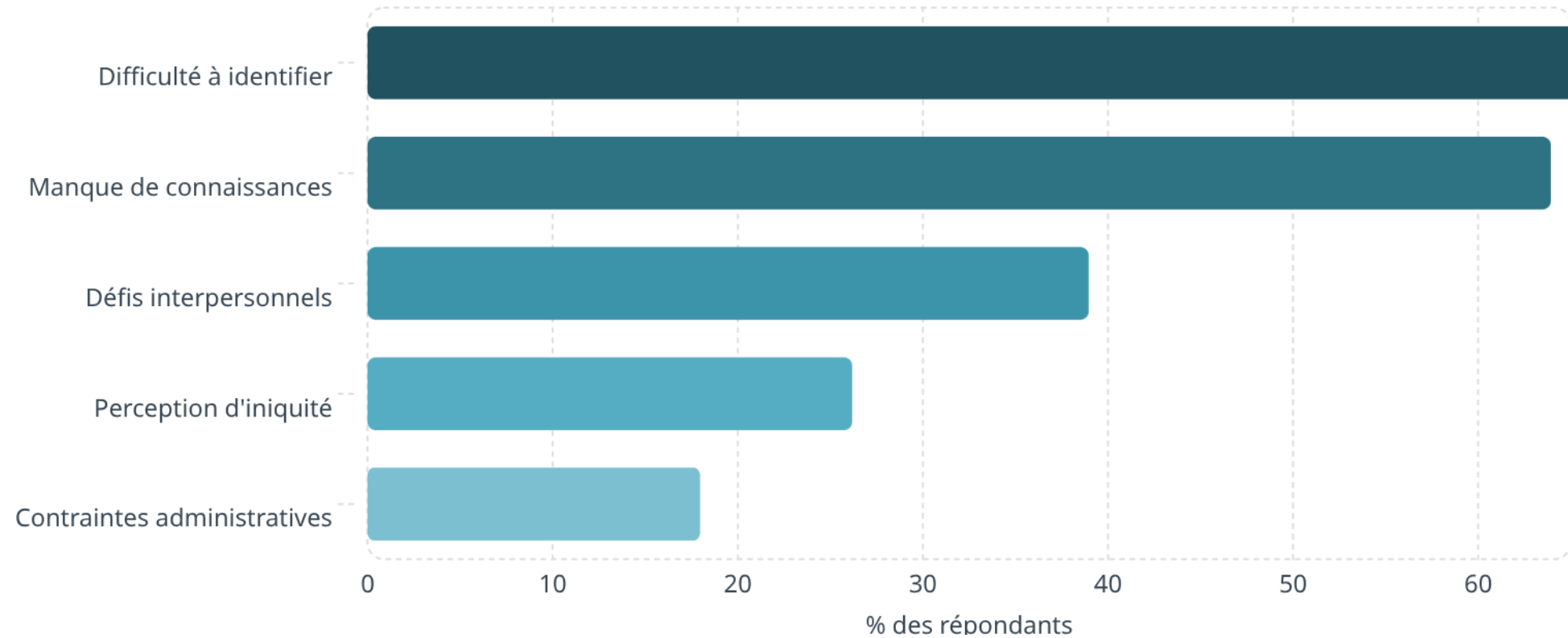
**80%**

Sans formation

Aucune ressource ni formation reçue sur la neurodiversité

# Résultats clés du sondage

## Principaux défis de gestion identifiés



## Impact perçu des employés neurodivergents





# Ce que nous disent les entretiens

1

## Identification informelle

Aucun gestionnaire n'a eu accès à une information officielle.

2

## Gestion de proximité essentielle

Miser sur les **forces** plutôt que de pallier les faiblesses.

3

## Isolement du gestionnaire

Les gestionnaires doivent trouver **eux-mêmes** des solutions en s'appuyant sur leur expérience.

4

## Besoin de flexibilité

Marge de manoeuvre pour les aménagements de l'environnement de travail



# ÉQUITÉ



# OUVERTURE



Respect

Confiance

COMMUNICATION *interpersonnelle*



Honnêteté



# COURAGE



Confiance

# TRANSPARENCE



Empathie

# ÉCOUTE



Confiance

# ÉCOUTE





# Cinq pistes d'action



## Outiller les gestionnaires et les équipes

Formation initiale et continue, sensibilisation dans tous les ministères pour lever les tabous et réduire les stigmates.



## Arrimer leadership inclusif et performance

Relier explicitement les compétences inclusives (écoute, équité, courage) à l'efficacité collective et à la création de valeur publique.



## Intégrer la neurodiversité au recrutement

Affichages détaillés, processus d'évaluation variés, modalités d'entrevue flexibles dès le début de la relation d'emploi.

# Cinq pistes d'action



## Faire de la flexibilité un principe structurant

Clarifier ce qui est non négociable versus adaptable : horaires, télétravail, espaces. Faire de la flexibilité une norme, non une exception.



## Initiatives innovantes pour valoriser les forces

Lancer des projets pilotes ciblés qui exploitent les forces propres à certains profils, avec un potentiel pouvant aller jusqu'à 30 % de productivité supplémentaire selon des expériences australiennes.



# Conclusion

« Le discours dominant dit que la neurodivergence peut être une force : créativité, pensée divergente, hyperfocalisation. C'est vrai. Mais pour que cette force se déploie, **l'environnement doit s'adapter.** »

*L'actualité, 2026*

La neurodiversité est une opportunité pour la fonction publique québécoise de **maximiser sa force de travail** sans ressources supplémentaires.

## **Vision**

Une inclusion durable comme capacité institutionnelle au service de la transformation de l'État québécois.





# Questions ?

Merci pour votre attention et votre intérêt !

## REMERCIEMENTS

Un grand merci à toutes les personnes qui ont contribué à cette réflexion et à l'avancement du projet.

## SOURCES ET PARTICIPANTS

Sébastien Keiff et Andrew Webb pour la revue de littérature, ainsi que les participantes et participants aux sondages et entretiens semi-dirigés.

## PARTENAIRES

Les organisations partenaires et la Chaire, pour leur appui et leur collaboration précieuse.