



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
Sophie Pellerin-Huet

Cercle des jeunes leaders
Cohorte Frédéric-Guay (21)

Avril 2026

Table des matières

Introduction	1
Problématique.....	2
Question de recherche	2
État des connaissances.....	3
Définition de la neurodiversité.....	3
Neurodiversité en milieu de travail	3
Sécurité psychologique	4
Leadership inclusif	4
Design inclusif	5
Enjeux et opportunités pour la fonction publique québécoise.....	6
Approche	7
Présentation des résultats.....	8
Sondage réalisé auprès de leaders de la fonction publique québécoise	8
Entrevues semi-dirigées avec des leaders de la fonction publique québécoise.....	12
Identification de la neurodivergence.....	12
Défis pour le développement du plein potentiel	13
Enjeux et besoins relatifs à l’environnement de travail.....	13
Favoriser un environnement inclusif.....	14
Interprétation et discussion	15
Portrait réalisé.....	15
Reconnaissance et identification des talents	15
Intégration et utilisation optimale des ressources	15
Pratique de gestion et compétences clés.....	16
Environnement de travail dans la fonction publique	16
Pistes de réflexions et d’actions	17
Conclusion	19
Bibliographie	20
Annexe 1 : Résultats du sondage.....	22
Annexe 2: Questionnaire d’entrevue	25

Introduction

Nonobstant que la fonction publique québécoise se doive de représenter la diversité de la population qu'elle sert, de se montrer innovante et d'agir à titre d'employeur exemplaire, les pratiques de gestion demeurent encore largement construites autour de normes implicites de performance, de communication et d'organisation du travail. Ces normes réfèrent à l'ensemble des règles, attentes et façons de faire qui ne sont pas formalisées, mais qui sont considérées comme « allant de soi » dans les milieux de travail — par exemple : répondre rapidement aux courriels, participer spontanément aux discussions, fonctionner dans des environnements stimulants, saisir les consignes à l'oral dès la première explication ou encore, gérer simultanément plusieurs priorités. Souvent peu questionnées, ces normes peuvent toutefois entrer en tension avec certains profils cognitifs et limiter l'expression du plein potentiel de personnes présentant une neurodivergence. Ainsi, le rôle du leadership devient central : ce sont les leaders qui, par leurs choix, leurs comportements et leurs pratiques quotidiennes, contribuent à définir ce qui est perçu comme légitime, attendu et valorisé au sein des équipes. Dans un contexte où l'État doit à la fois attirer et retenir les talents, soutenir la performance organisationnelle et se réinventer afin de répondre aux défis contemporains de l'action publique, ces enjeux interpellent directement le rôle et les responsabilités des leaders et gestionnaires publics.

Nous avançons qu'il existe un intérêt et un besoin réel, chez les gestionnaires de la fonction publique québécoise, de mieux comprendre comment créer un environnement de travail propice à l'accueil, au développement et à l'expression du plein potentiel des personnes neurodivergentes. Ce besoin est d'autant plus pressant que, dans les décennies à venir, un nombre croissant de personnes ayant un diagnostic associé à la neurodiversité intégreront le marché du travail. Selon un sondage réalisé aux États-Unis en 2023 auprès de plus de 1000 jeunes de la génération Z, alors âgés de 18 à 25 ans, plus de la moitié s'identifient comme neurodivergents.¹ Les leaders de demain devront ainsi dépasser une logique de gestion réactive ou strictement administrative des différences pour adopter des approches de leadership inclusives, intentionnelles et adaptées, permettant de capter, de mobiliser et de maximiser ce potentiel au service de la performance collective.

Il importe également de rappeler que les personnes neurodivergentes ne constituent pas une réalité nouvelle au sein des organisations publiques. Elles ont toujours été présentes, mais leurs besoins et leurs modes de fonctionnement ont longtemps été peu reconnus ou insuffisamment pris en compte dans les pratiques organisationnelles. L'émergence du concept de neurodiversité invite aujourd'hui à un changement de posture du leadership, en passant d'une logique de gestion des écarts individuels à une réflexion plus large sur les conditions organisationnelles et managériales favorisant l'adéquation entre les personnes et leur environnement de travail. De plus, les pratiques de leadership favorables à la neurodiversité ne bénéficient pas uniquement aux personnes neurodivergentes ; elles contribuent également au bien-être, à l'engagement et à la performance des personnes neurotypiques, tout comme de celles vivant des limitations temporaires ou permanentes.

¹ Ross, Maria (2025) et BusinessWire (2023)

De plus en plus, de grandes entreprises ainsi que certaines administrations publiques adoptent des approches adaptées pour recruter délibérément des employés appartenant à la neurodiversité afin de profiter de leurs forces pour innover et se démarquer dans le cadre de mandats spécifiques, notamment dans le domaine des technologies de l'information. Par exemple, au sein de l'administration publique en Australie, des équipes formées de personnes neurodivergentes se sont montrées jusqu'à 30 % plus productives.²

Ce PublicLab souhaite donc valider le besoin réel de soutien pour les leaders dans la mise en place d'une gestion adaptée et établir des pistes de réflexion sur les bonnes pratiques à adopter afin de permettre le développement du plein potentiel des employés neurodivergents au sein de la fonction publique québécoise.

Problématique

La fonction publique doit représenter la diversité de la population, se montrer innovante et exemplaire. Puisque de plus en plus de personnes ayant un diagnostic associé à la neurodivergence vont intégrer le marché du travail dans les décennies à venir, les gestionnaires de demain devront adopter une approche de gestion adaptée pour capter et maximiser ce potentiel. Les gestionnaires publics devront donc être en mesure de créer un environnement propice pour l'accueil, le développement et l'utilisation optimale des forces des personnes neurodivergentes dans le contexte de la fonction publique québécoise sans compromettre l'atteinte des résultats attendus.

Question de recherche

En fonction des expériences passées et actuelles d'employés et de gestionnaire au sein de l'administration publique québécoise, comment un leader peut-il créer un environnement propice à l'accueil et au rayonnement d'une personne neurodivergente au sein de son équipe ?

² Austin, Robert D. & Pisano Gary P. (2017)

État des connaissances

Définition de la neurodiversité

La neurodiversité est le continuum de l'ensemble des différences neurologiques et des fonctionnements cognitifs que l'on retrouve au sein des populations³. Elle se dit d'une personne dont le cerveau fonctionne différemment, c'est-à-dire que le profil cognitif s'éloigne de la norme socialement établie, attendue. Il s'agit d'un terme identitaire ayant pris naissance au sein du mouvement de la neurodiversité et qu'on utilise comme adjectif. Par exemple : on dit une personne neurodivergente ou une personne au profil neurodivergent. On ne dira pas « un neurodivergent ». Il est important de souligner également qu'il ne s'agit pas d'un terme médical. Il s'agit d'un terme identitaire proposé par Kassiane Asasumasu, une personne activiste du mouvement de la neurodiversité, en l'an 2000.

Neurodiversité en milieu de travail

Il est estimé que 10 à 20 % de la population mondiale appartient à la neurodiversité.⁴ Les profils de neurodiversité regroupent notamment, mais non exclusivement, le trouble du spectre de l'autisme (TSA), le trouble déficitaire de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA [H]) ; les profils DYS (dyscalculie, dyslexie, dysphasie, dyspraxie), le syndrome de Gilles de La Tourette et le haut potentiel intellectuel (HPI). Le mouvement de la neurodiversité modifie l'approche en s'intéressant aux variations de fonctionnement neurocognitif et à leur interaction avec l'environnement de travail en déplaçant le regard des caractéristiques individuelles, vers les conditions organisationnelles.

La présence de ces différents profils dans la population active a un impact concret sur l'attraction, l'intégration et le maintien en emploi dans la fonction publique. En effet, les études démontrent qu'un enjeu de collaboration et de performance peut émerger lorsque des normes organisationnelles, des dispositifs de travail ou des attentes implicites entrent en tension avec certaines caractéristiques individuelles, telles :

- La standardisation des tâches ;
- Les modalités de communications ;
- Le rythme de travail ;
- Les critères d'évaluation.

Toutefois, de nombreuses formes de neurodivergence ne sont pas immédiatement perceptibles et ne donnent lieu à aucune reconnaissance formelle, ce qui place les personnes concernées dans une position d'équilibre constant entre divulgation et dissimulation de leurs besoins.

³ Nuëse (2025).

⁴ Top Employers Institute (2024)

Nous nous questionnons donc sur comment les pratiques de leadership influencent la capacité des organisations publiques québécoises à reconnaître, à rendre visibles et à traiter des besoins liés à la neurodiversité, sans réduire ces situations à des exceptions individuelles ou à des démarches administratives lourdes.

Sécurité psychologique

Il est établi que la sécurité psychologique au sein d'une équipe est une condition déterminante pour permettre la visibilité des besoins individuels et ainsi favoriser les dynamiques d'apprentissage collectif pour mobiliser les compétences disponibles.

La sécurité psychologique se définit par une croyance partagée selon laquelle un collectif de travail constitue un espace où il est possible de prendre des risques interpersonnels sans crainte de sanctions, de rejet ou de dévalorisation⁵.

Les leaders intermédiaires ont un rôle prédominant dans la mise en place de cette sécurité, notamment par l'utilisation de différents leviers managériaux :

- Réponse aux erreurs ;
- modalités d'expression ;
- gestion des écarts.

La supervision des équipes joue aussi un rôle central dans la compréhension, la priorisation et l'ajustement nécessaire à la réalisation des tâches. Le leader intermédiaire peut avoir un impact positif en clarifiant les attentes, offrant de la rétroaction structurée et en permettant une flexibilité procédurale.

Ainsi, les équipes présentant une grande sécurité psychologique permettent la prise de risque par les individus, notamment en exprimant des demandes qui s'écartent de la norme. Ce mécanisme permet aussi de mettre au jour les besoins individuels dans un objectif d'ajustement collectif du travail. Il s'agit donc d'une condition déterminante pour les employés neurodivergents.

Leadership inclusif

Le leadership inclusif est souvent présenté comme une orientation normative valorisant l'ouverture et la reconnaissance des différences. Au-delà des intentions et des valeurs affichées, la littérature montre que ses effets reposent principalement sur des comportements concrets observables dans les interactions quotidiennes entre les gestionnaires et les membres de l'équipe. Ces comportements signalent ce qui peut être exprimé, discuté et ajusté dans le travail.

Par la reconnaissance accordée aux contributions, à la manière d'accueillir la prise de parole et à la qualité des interactions, les leaders intermédiaires façonnent directement le niveau de

sécurité psychologique au sein des équipes. Lorsque les différences de fonctionnement et les besoins peuvent être abordés comme des enjeux de travail légitimes, les ajustements deviennent possibles sans stigmatisation, et au bénéfice de l'ensemble du collectif.

Dans un contexte de neurodiversité, le leadership inclusif apparaît ainsi moins comme un ensemble de principes que comme une capacité d'action managériale. Il joue un rôle déterminant dans la visibilité des besoins, la mobilisation des compétences et la capacité de l'organisation à attirer, retenir et optimiser les talents, tout en soutenant la performance et la transformation de l'action publique.

Design inclusif

Un autre élément fondamental identifié dans la littérature est le design inclusif. Celui-ci consiste à transformer les besoins perçus comme individuels en paramètres légitimes du design organisationnel afin de favoriser l'adéquation personne-environnement. Il renvoie donc à la notion de concevoir des environnements pouvant être utilisés par le plus grand nombre, et donc pouvant bénéficier à l'ensemble des employés.

Au niveau du leader intermédiaire, ces notions se concrétisent dans un premier temps par la façon d'organiser des réunions, en ayant des objectifs clairs, une structure, ainsi que des règles d'animation connues de tous. Cela permet de réduire l'improvisation, les interventions rapides et les prises de parole dominantes qui ont pour effet de pénaliser les personnes ayant besoin de temps de préparation et d'augmenter la fatigue.⁶ Ces pratiques améliorent donc l'efficacité perçue des réunions et la qualité des décisions.

De plus, l'utilisation de supports clairs, structurés et accessibles réduit la charge cognitive et les erreurs opérationnelles⁷. En effet, ils permettent de stabiliser les attentes, de soutenir l'autonomie et de limiter les malentendus.

Finalement, la littérature démontre que des environnements de travail caractérisés⁸. La clarification des canaux de communication, l'identification des priorités et la planification de temps de travail par le leader intermédiaire peuvent permettre d'optimiser la performance de l'équipe au-delà des différences individuelles.

⁶ Mroz et Allen, 2028 ; Masjutin et al., 2024)

⁷ Masjustin et al., 2024

⁸ Beyea et al., 2025

Enjeux et opportunités pour la fonction publique québécoise

La fonction publique québécoise est caractérisée par des exigences élevées de conformité, de reddition de comptes et de standardisation. Dans ce cadre, l'inclusion ne peut reposer que sur des initiatives ponctuelles ou informelles. Elle doit être pensée comme une capacité organisationnelle et institutionnelle.

Pour stabiliser les pratiques favorables à la neurodiversité, plusieurs leviers sont identifiés dans la littérature :

- Outiller les cadres intermédiaires, en intégrant la sécurité psychologique et l'ajustement du travail dans la formation et les attendus du rôle.
- Institutionnaliser des marges de flexibilité, en distinguant clairement ce qui est non négociable de ce qui peut être ajusté, et en rendant les processus de décision lisibles et traçables.
- Mesurer l'inclusion autrement, à partir de ses effets sur l'organisation du travail (qualité des réunions, clarté des attentes, charge cognitive, justice procédurale), plutôt que sur des intentions déclaratives.
- Aligner les normes et pratiques de proximité, en reconnaissant les contraintes opérationnelles et en favorisant la circulation des apprentissages entre équipes.

Il ressort que la neurodiversité est avant tout un enjeu organisationnel et managérial. La sécurité psychologique constitue la condition centrale de la visibilité des besoins et de l'ajustement du travail. Le leadership de proximité agit principalement à travers des pratiques ordinaires, mais structurantes, qui façonnent la possibilité d'expression, d'apprentissage et de performance collective.

Dans la fonction publique québécoise, l'enjeu principal réside dans la capacité à stabiliser et à institutionnaliser ces pratiques, tout en assurant une marge de manœuvre managériale, afin qu'elles deviennent les modes usuels de fonctionnement compatibles avec les contraintes administratives. À cette condition, l'inclusion peut être appréhendée par une capacité organisationnelle durable au service de la performance et de la légitimité de l'administration publique.

Approche

Ce PublicLab s'appuie sur une approche qualitative de type étude de cas, combinant un sondage auprès de gestionnaires de la fonction publique québécoise et des entrevues semi-dirigées. Elle vise à documenter les pratiques, les perceptions et les enjeux liés à la gestion de la neurodiversité, ainsi qu'à dégager des pistes d'action concrète à partir de l'expérience de leaders en poste.

Un sondage a été réalisé en décembre 2025 auprès de gestionnaires membres de cohortes actuelles et précédentes du Cercle des jeunes leaders.

Ce sondage visait à brosser un portrait des connaissances, des pratiques actuelles et des besoins des gestionnaires en matière de gestion des employés neurodivergents. Il a permis d'identifier des tendances générales et des enjeux récurrents liés à l'attraction, à l'intégration et à la mobilisation de ces talents.

Afin d'approfondir ces constats, des entrevues semi-dirigées ont ensuite été menées auprès de gestionnaires volontaires présentant des expériences jugées pertinentes. Ces entrevues ont permis d'explorer plus finement les situations vécues, les arbitrages managériaux effectués, ainsi que les leviers mobilisés dans des contextes concrets de gestion.

Les sondages et les entrevues ont porté sur trois axes principaux :

1. Les pratiques et modalités permettant de reconnaître et d'identifier les talents, notamment lors des processus d'embauche.
2. Les conditions favorisant l'intégration, la reconnaissance et l'utilisation optimale des forces des personnes neurodivergentes, incluant l'adaptation des attentes et des modalités d'évaluation.
3. Les styles de gestion et les compétences managériales perçus comme favorables à l'inclusion de la neurodiversité.

Cette approche permet de croiser des données déclaratives et des récits d'expérience afin de mieux comprendre comment les pratiques de leadership influencent concrètement l'accueil et la pleine contribution des personnes neurodivergentes au sein des équipes.

Présentation des résultats

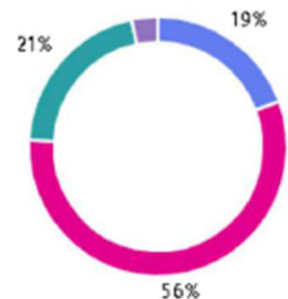
Sondage réalisé auprès de leaders de la fonction publique québécoise

Le sondage a recueilli 62 réponses de gestionnaires de la fonction publique québécoise. La majorité d'entre eux cumulent entre 2 et 10 ans d'expérience en gestion ; plus précisément, 26 gestionnaires indiquent 2 à 5 ans, 29 indiquent 6 à 10 ans, et 3 déclarent moins de 2 ans ou 11 ans et plus. Du côté des effectifs supervisés, 44% encadrent 11 à 20 employés, 25% en encadrent 21 et plus, 20% en encadrent 6 à 10, et 11% en encadrent 1 à 5. Ces caractéristiques situent les résultats dans la réalité des cadres intermédiaires responsables d'équipes de taille variable, mais le plus souvent de moyenne envergure. Parmi les répondants, 11% (7) s'identifient eux-mêmes comme neurodivergents, tandis que 84% (51) ne se considèrent pas neurodivergents.

Concernant la familiarité avec la neurodiversité, 19% (12) des répondants déclarent connaître très bien le concept et ses implications, tandis que 56% (35) disent connaître le concept, mais manquer de repères pratiques pour l'appliquer. Par ailleurs, 21% (13) rapportent une connaissance limitée du sujet et 3% (2) indiquent ne pas être familiers avec ce concept.

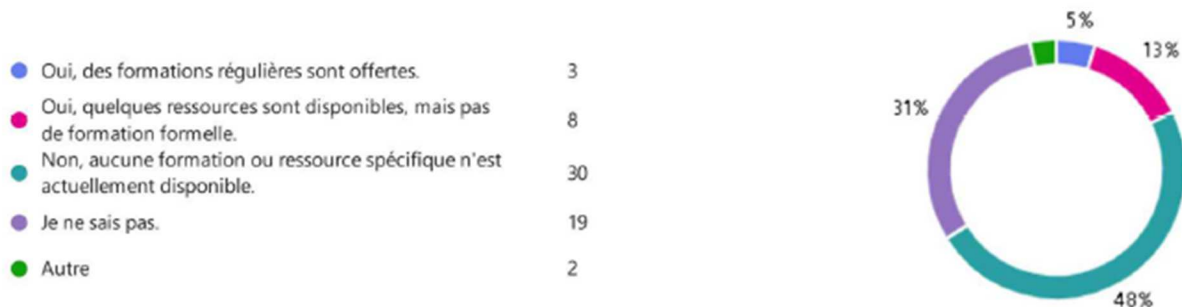
Familiarité avec le concept de neurodiversité

● Je connais très bien le concept et ses implications.	12
● Je connais le concept, mais je manque de détails sur ses applications pratiques.	35
● J'ai déjà entendu le terme, mais ma connaissance est limitée.	13
● Je ne suis pas familier(ère) avec ce concept.	2



Du côté des ressources organisationnelles, 48% (30) indiquent l'absence de formation ou de ressources spécifiques, 31% (19) ne savent pas si de telles ressources existent et 13% (8) mentionnent quelques ressources sans formation formelle. De plus, 5% (3) indiquent que des formations régulières sont offertes.

Formations et ressources disponibles dans les organisations publiques



Enfin, pour les démarches personnelles, 10% (6) disent avoir mené des recherches significatives sur la gestion ou la compréhension de la neurodiversité, 42% (26) des recherches limitées et 48% (30) aucune recherche. Ces constats laissent entrevoir un besoin d'outillage concret et de formation ciblée pour passer de l'intention d'inclusion à des pratiques opérationnelles.

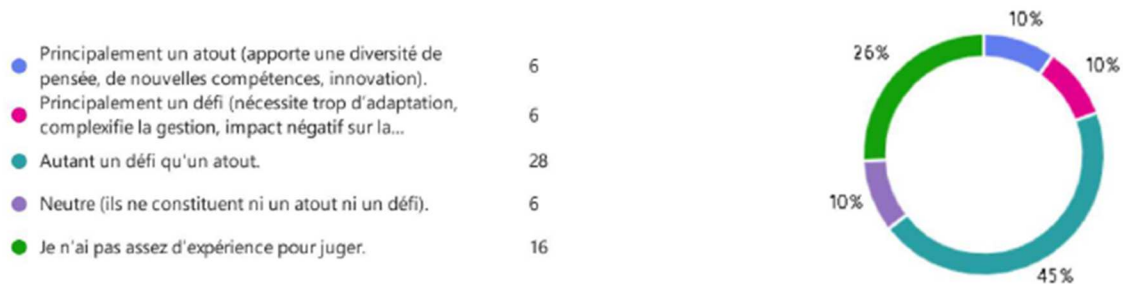
En ce qui concerne la présence d'employés neurodivergents et leur impact perçu, plusieurs répondants affirment avoir (ou avoir eu) des personnes neurodivergentes au sein de leur équipe, mais une proportion notable ne sait pas (non-divulgaration), ce qui rend l'évaluation des besoins plus difficile. Ainsi, 8% (5) ont eu trois employés neurodivergents ou plus, 44% (27) en ont eu un ou deux et 18% (11) aucun, tandis que 31% (19) ne le savent pas.

Présence d'employés neurodivergents dans les équipes gérées



Concernant l'impact global de la présence d'employés neurodivergents sur la performance et la dynamique d'une équipe, autant de répondants considèrent que c'est principalement un atout que principalement un défi, soit 10% (6) dans chaque cas, tandis que 45% (28) y voient autant un atout qu'un défi pour une équipe, et 10% (6) jugent que l'effet est neutre. Enfin, 26% (16) indiquent ne pas avoir assez d'expérience pour se prononcer.

Impact perçu de la présence d'employés neurodivergents sur la performance et la dynamique d'une équipe



Ce portrait révèle un potentiel reconnu, mais il met aussi en évidence un besoin de balises pratiques pour soutenir les interventions.

Les pratiques de gestion déjà en place offrent néanmoins plusieurs points d'appui. De nombreux gestionnaires déclarent identifier les compétences essentielles lors des processus d'embauche, rendre explicites les descriptions de tâches et les attentes de performance, varier les formats de communication (verbal et écrit) et organiser le travail en tenant compte des forces et des intérêts des membres de l'équipe. À l'inverse, les aménagements de l'environnement de travail (par exemple : lieux ou horaires) et le recours aux ressources internes (RH, services immobiliers et matériels) sont moins fréquemment mobilisés, ce qui renvoie à des marges de manœuvre limitées et à un soutien institutionnel à renforcer.

Fréquence de pratiques dans la gestion quotidienne

● Toujours ● Souvent ● Parfois ● Rarement ● Jamais

J'identifie les compétences essentielles au poste pour guider la sélection des candidats dans le cadre de processus d'embauche.

Je m'assure que les descriptions de tâches et les attentes de performance sont écrites de manière explicite et sans ambiguïté.

J'utilise plusieurs formats pour communiquer les instructions (ex : verbal et écrit) pour accommoder différents styles d'apprentissage.

Je propose ou je mets en œuvre des aménagements concernant l'environnement de travail physique (ex : éclairage, casque...

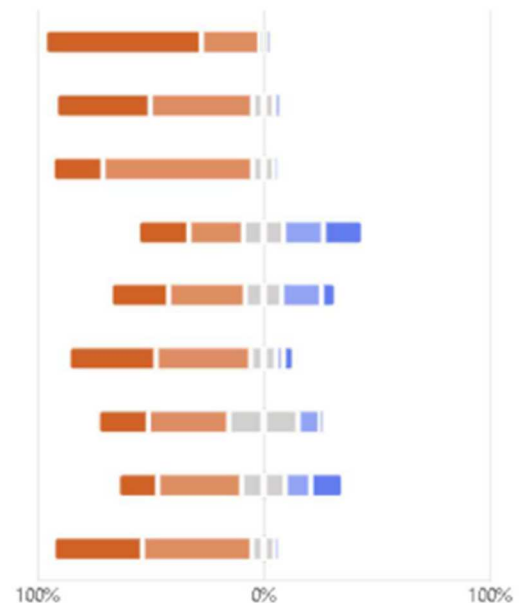
Je suis proactif(ve) pour discuter et offrir des options d'horaires de travail flexibles ou de télétravail pour mieux gérer l'énergie et la...

J'adapte ma rétroaction pour qu'elle soit structurée en fonction du profil de l'employé, par exemple factuel et livré en privé, pour...

J'organise des points de suivi réguliers, brefs et prévisibles (*check-ins*) pour assurer un soutien constant.

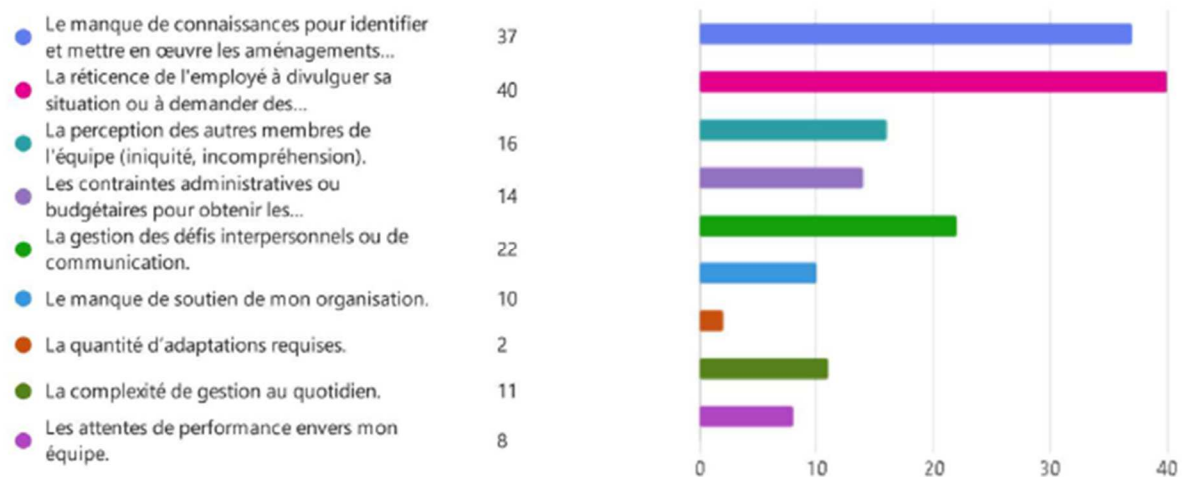
Je consulte les ressources internes (ex : RH, ressources immobilières et matérielles) pour identifier des solutions...

J'organise le travail en tenant compte des forces et des intérêts des membres de l'équipe.



Enfin, les défis majeurs identifiés par les gestionnaires confirment la nécessité d'être mieux outillés. Parmi les éléments cités (plusieurs choix possibles), 65% (40) mentionnent la réticence de l'employé à divulguer sa situation, 60% (37) évoquent le manque de connaissances pour mettre en œuvre des aménagements, et 36% (22) soulignent la gestion des défis interpersonnels ou de communication. S'ajoutent 26% (16) pour la perception des autres membres de l'équipe (iniquité, incompréhension), 23% (14) pour les contraintes administratives ou budgétaires, 18% (11) pour la complexité de gestion au quotidien, 16% (10) pour le manque de soutien organisationnel et 13% (8) pour les attentes de performance envers l'équipe.

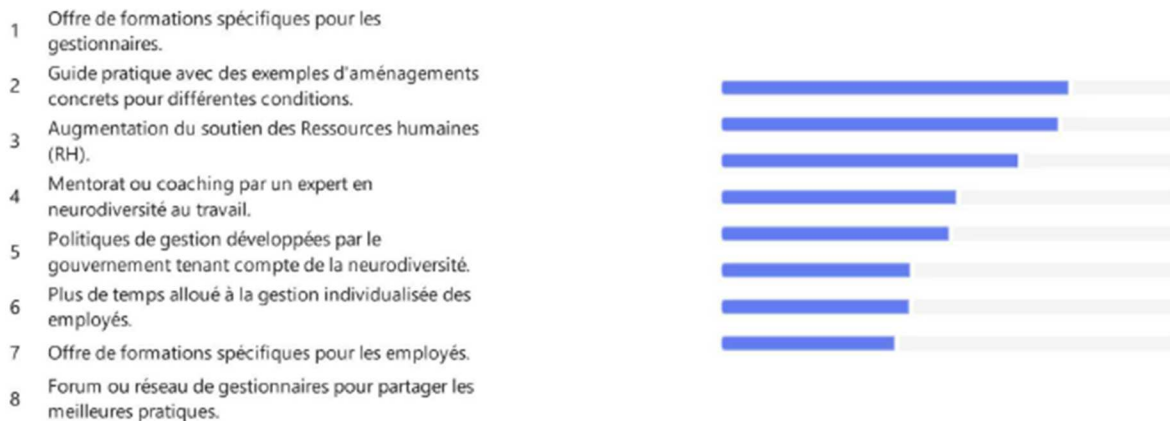
Principaux défis de gestion identifiés



Parallèlement, 53% (33) des répondants indiquent ne pas avoir eu à déployer de mesures d'adaptation au moment du sondage. Parmi ceux qui en ont mis en place, une part importante les juge plutôt efficaces, tandis que 26% (16) les estiment peu efficaces. Ces résultats soulignent des lacunes d'ajustement et renforcent le besoin de guides d'aménagement, de formations ciblées et d'un appui accru des ressources humaines afin d'assurer des ajustements équitables et efficaces.

Concernant l'accès à des outils de soutien supplémentaires, les répondants priorisent d'abord des formations spécifiques pour les gestionnaires (rang 1), suivies d'un guide pratique proposant des exemples d'aménagements concrets (rang 2) et d'une augmentation du soutien des ressources humaines (RH) (rang 3). Viennent ensuite le mentorat ou le coaching par un expert en neurodiversité au travail (rang 4) et des politiques de gestion gouvernementales tenant compte de la neurodiversité (rang 5). Les besoins jugés moins prioritaires, mais néanmoins présents, concernent plus de temps alloué à la gestion individualisée (rang 6), des formations spécifiques pour les employés (rang 7) et un forum ou réseau de gestionnaires pour partager les pratiques (rang 8).

Priorité des outils de soutien supplémentaires



L'ensemble de ce classement met en évidence une demande marquée pour des repères opérationnels immédiats (formation ciblée, guides concrets) et pour un appui institutionnel structurant (RH, politiques), avant les dispositifs de diffusion entre pairs. Ceci est cohérent avec un contexte où les pratiques inclusives existent, mais demeurent hétérogènes et peu outillées.

Entrevues semi-dirigées avec des leaders de la fonction publique québécoise

Afin de compléter la récolte de données effectuée par sondage, sept entrevues semi-dirigées ont été menées en janvier et février 2026 auprès de gestionnaires volontaires pour partager leur expérience. L'échantillon a été constitué à partir de volontaires informés de nos travaux ainsi qu'à partir de gestionnaires invités grâce aux listes de diffusion de la Chaire de recherche en leadership dans le secteur public. Les gestionnaires retenus pour les entrevues occupent des emplois dans divers ministères et organismes et supervisent directement de 4 à 12 employés et certains ont jusqu'à 300 employés sous leur responsabilité comme supérieur hiérarchique.

Identification de la neurodivergence

Dans le cadre de leur carrière comme gestionnaires, les répondants ont supervisé des employés présentant différents profils neurodivergents, comme le TDAH, la douance (HPI), le trouble d'anxiété généralisé (TAG) et le trouble du spectre de l'autisme (TSA). Dans l'ensemble des cas, les gestionnaires n'ont pas eu accès à un diagnostic officiel des employés neurodivergents ni à un plan d'intervention. L'identification de la neurodivergence s'est réalisée à la suite de discussions avec les employés ou de déductions de leur part face aux comportements. Les gestionnaires nous ont exprimé qu'aucune approche établie n'était disponible pour identifier et soutenir les personnes neurodivergentes.

Défis pour le développement du plein potentiel

Il ressort de nos entretiens que, puisque les profils de neurodivergence sont très diversifiés, les défis auxquels sont confrontés les gestionnaires le sont tout autant, notamment dans les sphères de la communication et des relations interpersonnelles, de la performance et de l'organisation du travail et finalement de l'équité au sein de l'équipe. Par exemple, un gestionnaire supervisant un employé TDAH devrait mettre en place des stratégies particulières pour signifier ses attentes et les mandats attribués, tout en s'assurant de faire un suivi rigoureux. Alors que pour un employé présentant une douance, le gestionnaire devra maintenir un niveau de défi élevé dans les mandats, encourager la collaboration et fédérer le consensus.

En ce qui concerne les stratégies de gestion utilisées, bien qu'elles doivent être adaptées à chaque employé, il se dégage qu'une gestion de proximité est essentielle. Cette proximité se matérialise notamment par des statuts individuelles, des attentes personnalisées, un intérêt réel pour autrui et un suivi rapproché de l'équipe de travail. À l'inverse, il ressort que les rencontres d'équipe ne sont pas un lieu privilégié pour transmettre de nouveaux mandats ou effectuer des retours sur les tâches réalisées. Cela étant, bien connaître les employés de son équipe permet d'identifier et de normaliser les profils neurodivergents et de favoriser une meilleure perception d'équité dans l'attribution des mandats. Une autre stratégie utilisée par les gestionnaires rencontrés consiste à mettre de l'avant les forces des employés en assignant des mandats pour lesquels ils seront performants, plutôt que de travailler leur faiblesse. Par exemple, selon le profil des employés neurodivergents, certains gestionnaires ont privilégié des tâches et mandats individuels, tandis que d'autres ont mis en place des pairages entre membres de l'équipe présentant des forces et défis complémentaires.

Certains gestionnaires rapportent ne pas avoir changé leur approche en fonction de la neurodivergence d'un employé, puisqu'ils utilisaient déjà les stratégies de proximité mentionnées, alors que d'autres nous mentionnent avoir l'impression de devoir dénaturer leur style de gestion afin de soutenir ce type d'employé.

Enjeux et besoins relatifs à l'environnement de travail

Questionnés sur les différents éléments extérieurs à leur gestion et à leur équipe qui pouvaient avoir un impact sur le développement du plein potentiel d'employés neurodivergents, quatre principales limites ont été soulevées par les gestionnaires rencontrés :

- Peu de politiques et formations spécifiques disponibles pour soutenir les gestionnaires dans la gestion de la neurodiversité.
- Grande rigidité des règles encadrant les ressources (présence au bureau, aménagement physique et processus RH).
- Absence de mécanismes formels pour identifier les personnes neurodivergentes au sein de l'administration publique.
- Absence de soutien dans une approche globale de la part des ressources humaines pour soutenir à la fois la santé et la performance des employés.

Selon les répondants, ces limites provoquent un milieu où le gestionnaire se retrouve fréquemment en gestion réactive et où il peut compter sur peu d'exemples inspirants. Cela contribue à l'isolement des gestionnaires face à des situations complexes et renforce

l'impression de devoir « improviser » des solutions. Une des sources de tension dans la pratique quotidienne concerne la capacité à gérer les perceptions au sein de l'équipe, tout en protégeant la confidentialité des informations personnelles.

En fonction des constats soulevés, les gestionnaires mentionnent avoir des besoins en matière de formation, de lignes directrices claires pour concilier adaptation et équité, d'une plus grande latitude décisionnelle quant aux aménagements des horaires, du télétravail et des espaces de travail, et finalement de favoriser le partage des réussites. Dans tous les cas, les gestionnaires rencontrés ont mentionné que, dans les conditions actuelles, la présence d'employés neurodivergents augmente la pression sur le rôle du gestionnaire immédiat.

Favoriser un environnement inclusif

Dans le cadre des entrevues, les gestionnaires ont été questionnés sur les qualités et comportements clés qui, selon eux, contribuent à un leadership inclusif en contexte de neurodiversité. Leurs réponses ont été les suivantes :

- l'ouverture d'esprit ;
- l'empathie et la bienveillance ;
- l'adaptabilité ;
- l'écoute ;
- la communication, tant avec la personne concernée qu'avec l'équipe ;
- la transparence ;
- le courage ;
- l'équité.

Lorsqu'ils sont invités à se projeter dans une situation idéale pour favoriser le développement du plein potentiel des employés neurodivergents, les gestionnaires expriment dans un premier temps le souhait que puissent être partagées les réussites et les initiatives mises en place au sein des ministères et organismes, et, du même coup, valoriser ces personnalités dans la fonction publique.

Ensuite, ils souhaitent un soutien global et personnalisé pour les individus en matière de santé et performance, qui intègre les personnes neurodivergentes dans les initiatives mises en place afin de les soutenir.

Finalement, tous souhaitent moins de tabous entourant la neurodiversité en milieu de travail, ainsi que davantage d'ouverture et d'empathie, autant des gestionnaires que des collègues afin de permettre un climat de confiance, de compréhension et de transparence à l'échelle organisationnelle.

Interprétation et discussion

Portrait réalisé

Reconnaissance et identification des talents

De façon générale, bien que les gestionnaires soient confrontés à différents profils d'employés, les pratiques de gestion de la fonction publique actuelle ne leur permettent pas de reconnaître ou d'identifier la présence d'employé neurodivergent. En effet, 25% des leaders connaissent peu ou pas du tout le concept de neurodiversité, alors que 56%, bien qu'ils connaissent le concept, déclarent ne pas avoir de connaissances sur les applications pratiques.

Ensuite, aucune ou très peu de formation sont offertes concernant le concept et ses déterminants, 80% des répondants mentionnent n'avoir accès à aucune ressource ni reçu aucune formation spécifique dans le cours de leur emploi sur la gestion de la neurodiversité ou ne pas savoir s'ils en ont reçu.

De plus, aucun gestionnaire rencontré n'a mis en place des pratiques d'embauche spécifiques afin de recruter un talent particulier. Les processus sont standardisés et le choix final repose sur les compétences perçues lors de moyens d'évaluation et de la perception d'affinité et de cohésion avec l'équipe.

Finalement, la réalité actuelle de la fonction publique, notamment la rigidité et les normes implicites qui encadrent de travail, autant dans l'organisation que dans l'évaluation de la performance, n'offrent pas un environnement sécuritaire permettant aux employés d'exprimer leurs besoins. L'état des connaissances actuelles démontre la nécessité d'une sécurité psychologique au sein des équipes et d'une perception d'ouverture et d'écoute du gestionnaire afin de favoriser le dévoilement des différents profils.

Intégration et utilisation optimale des ressources

Tandis que 45% des répondants au sondage indiquent que la présence d'un employé neurodivergent au sein de leur équipe présente autant un atout qu'un défi, les rencontres avec les gestionnaires ont permis de prendre la mesure de l'ampleur du défi que cela représente. Cela étant, plusieurs ont proposé des approches pour adapter les mandats aux forces de ces employés (par exemple expertise pointue, pensée analytique) et ainsi en tirer profit.

La réticence de l'employé à divulguer sa situation ou à demander des adaptations peut avoir un impact négatif sur son intégration dans l'équipe, de même que l'utilisation optimale de ses capacités. Le gestionnaire doit donc jongler avec les perceptions tout en assurant une équité informelle au sein de l'équipe.

De plus, le manque de connaissance des gestionnaires pour identifier et mettre en œuvre les aménagements nécessaires prive parfois les ressources de mesures adaptatives pouvant leur permettre de mettre en œuvre leur plein potentiel.

À cet égard, il est également ressorti lors des entrevues avec les gestionnaires que ceux-ci avaient parfois une vision différente des forces et des faiblesses de personnes au même profil

neurodivergent,⁹ et donc des stratégies d'accompagnement à préconiser. Ceci pourrait s'expliquer par certaines caractéristiques ou capacités des employés au-delà de leur neurodivergence, mais également par un manque de connaissance des gestionnaires sur la manifestation de la neurodivergence.

Les défis de communication, au sein de l'équipe et avec les supérieurs immédiats, peuvent représenter aussi une limite à l'intégration des ressources. Il revient alors au gestionnaire de clarifier les mécanismes au sein de son équipe afin de faciliter les communications.

Pratique de gestion et compétences clés

Plusieurs pratiques de gestions favorables aux employés neurodivergents sont identifiées dans la littérature. Les leaders utilisent déjà plusieurs pratiques inclusives, notamment :

- Identifier les compétences essentielles au poste pour guider la sélection des candidats dans le cadre de processus d'embauche.
- Élaborer des descriptions de tâches et des attentes de performances explicites et sans ambiguïté et adaptées à la situation.
- Varier le format de communication des instructions et des mandats.
- Organiser le travail en tenant compte des forces et des intérêts des membres de l'équipe (pairage au besoin pour assurer la complémentarité ou encore un travail solitaire en fonction des profils).
- Assurer une gestion de proximité.

Par ailleurs, la presque totalité des gestionnaires rencontrés lors des entrevues semi-dirigées a insisté sur l'importance de mettre en place des pratiques de gestion permettant de profiter du plein potentiel des personnes neurodivergentes plutôt que de tenter de pallier leurs faiblesses.

Enfin, quant aux compétences nécessaires, il ressort que le gestionnaire doit mettre l'humain au cœur de ses réflexions et interventions. L'ouverture, la transparence, l'écoute, la communication interpersonnelle, le courage et l'équité sont quelques compétences identifiées par les leaders rencontrés qui trouvent écho dans le référentiel de compétences du gestionnaire-leader de la fonction publique québécoise. Ainsi, un gestionnaire qui incarne les rôles du référentiel, principalement comme propulseur de l'expérience-employé, générateur de participation et leader authentique, peut contribuer à un milieu de travail favorisant le rayonnement de ses employés neurodivergents.

Environnement de travail dans la fonction publique

Les pratiques de gestion en lien avec l'aménagement des lieux ou des horaires semblent moins utilisées, de même que le recours aux ressources internes pour identifier et mettre en place des solutions. La séparation des ressources de soutien en santé et en performance limite l'accès à ceux-ci.

⁹ Dans le cas de la présente étude, les différences de perceptions des forces et des faiblesses des personnes neurodivergentes ont principalement porté sur les personnes ayant un TDAH.

Il est intéressant de souligner que les gestionnaires rencontrés, malgré les commentaires recensés dans la section précédente, ont été peu critiques du contexte ou de l'environnement de travail dans lequel ils tentent de développer le plein potentiel des personnes neurodivergentes. En effet, ceux-ci considèrent être les principaux acteurs au cœur de la réussite ou de l'échec de cette démarche.

Les gestionnaires de la fonction publique doivent pourtant composer avec des exigences élevées de conformité, de reddition de compte et surtout de standardisation qui limitent leur capacité à adapter le travail selon le profil des individus. À cet égard, de nombreuses études font la démonstration que la flexibilité devient un levier robuste pour la performance lorsqu'elle est traitée comme une capacité institutionnelle.

Qui plus est, l'importance de la sécurité psychologique comme mécanisme central permettant l'expression des talents des employés neurodivergents a été précédemment évoquée. Cependant, sans appui de son organisation et sans formation, le gestionnaire peut plus difficilement mettre en place les conditions nécessaires à cette sécurité psychologique.

Il est toutefois commun pour les gestionnaires de la fonction publique de devoir ajuster, adapter, voire interpréter les orientations administratives pour les appliquer à la réalité de leur équipe. Ainsi, les gestionnaires rencontrés considèrent qu'il leur incombe d'adapter leurs pratiques de gestion aux individus dans la limite de leurs pouvoirs.

Face à une nouvelle génération d'employés décomplexée par rapport à leur neurodiversité, mieux informée et plus prompte à demander des aménagements par rapport à l'encadrement de leur performance ou à leur environnement de travail, l'administration publique aura avantage à mieux outiller et accompagner ses gestionnaires.

Pistes de réflexions et d'actions

À la lumière des résultats, il nous apparaît que les leviers à privilégier reposent moins sur la multiplication de mesures ponctuelles que sur le développement de capacités organisationnelles durables. Les gestionnaires expriment un intérêt et un besoin réels d'outillage et de repères concrets pour soutenir la performance en contexte de neurodiversité.

Nous dégageons cinq principales pistes de réflexion et d'action pour normaliser cet enjeu au sein de la gestion du travail et favoriser un environnement propice au déploiement du plein potentiel de tous :

1. Outiller les gestionnaires et les équipes pour lever les tabous et soutenir l'action

Étant au cœur de la relation de travail, les gestionnaires jouent un rôle déterminant dans la reconnaissance et la valorisation de la neurodiversité. Il est essentiel d'intégrer à leur parcours une offre de formation initiale au Parcours des gestionnaires-leaders et une offre continue appuyée par des outils pratiques accessibles dans tous les ministères et organismes. Ces initiatives devraient être accompagnées par des activités de sensibilisation et de formation destinées à l'ensemble des équipes afin de favoriser un meilleur climat de travail et une plus grande conscientisation face à la différence. Une telle approche permet de normaliser le sujet, de réduire les stigmas et de renforcer la capacité d'action des gestionnaires au quotidien en évitant la perception d'iniquité.

2. Arrimer explicitement leadership inclusif et performance durable

Les compétences clés du leadership inclusif — ouverture, transparence, écoute, communication interpersonnelle, courage et équité — figurent au référentiel du gestionnaire-leader, mais demeurent peu associées directement à l'atteinte des résultats et la création de valeur publique. Leur contribution à la performance durable, tant pour les employés neurodivergents que pour l'ensemble des équipes, doit être reconnue et affichée clairement en lien avec l'efficacité collective. Relier inclusion et performance renforce la légitimité des pratiques inclusives et soutient l'évolution culturelle nécessaire.

3. Intégrer la neurodiversité dans les stratégies de recrutement

La prise en compte de la neurodiversité à l'embauche demeure marginale. L'offre de service des ressources humaines gagnerait à soutenir des pratiques de recrutement permettant de repérer et attirer des talents neurodivergents vers les postes correspondant à leurs attentes, par exemple par des affichages plus détaillés, des processus d'évaluation variés et des modalités d'entrevue flexibles. Une telle approche favoriserait une sélection plus équitable et transparente par rapport aux besoins organisationnels tout en établissant un cadre inclusif dès le début de la relation d'emploi. Cela afin de favoriser la pleine contribution d'un bassin de compétences actuellement peu valorisées.

4. Faire de la flexibilité un principe organisationnel structurant

L'adaptation individuelle ne peut reposer uniquement sur les gestionnaires. Le déploiement de pratiques inclusives requiert un changement de culture misant sur une flexibilité accrue des normes de travail. Clarifier ce qui est non négociable et ce qui peut être adapté (horaires, télétravail, modalités de communication, espaces physiques) permet d'offrir aux gestionnaires une réelle marge de manœuvre pour mettre en œuvre des ajustements simples, équitables et compatibles avec les réalités opérationnelles. La flexibilité doit devenir une norme structurelle plutôt qu'une exception tolérée.

5. Expérimenter des initiatives innovantes pour valoriser les forces associées à la neurodivergence

Dans un contexte de ressources limitées, l'expérimentation devient un levier stratégique. Des projets pilotes ciblés, inspirés de pratiques déjà observées ailleurs, permettraient de tester des approches organisationnelles exploitant les forces propres à certains profils neurodivergents. De tels projets exigent une volonté à l'échelle gouvernementale, un climat propice à l'innovation, un soutien actif des gestionnaires de proximité et un leadership affirmé de la haute direction.

Conclusion

La neurodivergence n'est pas un phénomène nouveau, il s'agit davantage d'une prise de conscience que nous devons collectivement avoir. Là où, auparavant, on identifiait un individu comme étant différent, voire « spécial », on reconnaît désormais un individu dont les talents ne sont pas développés et utilisés à leur plein potentiel.

Le nombre de personnes s'identifiant comme neurodivergentes est en essor. Bientôt, de nouvelles générations d'employés se présenteront aux portes de ministères et organismes, décomplexés par rapport à leur profil, revendiquant des aménagements dans l'évaluation de leur performance, leur horaire de même que leur environnement de travail.

Cette situation présente certes des défis, mais également une opportunité pour la fonction publique québécoise de maximiser sa force de travail sans que cela ne nécessite l'ajout de nouvelles ressources. Le contexte budgétaire actuel milite pour que l'administration publique saisisse cette opportunité, qu'elle développe un plus grand leadership inclusif, favorise le développement du plein potentiel de ses employés neurodivergents et s'engage ainsi pour optimiser sa performance.

Notre étude nous a permis de constater un intérêt manifeste chez les gestionnaires sondés pour relever ce défi. Ceux-ci souhaitent participer à identifier des pistes concrètes et accessibles pour permettre d'intégrer les personnes neurodivergentes, mais espèrent également un plus grand support de leur employeur à cette fin. Nous espérons humblement que les pistes d'action précédemment évoquées pourront à cet égard faire œuvre utile.

S'engager en ce sens peut contribuer à une amélioration à moyen et court terme de la performance globale de la fonction publique québécoise, autant sur le plan humain que sur le plan des résultats organisationnels. Cette optimisation et amélioration des pratiques s'inscrivent parfaitement dans le chantier de transformation de l'état québécois.

Bibliographie

- Austin, Robert D. & Pisano Gary P. (2017). *Neurodiversity as a competitive advantage : Why you should embrace it in your workforce*. https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage?_x_tr_hist=true
- Beyea, D., Wong, J., Bromwich, M., & Pickering, B. (2025). Zoom fatigue in review: A meta-analytical examination of videoconferencing fatigue's antecedents. *Computers in Human Behavior Reports*, 9, 100192. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2025.100192>
- BusinessWire (2023). *New ZenBusiness research finds class of 2023 sees neurodiversity as an asset in leadership & is primed to be the most entrepreneurial*. <https://www.businesswire.com/news/home/20230614082058/en/New-ZenBusiness-Research-Finds-Class-of-2023-Sees-Neurodiversity-as-an-Asset-in-Leadership-is-Primed-to-be-the-Most-Entrepreneurial>
- Keiff, S., & Webb, A. (2025) *Neurodiversité et leadership dans la fonction publique québécoise : sécurité psychologique, ajustement du travail et des capacités organisationnelles*.
- Mahto, M., Hogan, S.K., & Sniderman B. (2022). *A rising tide lifts all boats: Creating a better work environment for all embracing neurodiversity*. Deloitte Insights. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/neurodiversity-in-the-workplace.html#endnote-8>
- Micacchi, L., Vidé, F., Giacomelli, G., & Barbieri, M. (2024). Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector. *Public Administration*. <https://doi.org/10.1111/padm.12952>
- Masjutin, L., Schmid, P., & Hertel, G. (2024). Fatigued individuals show increased conformity in virtual meetings. *Scientific Reports*, 14, Article 69786. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-69786-6>
- Mroz, J., & Allen, J. A. (2018). Do we really need another meeting? *Organizational Dynamics*, 47(3), 190–198. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.004>
- Nüense (2025). *Inclusion de la neurodiversité*. <https://nuense.com/podcast-nuense-moi-ca>
- Rollnik-Sadowska, E., Dąbrowska, E., & Witkowska, J. (2024). Managing neurodiversity in workplaces. *Sustainability*, 16(15), 6594. <https://doi.org/10.3390/su16156594>
- Ross, Maria (2025). *Over half of Gen Z identify as neurodiverse*. <https://www.forbes.com/sites/mariaross/2025/09/24/over-half-of-gen-z-identify-as-neurodiverse/>
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2020). *People with disabilities: Sidelined or mainstreamed?* Cambridge University Press.
- Top Employers Institute (2024). *La force de la neurodiversité*. <https://www.top-employers.com/fr/blog/la-force-de-la-neurodiversite/>
- Treasury Board of Canada Secretariat. (2020). *Benchmarking study of workplace accommodations*.

Zahari, N., Kaliannan, M., & Lee, K. E. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*.
<https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>

Annexe 1 : Résultats du sondage

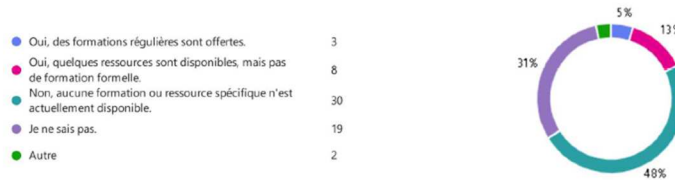
Vue d'ensemble des réponses Actif



1. Quel est votre niveau de familiarité général avec le concept de la neurodiversité (ex. : trouble du spectre de l'autisme, TDAH, dyslexie, dyspraxie) en milieu de travail?



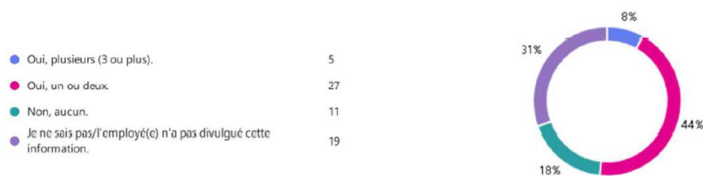
2. Votre ministère/organisme offre-t-il des formations ou des ressources spécifiques sur la gestion de la neurodiversité?



3. Indépendamment des formations offertes par votre organisation, avez-vous personnellement fait des recherches pour de la documentation ou des ressources (lectures, articles, webinaires, formations de votre propre initiative, etc.) sur la gestion ou la compréhension de la neurodiversité?



4. Avez-vous ou avez-vous eu au sein de votre équipe des employés que vous savez être neurodivergents?



5. De façon générale, comment percevez-vous l'impact de la présence d'employés neurodivergents sur la performance et la dynamique d'une équipe?

- Principalement un atout (apporte une diversité de pensée, de nouvelles compétences, innovation). 6
- Principalement un défi (nécessite trop d'adaptation, complexifie la gestion, impact négatif sur la...). 6
- Autant un défi qu'un atout. 28
- Neutre (ils ne constituent ni un atout ni un défi). 6
- Je n'ai pas assez d'expérience pour juger. 16



6. Pour chaque énoncé, veuillez indiquer dans quelle mesure il reflète votre pratique de gestion habituelle.

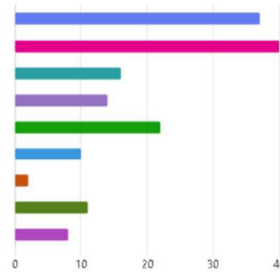
- Toujours ● Souvent ● Parfois ● Rarement ● Jamais

- J'identifie les compétences essentielles au poste pour guider la sélection des candidats dans le cadre de processus d'embauche.
- Je m'assure que les descriptions de tâches et les attentes de performance sont écrites de manière explicite et sans ambiguïté.
- J'utilise plusieurs formats pour communiquer les instructions (ex. : verbal et écrit) pour accommoder différents styles d'apprentissage.
- Je propose ou je mets en œuvre des aménagements concernant l'environnement de travail physique (ex. : éclairage, casque...)
- Je suis proactif(ve) pour discuter et offrir des options d'horaires de travail flexibles ou de télétravail pour mieux gérer l'énergie et la...
- J'adapte ma rétroaction pour qu'elle soit structurée en fonction du profil de l'employé, par exemple factuel et livré en privé, pour...
- J'organise des points de suivi réguliers, brefs et prévisibles (check-ins) pour assurer un soutien constant.
- Je consulte les ressources internes (ex. : RH, ressources immobilières et matérielles) pour identifier des solutions...
- J'organise le travail en tenant compte des forces et des intérêts des membres de l'équipe.



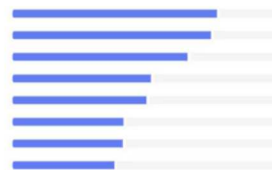
7. Selon vous, quel est le principal défi de gestion lié à l'intégration des employés neurodivergents dans votre équipe? (Veuillez choisir entre 1 et 3 éléments.)

- Le manque de connaissances pour identifier et mettre en œuvre les aménagements... 37
- La réticence de l'employé à divulguer sa situation ou à demander des... 40
- La perception des autres membres de l'équipe (iniquité, incompréhension). 16
- Les contraintes administratives ou budgétaires pour obtenir les... 14
- La gestion des défis interpersonnels ou de communication. 22
- Le manque de soutien de mon organisation. 10
- La quantité d'adaptations requises. 2
- La complexité de gestion au quotidien. 11
- Les attentes de performance envers mon équipe. 8



8. Si vous pouviez avoir accès à des outils de soutien supplémentaires, lesquels seraient les plus utiles pour mieux gérer la neurodiversité? (Veuillez classer les éléments en ordre d'importance pour vous (1 le plus important, 8 le moins important).)

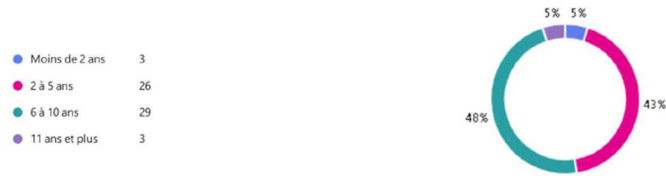
- 1 Offre de formations spécifiques pour les gestionnaires.
- 2 Guide pratique avec des exemples d'aménagements concrets pour différentes conditions.
- 3 Augmentation du soutien des Ressources humaines (RH).
- 4 Mentorat ou coaching par un expert en neurodiversité au travail.
- 5 Politiques de gestion développées par le gouvernement tenant compte de la neurodiversité.
- 6 Plus de temps alloué à la gestion individualisée des employés.
- 7 Offre de formations spécifiques pour les employés.
- 8 Forum ou réseau de gestionnaires pour partager les meilleures pratiques.



9. De façon générale, comment évalueriez-vous l'efficacité des mesures d'adaptation actuelles au sein de votre équipe pour les employés neurodivergents?



10. Depuis combien d'années occupez-vous un poste de gestion au sein de la fonction publique?



11. Quelle est la taille de l'équipe que vous supervisez directement? (Nombre total d'employés, incluant vous-même)



12. En conclusion, vous identifiez-vous personnellement comme une personne neurodivergente?



Annexe 2: Questionnaire d'entrevue

1. Introduction (10 min)

- Présentation et remerciements
 - Définition de la neurodivergence : Se dit d'une personne dont le cerveau fonctionne différemment, c'est-à-dire que le profil cognitif s'éloigne de la norme socialement établie, attendue.
-

2. Parcours et contexte professionnels (10 min)

- Pouvez-vous me décrire votre rôle actuel au sein de l'administration publique québécoise ?
 - Depuis combien de temps occupez-vous un poste de gestion ?
-

3. Leadership inclusif et pratiques d'accueil (20 min)

- Avez-vous déjà supervisé ou collaboré avec des employés présentant un profil neurodivergent (ex. TDAH, autisme, dyslexie, etc.) ?
 - Avez-vous été en mesure d'avoir un portrait clair de la typicité de ces personnes ? (Connaissez-vous le diagnostic précis ?)
 - (Relance) Comment s'est déroulée cette expérience ?
 - (Relance) Quelles leçons en avez-vous tirées ?
 - (Relance) Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?
 - (Relance) Qu'auriez-vous aimé faire différemment ?
 - (Relance) Aviez-vous identifié la neurodivergence dans le cadre de votre processus d'embauche ?
 - (Relance) Si oui, comment avez-vous fait pour reconnaître et identifier les particularités du candidat dans vos pratiques d'embauche ?
 - (Relance) Si non, comment avez-vous éventuellement reconnu et identifié sa neurodivergence ?
- Comment adaptez-vous votre communication ou votre encadrement pour tenir compte des besoins individuels ?
- Comment favorisez-vous un climat d'équipe où les différences sont valorisées et non stigmatisées ?

4. Développement du plein potentiel (10 min)

- Comment soutenez-vous le développement professionnel des personnes neurodivergentes (ex. formation, mentorat, reconnaissance des forces) ?
 - (Relance) Quels atouts ou contributions particulières observez-vous chez ces personnes ?
 - (Relance) Est-ce que vous fixez des objectifs de performance différenciés pour un employé neurodivergent ?
- Quelles ressources, formations ou politiques organisationnelles soutiennent (ou limitent) vos efforts d'inclusion ?
 - (Relance) Quelles conditions organisationnelles permettraient de mieux soutenir ce développement ?
- Voyez-vous des pratiques exemplaires (dans votre organisation ou ailleurs) à retenir ?

5. Points d'amélioration (10 min)

- Selon vous, quels sont les qualités ou comportements clés d'un leader qui favorisent un environnement inclusif ?
- Selon vous, est-ce que l'administration publique donne suffisamment de place aux personnes neurodivergentes ?
- Si vous aviez une baguette magique, que souhaiteriez-vous mettre en place pour favoriser le développement du plein potentiel des personnes neurodivergentes ?

6. Clôture (5 min)

- Y a-t-il un aspect de la question de l'inclusion neurodivergente que nous n'avons pas abordé ?
 - Si vous pouviez donner un conseil à d'autres gestionnaires pour favoriser l'inclusion et le plein potentiel de personnes neurodivergentes, quel serait-il ?
-