



Ivey



THE IVEY
ACADEMY

**LIBÉRER LA
NEURODIVERSITÉ**

***UNE MENTALITÉ DE
LEADERSHIP***

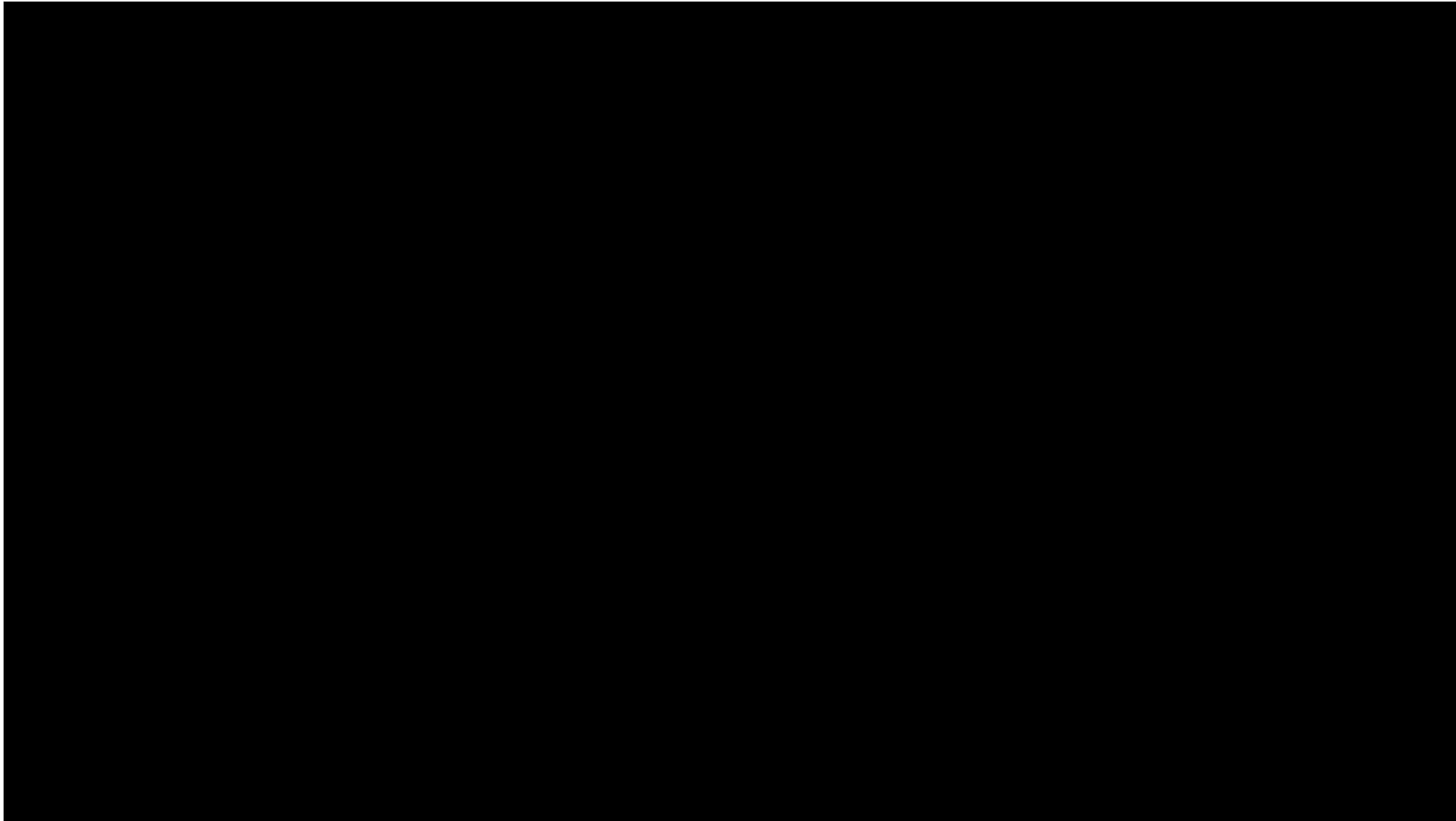
Rob Austin, Professeur, Ivey Business School



Le « Mouvement pour l'emploi ouvert à la neurodiversité » est bien amorcé

2

Exemple : Programme d'embauche ouvert à la neurodiversité de Microsoft



La neurodiversité – Qu'est-ce que c'est?

- « La neurodiversité désigne le concept selon lequel les différences neurologiques, telles que celles observées dans l'autisme ou le TDAH, reflètent des variations normales dans le développement du cerveau. » – *Psychology Today*
- « [Les] gens vivent et interagissent avec le monde ... de différentes manières. Il n'y a pas une seule "bonne" façon de penser, d'apprendre et de se comporter, et les différences ne sont pas considérées comme des déficits. – *Harvard Health Publishing*
- « La plupart des personnes qui adhèrent au concept de neurodiversité estiment qu'il n'est pas nécessaire de guérir les personnes différentes, mais qu'elles ont plutôt besoin d'aide et d'aménagements... Lorsque 99 personnes neurologiquement identiques ne parviennent pas à résoudre un problème, c'est souvent le 1 % de personnes différentes qui en détient la clé. Pourtant, cette personne peut être handicapée ou désavantagée la plupart du temps ou tout le temps. Pour les défenseurs de la neurodiversité, les personnes sont handicapées parce qu'elles se situent au bord de la courbe en cloche, et non parce qu'elles sont malades ou cassées. » – John Elder Robison
- Le modèle social du handicap vs le modèle médical : Les déficits ne sont pas dus à l'individu, mais à l'incapacité de l'organisation à prendre en compte les différences.
- Nous estimons que 15 à 20 % de la population mondiale pourrait être neuroatypique, et les statistiques suggèrent que ces personnes sont sans emploi ou sous-employées dans une proportion de 85 à 90 %, bien qu'elles possèdent des compétences et des talents précieux
- *La réalité que de nombreuses entreprises ont désormais acceptée* : « Il existe des préjugés involontaires dans les processus de recrutement et d'emploi qui nous empêchent d'embaucher des personnes méritantes qui ont des talents dont nous avons un urgent besoin. »

Les origines du mouvement :

Thorkil Sonne starts Specialisterne (« Les spécialistes » en danois)

- Fondé en 2004 au Danemark
- Mission : Employer des personnes autistes dans des emplois bien rémunérés, principalement dans l'industrie technologique (essais de logiciels)
- Motivation : Un père qui tente d'assurer un meilleur avenir à son fils.
- Une entreprise à but lucratif : « Engagez-nous parce que nous sommes bons, pas parce que c'est une "bonne cause". »



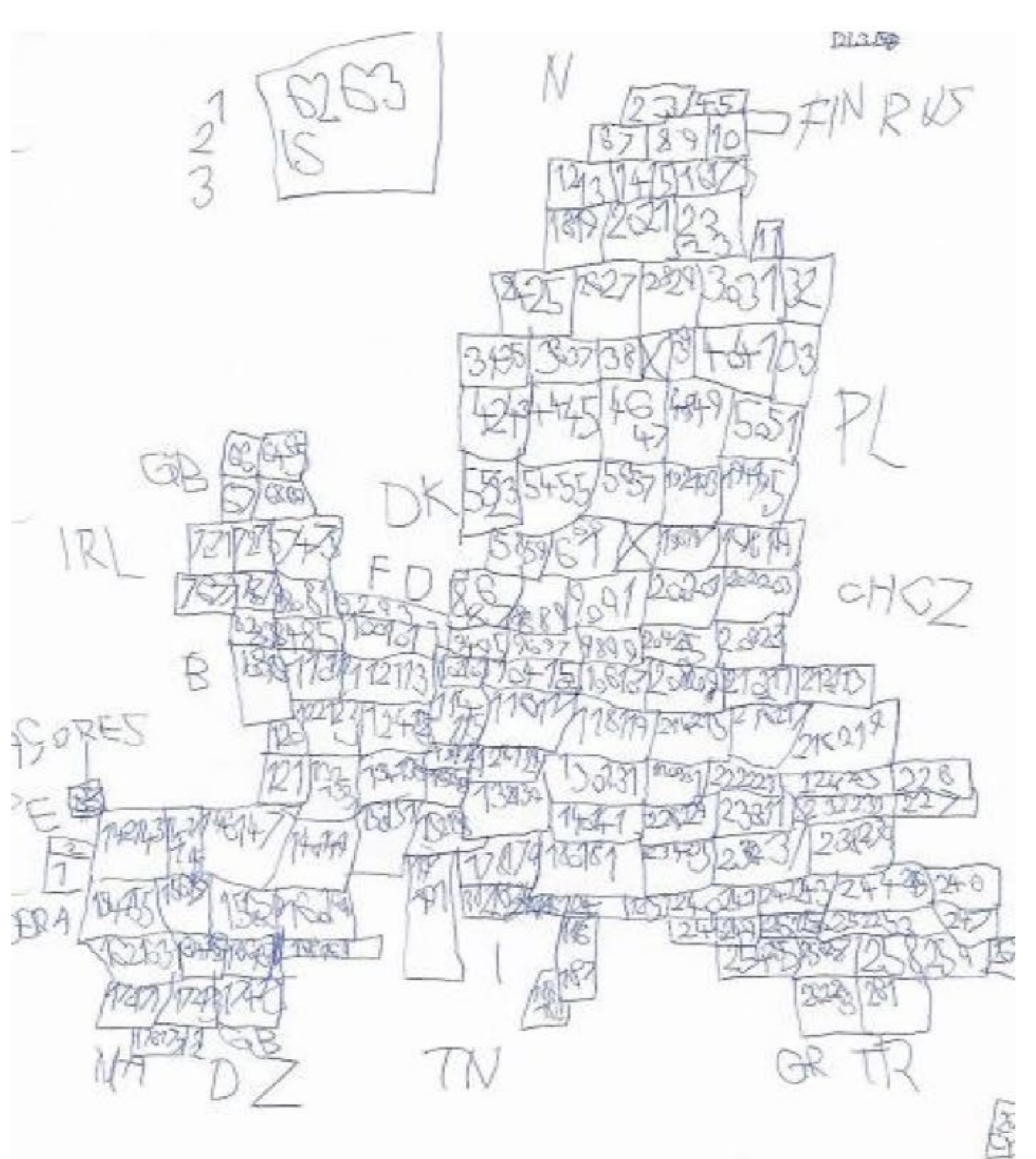
SPECIALISTERNE

Passion for details



*Cher Monsieur Sonne,
Vous ne me connaissez pas. Je pleure en écrivant ces lignes. Vous avez récemment embauché mon fils. Et il est à nouveau heureux pour la première fois depuis qu'il est entré à l'école...*

L'inspiration de Thorkil : Un talent étonnant de son fils Lars, âgé de sept ans



L'idée commence à prendre de l'ampleur..

Annonce de SAP en mai 2013



Communiqué de presse de SAP et sa justification intéressante..

« Nous partageons la même conviction que l'innovation vient des "bords". Ce n'est qu'en employant des personnes qui pensent différemment et qui stimulent l'innovation que SAP sera prêt à relever les défis du 21^e siècle. »



JPMORGAN CHASE & CO.



FOUNDING EMPLOYER ROUNDTABLE MEMBERS

Au début de l'année 2024, on compte maintenant 475 membres de la table ronde

<https://disabilityin.org/who-we-are/corporate-partners/>

Avantages documentés au fur et à mesure de l'expansion des programmes

- Emplois pourvus dans des domaines où il y a pénurie de compétences et qui n'auraient pas été pourvus;
- Accès à des niveaux de talents plus élevés que ne l'auraient permis les méthodes d'embauche traditionnelles;
- Le marketing bénéficie d'une perception favorable des activités de l'entreprise;
- Mobilisation des employés, moral, avantages d'un travail utile qui améliorent la productivité et la qualité du travail;
- Les capacités d'innovation sont améliorées par l'accès aux « valeurs aberrantes », c'est-à-dire des idées, points de vue, modes de pensée potentiellement valables et différents de ce qui est disponible par ailleurs;
- Amélioration des processus grâce à la capacité des employés neurodistincts à repérer les irrégularités et les inefficacités, et à leur volonté de signaler les problèmes.

Retombées « indirectes »

Des *retombées indirectes* se produisent lorsque des changements apportés spécifiquement à l'aide de programmes pour la neurodiversité influencent de manière indirecte l'ensemble de l'organisation, entraînant des améliorations générales.

- Amélioration des normes de communication de l'organisation afin de rendre les communications plus claires, directes et sans ambiguïté
- Amélioration des pratiques de supervision grâce à une réflexion sur la supervision des personnes neurodistinctes
 - « M'occuper de gestion dans le cadre de ces programmes a fait de moi un meilleur gestionnaire de tous mes collaborateurs. »
- Amélioration de l'aide apportée aux employés, ce qui se traduit par une amélioration de la productivité globale
 - Exemple : Préoccupations quant à la nécessité d'apporter un soutien à la dépression pour que les programmes pour la neurodiversité finissent par aider tous les employés (réduction de l'absentéisme, etc.)

Un effet d'entraînement... l'inclusivité entraîne une vague de divulgation de ND

- Des entreprises comme Microsoft, SAP et EY, qui ont embauché des centaines de personnes dans le cadre de leurs programmes de ND au travail, ont également constaté une croissance spectaculaire de leurs groupes de ressources pour les employés (GRE) liés à la ND.
- Les employés qui s'identifient comme ND et n'ont pas été révélés se sont non seulement manifestés, mais ils se sont également organisés et ont demandé une formation pour leurs superviseurs.
 - Le travail effectué sur l'inclusion neurologique grâce à ces programmes semble modifier le calcul des avantages/coûts pour les employés qui s'identifient comme ND, ce qui incite un plus grand nombre d'entre eux à divulguer leur identité et à travailler activement à la diffusion des avantages.
- Le nombre de personnes faisant partie de GRE liés à la ND dans ces entreprises éclipse désormais le nombre de personnes qui ont été recrutées dans le cadre des programmes d'embauche ouverts à la ND.

« Tirer le fil rouge de la ND et en faire profiter le reste de l'organisation » – Neil Barnett, responsable de programme, Microsoft



Ivey



THE IVEY
ACADEMY

**COMMENT LES DIRIGEANTS
PEUVENT AIDER A LIBERER
LA NEURODIVERSITE**

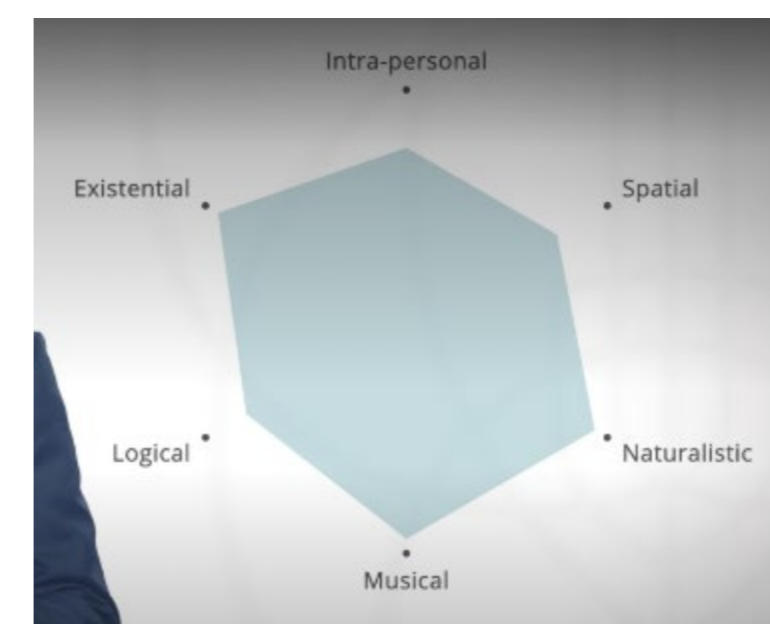


Culture

- Soutien à la direction
 - Notre étude montre clairement que les organisations qui réussissent dans le domaine de la neuro-inclusion ont des parrains dans la haute direction et des défenseurs mobilisés au niveau opérationnel.
 - Celles qui n'en ont pas ont tendance à décrocher à un moment ou à un autre.
- Changer les idées sur l'adéquation avec le travail, la définition de l'emploi et l'embauche.
 - « La question à se poser n'est pas de savoir si cette personne est à sa place, mais plutôt si elle apporte un plus à notre culture. »
 - « Nous devons travailler très dur pour éliminer les préjugés involontaires et implicites de nos processus, en particulier ceux utilisés pour le recrutement, l'embauche et le développement de carrière. »
 - « Personnalisation de l'emploi » : l'idée que les emplois ne sont pas des rôles standardisés, des compartiments dans lesquelles les gens doivent s'enfermer... au contraire, les conditions de travail et les rôles peuvent être ajustés pour s'adapter aux capacités de la personne qui occupe l'emploi et les amplifier.
 - Une « culture d'accompagnement »

Processus

- Évaluation basée sur la *démonstration* plutôt que sur l'*explication*
 - Plus de stages, d'exercices d'embauche basés sur des projets... moins d'entrevues
 - Formation à la lutte contre les préjugés pour les évaluateurs
- Les problèmes liés aux listes de vérification
 - « Profils de compétences en dents de scie »
- Réexamen des pratiques tacites
 - Protocoles de réunion et de communication
 - Communiquer de manière plus visuelle
 - Conception universelle : « Cette approche convient-elle à tous les membres de notre équipe? »
 - Un responsable du programme d'emploi ouvert sur la ND : « Nous ne supposons plus... nous demandons »



VS



Processus (suite)

- Aménagements... pour tous les employés
 - Recherche : elle n'est généralement pas très coûteuse
 - Les plus fréquents : coin salon tranquille, écouteurs
- Cercles de soutien
 - Aide et encadrement sur le lieu de travail, et soutien après le travail
 - Formation de sensibilisation pour tous les employés
- Gestion du rendement : « la barre est la barre »
- Gestion de carrière, progression de carrière



Approche de gestion/supervision

- L'inclusion neurologique comme renforcement des capacités
 - « La participation à ce programme a fait de moi un meilleur gestionnaire. »
 - Le mécanisme apparent : Le programme d'emploi ouvert sur la ND oblige les gestionnaires à réfléchir à la manière de placer la ND dans des conditions qui leur permettent d'apporter une valeur ajoutée maximale... mais il s'agit là d'une question qu'il convient de poser à tous les employés.
 - Et si vous pouviez gérer votre entreprise de manière à obtenir 5 % de valeur ajoutée en plus de la part de tous les employés de l'entreprise? 10 % ? 15 %? À quoi cela correspond-il?
- Gérer les personnes en tant qu'individus
 - Silvio Bessa (anciennement chez SAP, aujourd'hui à Microsoft), discute avec l'un de ses centaines d'employés chaque jour, pendant son trajet domicile-travail.
 - La technologie rend cela plus réalisable.



Changer de paradigme

L'expression « ressources humaines » suggère qu'il existe un « matériel humain » précieux que les entreprises conservent dans des contenants appelés « personnes ». C'est un peu comme si l'on qualifiait le contenu d'un célèbre musée d'art de « ressources en peinture ».

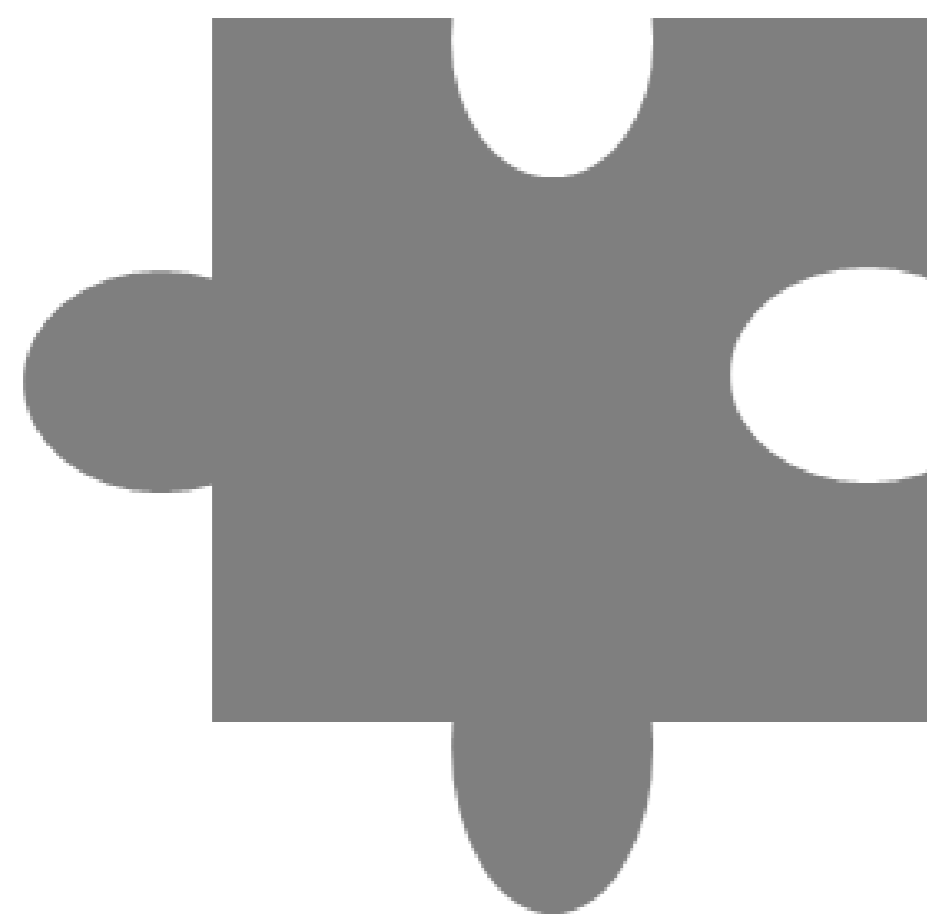
– Austin et Sonne, 2014, *MIT Sloan Management Review*

Notre vision est de créer un environnement inclusif où les gens peuvent apporter leur singularité à la table. Le monde des affaires n'a pas su tirer profit de cette situation. Historiquement, nous avons demandé aux gens de s'adapter à leurs besoins. Mais lorsque vous faites cela, les gens doivent abandonner une partie de leur authenticité, ce qui est dommage parce que ces parties sont potentiellement précieuses pour nous, pour SAP. L'innovation est plus susceptible de provenir des parties de chacun d'entre nous que nous ne partageons pas tous. [Ce] programme est très utile parce qu'il nous a obligés à adapter nos processus à la spécificité de nos collègues. Cela nous apprend, en tant que gestionnaires, quelque chose sur la manière dont nous devons accéder aux talents à l'avenir.

– Anka Wittenberg, ancienne directrice du bureau de la diversité et de l'inclusion de SAP

L' « analogie du casse-tête » de SAP

LES GENS SONT COMME
DES PIÈCES DE PUZZLE...



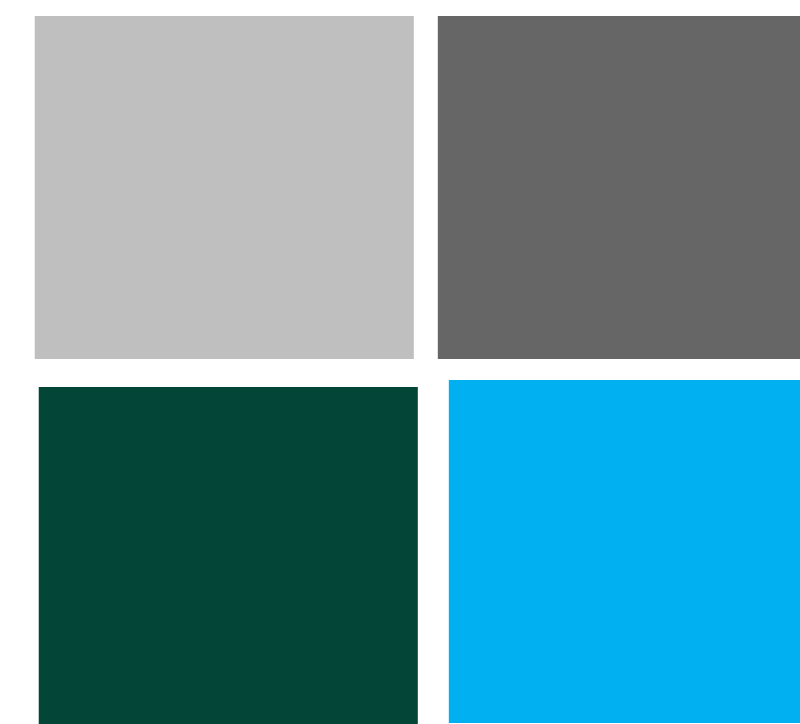
TOUS DE FORMES
DIFFÉRENTES

CERTAINS GESTIONNAIRES
COMPRENENT LES FORCES DES PERSONNES
ET ADAPTENT LES RÔLES AUX PERSONNES..
ILS FONT LE CASSE-TÊTE,
ACCÈDENT AUX DIFFÉRENTS TALENTS DES GENS.



.... TANDIS QUE D'AUTRES GESTIONNAIRES
OBLIGENT LES GENS À SE COUPER POUR S'ADAPTER
À DES RÔLES STANDARDS ET RIGIDES.....

.....CE QUI SE TRADUIT PAR UN ACCÈS À UN ENSEMBLE LIMITÉ
DE CAPACITÉS DE PERSONNES TALENTUEUSES
LES PERSONNES QUI LAISSENT LES PARTIES
D'EUX-MÊMES QUI SONT DIFFÉRENTES À LA MAISON.



Ressources

Disability:IN WHO WE ARE WHAT WE DO RESOURCES NEWS & EVENTS CEOS ARE 'IN' INVESTORS ARE 'IN'

Neurodiversity at Work Playbook: Employee Engagement & Growth Series

Home / Resources / Neurodiversity at Work Playbook: Employee Engagement & Growth Series

Employee Engagement & Growth Series Playbooks

- Cultivating a Neuroinclusive Culture
- Neuroinclusive Organizational Change Management
- Neuroinclusive Transition to a New Manager

Categories

- Accommodations
- Affiliates
- Announcements
- Awards
- Business Case
- Business Resource Group
- COVID-19
- DEI Best Practices
- Digital Accessibility
- Etiquette
- Events
- Global

<https://disabilityin.org/resource/neurodiversity-at-work-playbook-employee-engagement-growth-series/>

Le Modèle de maturité de l'inclusion neurologique (Neuro Inclusion Maturity Model) d'Ivey sera distribué avec ces diapositives

Harvard Business Review

Neurodiversity as a Competitive Advantage

Why you should embrace it in your workforce
by Robert D. Austin and Gary P. Pisano

THE IVEY ACADEMY INDIVIDUALS ORGANIZATIONS EVENTS INSIGHTS

Home / Individuals / Individual Programs / Neurodiversity and Belonging ...

ONLINE WORKSHOP

Neurodiversity and Belonging at Work

Learn essential strategies to unlock better communication, creativity, and performance. Lead people as individuals and empower your team through understanding and inclusion.

REGISTER NOW CONTACT AN ADVISOR

<https://www.ivey.uwo.ca/academy/individuals/individual-programs/neurodiversity-and-belonging-at-work/>

Now available on ExecOnline's on-demand learning platform

Unlocking Team Neurodiversity

Learn how to shift your mindset to leverage diverse perspectives and unlock innovation on your team.

Faculty Lectures Create Action Plan Interactive Activities

Robert D. Austin Prof. of Information Systems
Martha Maznevski Prof. of Organizational Behavior

execonline

<https://www.execonline.com>



Ivey



THE IVEY
ACADEMY

LIBÉRER LA NEURODIVERSITÉ

UNE MENTALITÉ DE LEADERSHIP

Rob Austin, Professeur, Ivey Business School

raustin@ivey.ca

Voir également le site Internet d'Ivey Neurodiversity Employment :

<https://www.ivey.uwo.ca/neurodiversity-employment-research-project/>



Diapositives supplémentaires

L'immense occasion qui demeure : Augmenter l'impact

Selon nos estimations, il y a entre 800 millions et 1,2 milliard de personnes dans le monde qui pourraient s'identifier comme neurodistinctes.

Les progrès réalisés jusqu'à présent, même s'ils doivent être salués, n'ont probablement d'incidence que sur des dizaines de milliers de personnes, principalement celles qui ont un niveau de compétences élevé et de faibles besoins d'assistance.

La bonne nouvelle : Il y a eu une prolifération d'entreprises sociales qui s'efforcent de « plonger plus en profondeur dans le spectre ».

Pourquoi nous *ne pouvons pas ne pas* le faire...

- Le travail offre aux individus une sécurité économique et un contexte dans lequel ils peuvent contribuer à la société, en les ancrant dans un rôle social (Saleh & Bruyere, 2018).
- Le fait d'avoir un emploi est un déterminant important de l'estime de soi et constitue un lien essentiel entre l'individu et la société (Doyle et al., 2005).
- L'emploi offre des contacts sociaux, une identité sociale et une activité régulière, et permet aux personnes de participer à un effort collectif avec un objectif, qui sont tous des facteurs essentiels au maintien d'une condition humaine saine (Flower et al., 2019 ; Hedley et al., 2018).
- Le fait de sortir les gens de l'aide publique et de leur donner un emploi où ils deviennent des contribuables représente un énorme changement, par personne et par an, de coût en revenu.
- De plus, le monde a besoin de toutes les compétences et de tous les talents possibles pour relever les grands défis auxquels les sociétés et le monde sont confrontés : ne laissons pas des talents inutilisés!

Un bref historique de notre projet d'emploi ouvert sur la neurodiversité (2007 à aujourd'hui)

2007	Cas Harvard « Specialisterne: Sens and Details » (Austin, Wareham, Busquets) publié	2017	« Neurodiversity as a Competitive Advantage » (Austin et Pisano) publié par le <i>Harvard Business Review</i>
2008	Présentation du cas « Specialisterne », avec Thorkil Sonne comme invité, au programme pour cadres de la Harvard Business School pour les dirigeants principaux de l'information (environ 60 cadres présents) Deux articles sur Specialisterne (Sonne, Wareham, Austin, Busquets) publiés dans <i>MIT Innovations</i>	2018	Cas Ivey « Hart Schaffner Marx: Neurodiversity at a Classic American Suitmaker » publié
2012	Vidéo « The Insight » du <i>Harvard Business Review</i> sur la question de l'emploi de personnes autistes	2019	« The Advantages and Challenges of Neurodiversity Employment in Organizations » (Krzeminska, Austin, Bruyère, Hedley) publié dans le <i>Journal of Management & Organization</i>
2014	« The Dandelion Principle: Redesigning Work for the Innovation Economy » (Austin et Sonne) publié par le <i>MIT Sloan Management Review</i>	2020	Cas Harvard « Saying Yes to Accessibility and Inclusiveness: A Podcase on Microsoft's Autism Hiring Program » publié « Don't Leave Talent on the Table: Discerning Best Practice in Neurodiversity Employment », un projet de recherche financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
2015	Présentation lors d'un événement phare de l'ONU sur l'emploi de personnes autistes (dans le cadre de la Journée mondiale de sensibilisation à l'autisme); autres conférenciers de Specialisterne, SAP, HPE, Microsoft	2022	Cas Ivey « EY: Neurodiverse Centers of Excellence » publié
2016	Cas Harvard « SAP SE: Autism at Work" (Pisano et Austin) publié Cas Harvard « Hewlett Packard Enterprise: The Dandelion Program » publié	2023	Statut actuel : 19 études de cas longitudinales, comprenant des entreprises à but lucratif, des organismes à but non lucratif et des organismes de soutien (partenaires sociaux); données en cours d'analyse (analyse intra-cas, transversale, inter-groupes)