



Humain et Organisation

Volume 6 - Numéro 2 | Automne 2020 - Hiver 2021

ISSN 2369-1522

Évaluation des liens entre les comportements spécifiques du leadership transformationnel, le leadership éthique et la personnalité selon la perspective des subordonnés

Joline Guitard et Denis Lajoie
pp. 1-18

Le recrutement, la sélection et l'accueil de personnes neurodivergentes : aspects liés au droit et aux ressources humaines

Isabelle Auclair
pp. 19-30



Comité de rédaction

Alina N. Stamate
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)
Rédactrice en chef

Charles Baron
Université Laval

Roland Foucher
Université du Québec en Outaouais (UQO)

Kathleen Bentein
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)

Christophe Paris
Société de Transport de Montréal (STM)

Pascale L. Denis
Université du Québec à Montréal (ESG-UQÀM)

Évaluation des liens entre les comportements spécifiques du leadership transformationnel, le leadership éthique et la personnalité selon la perspective des subordonnés

Joline Guitard¹ et Denis Lajoie¹

¹École de psychologie, Université de Moncton, ejpg8346@umoncton.ca

Le leadership transformationnel et le leadership éthique présentent plusieurs similarités et sont fortement corrélés, faisant en sorte que certains auteurs remettent en question le fait qu'ils soient réellement différents. La présente recherche a pour but de contribuer à ce débat en explorant la distinction entre les deux styles de leadership par le biais des traits de personnalité que les subordonnés associent à ceux-ci. Deux cents participants sur le marché du travail ont répondu à des questionnaires afin d'évaluer la personnalité et le style de leadership de leur leader immédiat. Afin de situer les styles de leadership dans l'espace de la personnalité, la méthode par circumplex est utilisée. Les résultats indiquent que malgré leurs similitudes, les deux styles de leadership sont perçus différemment par les subordonnés.

Mots - clés : leadership, leadership éthique, leadership transformationnel, personnalité

Introduction

Dans le monde du travail, le leadership est reconnu comme étant un élément clé dans l'embauche de nouvelles personnes au niveau des postes de cadres (Carnes et al., 2015). Or les individus ne manifestent pas leur leadership par les mêmes comportements, c'est-à-dire qu'ils n'utilisent pas tous les mêmes styles de leadership (Sousa & Rocha, 2019). Dans la littérature, plusieurs styles de leadership sont décrits comme étant positifs, comme le leadership transformationnel. Plusieurs auteurs appuient l'idée de Bass (1999) stipulant que le leadership transformationnel serait le style de leadership le plus efficace (Judge & Piccolo, 2004 ; Lowe et al., 1996 ; Wang et al., 2011). Le leader transformationnel motive ses employés à se dépasser en leur fixant des attentes élevées et en leur donnant une vision bien définie du futur. Le leader transformationnel agit comme modèle pour ses subordonnés et inspire ceux-ci en orientant leurs valeurs et les siennes envers un but précis (Burns, 1978 ; Podsakoff et al., 1990 ; Rubin et al., 2005). Cependant, le leader transformationnel peut agir de façon éthique ou non (Bass, 1985 ; Bass & Steidlmeier, 1999 ; Howell, 1988 ; Howell & Avolio, 1992). Par exemple, un leader peut être « pseudo » - transformationnel, mais prendre avantage de ses employés, agir de façon égocentrique pour obtenir un gain personnel ou

commettre des actions allant à l'encontre des valeurs et du bien de l'organisation (Bass & Steidlmeier, 1999 ; Conger & Kanungo, 1988).

Au début des années 2000, des scandales dans le monde des organisations (p. ex. Enron, WorldCom, etc.) ont illustré les conséquences d'un leadership non éthique, marquant l'importance d'approfondir les connaissances sur la dimension morale et éthique du leadership (Brown & Treviño, 2006 ; Hoch et al., 2018). Le leadership éthique est ici considéré selon la perspective de l'apprentissage social (Bandura, 1986), en raison de la capacité du leader à influencer ses subordonnés (Bedi et al., 2016 ; Brown et al., 2005 ; Yukl et al., 2002). Selon la théorie de l'apprentissage social, les subordonnés apprennent quels comportements sont acceptables ou non en observant les comportements du leader. Lorsque le leader est perçu comme étant éthique, il favorise ainsi la production de comportements éthiques chez ses subordonnés (Bedi et al., 2016 ; Brown et al., 2005). De plus, Ng et Feldman (2015) rapportent que le leadership éthique contribue positivement aux comportements et aux attitudes des subordonnés dans le milieu du travail, particulièrement en raison de la confiance que ceux-ci ont envers le leader. Toutefois, un débat existe toujours dans la littérature, à savoir si le leadership transformationnel et le leadership éthique sont

l'un de l'autre (Anderson & Sun, 2017 ; Brown & Treviño, 2006 ; Hoch et al., 2018 ; Le et al., 2010 ; Morrow, 1983 ; Schwab, 1980).

Ce débat prend place parce que le leadership éthique ressemble au leadership transformationnel en plusieurs points (ex. : démonstration d'altruisme, intégrité, modèle pour les subordonnés, etc. ; Brown & Treviño, 2006). De plus, ces deux styles de leadership font partie des styles positifs regroupant des leaders qui augmentent la confiance en soi de leurs subordonnés, apportant ainsi des bénéfices pour l'employé et pour l'entreprise (Hoch et al., 2018). Notamment, les résultats de méta-analyses montrent que les deux styles de leadership sont fortement corrélés ($\rho = .94$, Bedi et al., 2016 ; $r = .69$, Ng & Feldman, 2015 ; $r = .58$, Toor & Ofori, 2009), indiquant une certaine redondance (Le et al., 2010 ; Morrow, 1983 ; Schwab, 1980), ce qui amène à suspecter une erreur *jingle-jangle* (Kelley, 1927). En psychologie, les erreurs *jingle-jangle* font référence au fait de nommer une même chose de deux façons différentes (*jangle*) ou que deux choses différentes soient nommées de la même façon (*jingle* ; Kelley, 1927 ; Marsh, 1994). Considérant les ressemblances conceptuelles et la force de la relation empirique entre le leadership transformationnel et le leadership éthique, certains auteurs s'inquiètent justement d'une erreur *jangle* (Anderson & Sun, 2017 ; DeRue et al., 2011 ; Hoch et al., 2018 ; Le et al., 2010).

Cependant, les résultats de Hoch et al. (2018) montrent aussi que le leadership éthique permet de mieux expliquer la déviance et la satisfaction au travail que le leadership transformationnel. Les deux concepts semblent donc différents au niveau de leurs conséquences chez les subordonnés. Selon Brown et Treviño (2006), les deux styles de leadership se différencient par ce sur quoi ils mettent l'accent. Le leader éthique met l'accent sur des standards éthiques et une direction morale alors que le leader transformationnel met plutôt l'accent sur la vision du futur, les valeurs et la stimulation intellectuelle (Brown & Treviño, 2006).

Devant cette situation, il devient pertinent de s'interroger sur la perspective des subordonnés, à savoir quelles différences ils perçoivent entre les leaders qu'ils décrivent comme étant transformationnels et ceux qu'ils décrivent comme étant éthiques. Comme le montrent les études citées ci-haut, le leadership éthique et le leadership transformationnel ont déjà été étudiés de façon concomitante ; la présente étude contribuera à la

littérature en misant sur la personnalité du leader, telle qu'évaluée par les subordonnés, pour distinguer ces concepts. D'ailleurs, alors que Hoch et al. (2018) comparent les conséquences du leadership éthique et du leadership transformationnel, notre étude adopte un angle novateur en considérant plutôt des antécédents du style de leadership.

Plusieurs chercheurs se sont intéressés au lien entre le style de leadership adopté et les traits de personnalité du leader (de Vries, 2012 ; Hoch et al., 2018 ; Walumba & Schaubroeck, 2009 ; Xu et al., 2011). Typiquement, les études dans ce domaine sont basées sur l'idée que la personnalité des leaders prédit leurs comportements, qui influencent à leur tour les retombées du leadership (e.g., DeRue et al., 2011). En effet, Xu et al. (2011) ont observé que le leadership éthique est négativement corrélé au névrotisme alors que l'agréabilité, l'extraversion et le caractère consciencieux y sont positivement corrélés. De plus, Judge et Bono (2000) ont observé que le leadership transformationnel est lié à l'agréabilité, à l'extraversion et à l'ouverture à l'expérience de façon positive. Ces styles de leadership corrént donc tous deux avec certains traits de personnalité, dont l'agréabilité et l'extraversion (Judge & Bono, 2000 ; Rubin et al., 2005 ; Walumba & Schaubroeck, 2009 ; Xu et al., 2011). C'est notamment pourquoi certains auteurs se demandent si les deux concepts sont réellement différents l'un de l'autre (Hoch et al., 2018). La présente étude tentera d'approfondir cette question en précisant l'emplacement des comportements de leadership transformationnel et éthique dans l'espace multidimensionnel de la personnalité selon la perspective des subordonnés. Pour ce faire, nous misons sur l'approche des *circumplex* développée par Goldberg (1992), Hofstee et al. (1992) et Johnson (1994b).

La méthode des *circumplex* a été récemment utilisée par Woods et Anderson (2016). Dans leur approche, des *circumplex* sont composés chacun de deux traits mis en opposition sur les axes horizontal et vertical.

Le *circumplex* permet de représenter dans un cercle l'espace bidimensionnel de ces deux traits. En comparant les corrélations entre un comportement et les traits, on arrive à placer ce comportement dans le *circumplex*. Donc, si pour un trait, les deux corrélations les plus fortes sont respectivement l'extraversion (de façon positive) et le névrotisme (de façon négative), le secteur approprié serait E+N-. En gardant constant le modèle de

personnalité utilisé pour créer les *circumplex*, plusieurs comportements et traits de personnalité peuvent être comparés sur la base d'un langage commun. Ce langage commun représente justement un des avantages majeurs de la méthode : les inventaires de personnalité bien validés offrent une signification plus claire et plus standardisée des termes utilisés (Woods & Anderson, 2016). En ce sens, interpréter les comportements de leadership par le biais du langage de la personnalité permet une base commune pour discuter des différences et des rapprochements entre les comportements adoptés. Cette méthode aide donc à mieux comprendre la structure sous-jacente aux traits de personnalité et de palier le fait que plusieurs comportements s'expliquent par les mêmes traits (Hofstee et al., 1992 ; Woods & Anderson, 2016). En effet, même si deux comportements sont corrélés aux mêmes traits, ce n'est pas nécessairement le même secteur du *circumplex* qui sera dominant. De plus, cette technique permet d'illustrer visuellement l'emplacement de traits ou de comportements dans l'espace de la personnalité.

La majorité des études ayant observé les liens entre le style de leadership et la personnalité se basent sur le modèle de personnalité *Big Five* (Bono & Judge, 2004). Toutefois, un second modèle de personnalité, l'HEXACO, gagne en popularité. Ce modèle propose six dimensions à la personnalité, soit l'honnêteté et l'humilité, l'émotivité, l'extraversion, l'agréabilité, le trait consciencieux et l'ouverture à l'expérience (Ashton & Lee, 2007). Dans ce modèle, les dimensions extraversion, consciencieux et ouverture à l'expérience sont similaires aux traits du même nom dans le modèle à cinq facteurs. Cependant, les dimensions honnêteté-humilité, émotionnalité et agréabilité sont conceptuellement différentes de celles du *Big Five*. L'ajout de la sixième dimension, l'honnêteté et l'humilité, ainsi que les différences apportées au niveau des dimensions émotionnalité et agréabilité permettent une meilleure prédiction de certains comportements comme le narcissisme (de Vries & Van Kampen, 2010 ; Lee & Ashton, 2005) et l'égoïsme (de Vries et al., 2009), en comparaison avec le *Big Five*. Dans le milieu du travail, l'inventaire HEXACO permet de mieux prédire l'intégrité des employés et la prise de décisions éthiques que le modèle à cinq facteurs (Ashton & Lee, 2008 ; Lee et al., 2008).

L'ajout de la dimension honnêteté-humilité est un avantage pour la présente étude. Cette dimension se compose de quatre facettes : la sincérité, l'équité,

l'évitement de l'avidité et la modestie. Les gens ayant un score élevé à l'honnêteté et l'humilité évitent de manipuler autrui, respectent les règles et ont peu d'intérêt envers la richesse. Au contraire, les gens ayant un score faible dans cette dimension n'hésiteront pas à manipuler les autres ou à briser des règles en vue d'un gain personnel (Lee & Ashton, 2009). La définition des facettes de l'honnêteté et de l'humilité fait un parallèle avec la définition du leadership éthique. En effet, les conséquences liées à un score élevé à cette dimension ressemblent aux comportements qu'adopterait un leader éthique, et vice versa. Des différences auparavant non relevées entre le leadership transformationnel et éthique pourraient ainsi se trouver au niveau de cette dimension de l'HEXACO.

Une autre caractéristique de la présente étude est l'évaluation par les subordonnés. En effet, la majorité des études ayant étudié le lien entre la personnalité et les styles de leadership utilisent des questionnaires auto-rapportés où le leader évalue sa personnalité et les subordonnés évaluent le style de leadership du leader (Bono & Judge, 2004 ; De Hoogh et al., 2005 ; DeRue et al., 2011 ; Judge & Bono, 2000 ; Lim & Ployhart, 2004). Cette méthode présente toutefois une lacune importante : il existe un niveau d'accord relativement faible entre l'évaluation que fait le leader de sa personnalité, de son style de leadership et de ses comportements de leadership, et l'évaluation qu'en font ses subordonnés (Connelly & Ones, 2010 ; De Vries et al., 2008 ; Ostroff et al., 2004 ; Warr & Bourne, 1999). De ce fait, il est difficile de trouver des relations significatives entre les différentes variables (de Vries, 2012). En ce sens, les résultats associant la personnalité au leadership nous en disent peu sur le point de vue des subordonnés. Dans la présente recherche, la personnalité du leader et ses comportements de leadership sont évalués par les subordonnés, nous permettant d'effectuer des corrélations qui indiquent spécifiquement comment les subordonnés interprètent le leadership de leurs supérieurs.

Le but de la présente étude est de distinguer entre le leadership éthique et transformationnel sur la base de la personnalité telle que perçue par les subordonnés. Pour ce faire, nous créerons des *circumplex* (Woods & Anderson, 2016) en utilisant les traits du modèle HEXACO. Ensuite, dans les *circumplex* créés, nous placerons les comportements du leadership transformationnel et éthique. La présente étude est de nature exploratoire, puisque la documentation est peu

informative sur la perspective des subordonnés dans la relation entre les traits de personnalité et le leadership. Toutefois, selon les études antérieures, il est possible d'émettre certaines hypothèses préliminaires. Premièrement, nous nous attendons à ce que le leadership transformationnel et éthique soient tous deux corrélés avec l'agréabilité et l'extraversion (Judge & Bono, 2000 ; Rubin et al., 2005 ; Walumba & Schaubroeck, 2009 ; Xu et al., 2011). Deuxièmement, nous nous attendons à ce que le leadership éthique corrèle négativement avec le domaine de l'émotivité et positivement avec le caractère consciencieux (Xu et al., 2011). Finalement, nous nous attendons à ce que le leadership transformationnel corrèle positivement avec le domaine de l'ouverture (Judge & Bono, 2000).

Méthode

Participants

Deux cents individus, dont 124 hommes et 76 femmes, âgés entre 22 et 72 ans ($M = 34.95$, $ÉT = 8.91$) ont participé à l'étude. Les participants proviennent majoritairement des États-Unis ($n = 154$). Les pays d'origine des participants sont présentés au tableau 1. Tous les participants ont complété leurs études secondaires et 45.5 % ont un diplôme universitaire. Les participants occupent des emplois variés tels que superviseur ($n = 23$), ingénieur ($n = 14$), technicien en informatique ($n = 11$), représentant aux ventes ($n = 9$), des postes en service à la clientèle ($n = 9$) et en administration ($n = 8$). Les individus de 18 ans et plus qui avaient un emploi et un supérieur hiérarchique pouvaient participer à l'étude.

Matériel

Plateformes web. La plateforme MTurks a été utilisée afin de recruter les participants, et la plateforme Survey Monkey a été utilisée pour répondre au questionnaire. Les instructions et les questionnaires ont été présentés en anglais.

HEXACO-60. L'inventaire de personnalité HEXACO-60 pour les observateurs (version courte ; Ashton & Lee, 2009) a été utilisé pour évaluer la personnalité du leader de chaque participant. Le questionnaire est composé de 60 énoncés auxquels le participant répond sur une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement d'accord). Le questionnaire comprend six échelles distinctes, soit une pour chaque domaine de la personnalité (honnêteté-humilité, émotionnalité,

Tableau 1
Pays d'origine des participants

Pays	n
États-Unis	154
Canada	9
Chine	9
République de la Corée	5
Australie	4
Japon	3
Suède	2
Puerto Rico	2
Brésil	1
Allemagne	1
Suisse	1
Inde	1
Niger	1
Afrique du sud	1
Taiwan	1
Trinidad et Tobago	1
Zambie	1
Non déclaré	3
Total	200

extraversion, agréabilité, consciencieux et ouverture).

Un exemple d'énoncé mesurant l'honnêteté-humilité est « S'il/si elle avait la certitude de ne jamais se faire prendre, il/elle volerait volontiers un million de dollar » ; pour l'émotivité, « Parfois, il/elle ne peut s'empêcher de s'inquiéter pour des incidents sans importance » ; pour l'extraversion, « Dans des situations sociales, il/elle est la personne qui fait généralement les premiers pas » ; pour l'agréabilité, « Il/elle est rarement rancunier(ère), même envers les personnes qui lui ont causé de graves préjudices » ; pour le caractère consciencieux, « Il/elle organise et prévoit à l'avance afin d'éviter de tout bousculer à la dernière minute » ; et pour l'ouverture à l'expérience, « Visiter une galerie d'art l'ennuierait ». Dans notre échantillon, la cohérence interne de ce questionnaire se situe entre $\alpha = .75$ et $\alpha = .87$.

Ethical leadership questionnaire (ELQ ; Yukl et al., 2013). ELQ est une mesure unidimensionnelle servant à évaluer divers comportements du leadership éthique. Le questionnaire est composé de 15 énoncés auxquels le participant répond par une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 6 (fortement d'accord). Un exemple d'énoncé est : « Mon supérieur montre de fortes préoccupations envers les valeurs éthiques et morales ». Dans notre

échantillon, ce questionnaire a une cohérence interne de $\alpha = .96$.

Questionnaire de leadership transformationnel (QLT ; Rafferty & Griffin, 2004). Ce questionnaire sert à évaluer les comportements de leadership transformationnel à l'aide de 15 items notés sur une échelle de 1 (fortement en désaccord) à 5 (fortement d'accord). Le QLT se divise en cinq sous-échelles représentant les comportements du leadership transformationnel : la vision (« N'a aucune idée de la direction de l'organisation » – item inversée), la communication inspirante (« Encourage les membres de l'organisation à voir les changements environnementaux comme des situations regorgeant d'occasions »), la stimulation intellectuelle (« Met les membres de l'organisation au défi de réfléchir aux anciens problèmes de nouvelles façons »), le soutien (« Considère les sentiments personnels des membres de l'organisation avant d'agir ») et la reconnaissance personnelle (« Félicite les collaborateurs lorsqu'ils font un meilleur travail que la moyenne »). Dans notre échantillon, les coefficients alpha pour les différentes sous-échelles se situent entre $\alpha = .72$ et $\alpha = .92$.

Procédure

Les participants se sont inscrits à l'étude à travers la plateforme MTurks. Ils ont répondu à l'HEXACO, à l'ELQ et au QLT sur la plateforme Survey Monkey. Afin de nous assurer que les participants répondraient attentivement, cinq questions de vérification ont été insérées au travers des questionnaires et indiquaient au participant de sélectionner une réponse précise (ex. : « Ceci est une question de vérification. Sélectionnez la réponse "fortement en désaccord" »). Pour recevoir leur rémunération de 5 \$ US, les participants devaient répondre correctement à au moins quatre questions de vérification. Alors que 221 participants recrutés sur MTurks ont ouvert le questionnaire, 21 participants ont été exclus (9.5 %) : 15 pour n'avoir complété qu'une petite partie du questionnaire et 6 pour avoir échoué à plus d'une question de vérification.

Résultats

Analyses préliminaires

Puisque notre objectif est notamment d'établir un contraste entre le leadership transformationnel et

le leadership éthique sur la base de traits de personnalité, nous avons effectué une analyse factorielle confirmatoire sur la structure du modèle de mesure. Les données du questionnaire de leadership éthique étant caractérisées par un effet de plafond (le mode de chacun des items est la valeur la plus élevée à l'échelle), l'estimateur utilisé est le *maximum likelihood* robuste (MLR). Les analyses sont effectuées avec le logiciel R par le biais du progiciel Lavaan. Le tableau 2 présente les résultats des analyses factorielles confirmatoires ; les indices rapportés sont les indices robustes. Dans ce tableau, le modèle 1 représente un modèle où tous les items sont associés à un facteur latent unique. Dans le modèle 2, tous les items du questionnaire de leadership transformationnel sont associés à un seul facteur, et tous les items du questionnaire de leadership éthique sont associés à un autre facteur. Dans le modèle 3, les items du questionnaire de leadership transformationnel sont séparés dans les cinq dimensions prévues par le modèle de Rafferty et Griffin (2004), alors que les items du questionnaire de leadership éthique sont associés à un autre facteur. Le modèle 4 reprend le modèle 3, mais ajoute un facteur de variance commune, comme proposé par Podsakoff et al. (2003).

Bien qu'aucun des modèles ne présente un ajustement excellent aux données, le modèle 4 s'approche le plus d'un ajustement adéquat. Une exploration des indices de modification de ce modèle suggère que les principales sources d'inadéquation reflètent des corrélations au niveau des résidus des items du questionnaire de leadership éthique, probablement causées par la similarité entre certains items. Par ailleurs, certains auteurs indiquent qu'il serait préférable de considérer les indices d'ajustement de façon relative (pour évaluer les améliorations entre les modèles) plutôt qu'absolue (Marsh et al., 2004). Sur cette base, nous pouvons conclure que les dimensions du leadership transformationnel et du leadership éthique sont suffisamment distinctes pour les fins de notre étude. Comme plusieurs chercheurs continuent d'étudier le leadership transformationnel en tant que score global (malgré des critiques importantes à cet égard ; voir p. ex. van Knippenberg & Sitkin, 2013), nous avons choisi d'inclure aussi le score global dans nos analyses, question de permettre d'insérer l'étude dans le courant de la documentation.

Tableau 2*Indices d'ajustement des modèles d'analyses factorielles confirmatoires*

	χ^2	Ddl	χ^2 / ddl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA
Modèle 1	1320.91*	405	3.26	.73	.71	.09	.13
Modèle 2	947.85*	404	2.35	.84	.83	.07	.10
Modèle 3	729.47*	390	1.87	.90	.89	.06	.08
Modèle 4	659.40*	360	1.83	.91	.90	.04	.07

Note. * $p < .05$.

Corrélations

Par la suite, des corrélations sont établies entre les comportements de leadership et les facettes de l'HEXACO. Les *circumplex* effectués selon la méthode décrite par Woods et Anderson (2016) utilisent les deux corrélations les plus fortes. Le tableau 3 rapporte l'ensemble des corrélations observées.

Circumplex et vecteurs

Comme illustré aux figures 1 à 7 (voir Annexes), chaque *circumplex* est composé de deux traits de

l'HEXACO, un sur l'axe horizontal et un sur l'axe vertical. Chaque *circumplex* se divise en 12 secteurs couvrant chacun 30°. Les deux plus grandes corrélations entre le comportement et les traits sont utilisées afin de spécifier dans quel quadrant se trouve le comportement. Comme montré à la figure 1, le comportement de vision, étant corrélé le plus fortement de façon positive au trait consciencieux (.63) et ensuite corrélé à l'extraversion de façon positive (.59), se retrouve dans le secteur C+X+ du *circumplex* de l'extraversion et du caractère consciencieux.

Tableau 3*Moyennes, écart-types et corrélations entre les comportements de leadership et l'HEXACO*

	M	É-T	H - H	Ém	Ex	A	C	O
Vision	3.91	.84	.40**	-.34**	.59**	.47**	.63**	.38**
Communication inspirante	3.90	.81	.56**	-.22**	.59**	.61**	.52**	.56**
Stimulation intellectuelle	3.62	.86	.49**	-.19**	.44**	.50**	.45**	.50**
Soutien	3.66	.97	.62**	-.17*	.52**	.66**	.51**	.52**
Reconnaissance personnelle	3.91	.96	.52**	-.12	.60**	.55**	.48**	.51**
Leadership transformationnel	3.68	.69	.61**	-.19**	.60**	.65**	.54**	.58**
Leadership éthique	4.86	1.10	.59**	-.23**	.52**	.57**	.62**	.46**

Note. * $p < .05$. ** $p < .01$. Les deux corrélations les plus importantes pour chaque comportement sont en gras. H - H : Honnêteté- humilité; Ém : Émotivité; Ex : Extraversion; A : Agréabilité; C : Consciencieux; O : Ouverture

L'angle est ensuite calculé pour bien placer le comportement dans le *circumplex*. Le radian est calculé par la formule $\Theta = \tan^{-1}(y/x)$, où x est la corrélation avec le trait placé sur l'axe horizontal et y représente la corrélation avec le trait placé sur l'axe vertical (Johnson, 1994b). Le radian est ensuite transformé en angle. Donc, pour le comportement vision, $\Theta = 0.75$ avec un angle de 43.06° .

Finalement, la longueur du vecteur est calculée afin de déterminer à quel point le comportement est bien expliqué par le secteur du *circumplex*. Elle est calculée selon la formule suivante : $\sqrt{(x)^2 + (y)^2}$ (Johnson, 1994b). Pour la vision, le vecteur a une valeur de 0,86. Suivant la même procédure, la communication inspirante se retrouve dans le secteur A+X+, $\Theta = 0.76$, avec un angle de 43.71° , et un vecteur d'une longueur de 0,85 comme montré à la figure 2. À la figure 3, la reconnaissance personnelle se retrouve dans le secteur X+A+, $\Theta = 0.83$ avec un angle de 47.30° et un vecteur d'une longueur de 0.81. À la figure 4, on voit que la stimulation intellectuelle se retrouve entre les secteurs A+O+ et O+A+, $\Theta = 0.79$, avec un angle de 45° et un vecteur de 0.70. Le soutien se retrouve dans le secteur A+HH+, $\Theta = 0.76$ avec un angle de 43.29° et un vecteur de 0.90, comme montré à la figure 5. Le même processus est suivi pour placer le leadership éthique et transformationnel en tant que concept global dans les *circumplex*. À la figure 6, le leadership transformationnel se retrouve dans le secteur A+HH+, $\Theta = 0.76$ avec un angle de 43.45° et un vecteur d'une longueur de 0.89. Enfin, à la figure 7, le leadership éthique se retrouve dans le secteur C+HH+, $\Theta = 0.76$ avec un angle de 43.68° et un vecteur de 0.86.

Discussion

Le but de la présente étude était de distinguer les leaderships transformationnel et éthique par l'entremise des traits de personnalité selon la perspective des subordonnés. Les résultats indiquent que le leadership transformationnel se trouve au niveau de l'agréabilité et de l'honnêteté-humilité, alors que le leadership éthique se retrouve au niveau du trait consciencieux et de l'honnêteté-humilité. Les vecteurs pour les deux types de leadership montrent que ceux-ci sont bien représentés par leurs secteurs respectifs des *circumplex*. Pour les comportements du leadership transformationnel, la vision se retrouverait au niveau du trait consciencieux et de l'extraversion, la communication inspirante au niveau de l'agréabilité et de l'extraversion, la stimulation

intellectuelle au niveau de l'agréabilité et de l'ouverture, le soutien au niveau de l'agréabilité et de l'honnêteté-humilité, et la reconnaissance personnelle au niveau de l'extraversion et de l'agréabilité. Les vecteurs pour chacun des comportements spécifiques montrent une bonne représentation de ceux-ci dans leurs secteurs respectifs, à l'exception de la stimulation intellectuelle, qui est plutôt modérément représentée par son secteur. Ceci suggère des attributions plus complexes de la part des subordonnés pour ce comportement. Malgré des caractéristiques partagées, les leaderships transformationnel et éthique semblent effectivement être perçus différemment par les subordonnés.

Implications théoriques

Les leaderships transformationnel et éthique sont tous les deux associés en deuxième rang avec le facteur honnêteté-humilité. Ceci montre qu'en effet, les deux styles ont quelque chose en commun (les deux étant des styles de leadership positifs), ce qui peut expliquer que certains auteurs remettent en question leur différence. Comme le facteur honnêteté-humilité représente des comportements prosociaux (Diebels et al., 2018), il pourrait être pertinent de considérer la possibilité que ce facteur soit commun à toutes les formes de leadership positif. De plus, il pourrait être pertinent de voir à quel point les théories existantes du leadership recouvrent l'ensemble des combinaisons de traits de personnalité, tant positifs que négatifs. Les deux styles de leadership que nous avons étudiés tombent dans les cadrans positifs des traits de personnalité en raison des corrélations positives avec ceux-ci. On pourrait supposer que des styles de leadership plus négatifs (ex. : leadership de type laisser-faire) tomberaient dans les quadrants négatifs des traits de personnalité, mais il serait intéressant de voir si, de façon générale, les styles de leadership recouvrent aussi certains traits de personnalité « positifs » et d'autres « négatifs » (p. ex., possiblement que le leadership tyrannique serait élevé sur l'extraversion, mais plus faible sur l'agréabilité). En ce sens, les différents types de leadership pourraient tous être catégorisés sur la base de leurs associations avec la personnalité.

Toutefois, la corrélation primaire pour les deux styles de leadership est différente, ce qui indique que selon les subordonnés, les deux concepts sont en partie différents. Le leadership transformationnel corrèle avec l'agréabilité alors que le leadership éthique corrèle avec le trait

conscientieux. Toujours selon cette perspective, le leader transformationnel semble être plus axé vers les compromis et la coopération et avoir un meilleur contrôle de son tempérament. Le leader éthique semble être plutôt minutieux et organisé (Lee & Ashton, 2009). Bref, ceci semble indiquer que les subordonnés voient le leader transformationnel comme étant plutôt axé sur les relations, alors que le leader éthique serait plutôt axé sur la tâche. Dans ses travaux, Yukl (p. ex., Yukl et al., 2019) montre que les styles de leadership axés sur les relations sont associés, chez les subordonnés, à des retombées différentes de celles découlant des styles de leadership axés sur la tâche. Éventuellement, la recherche pourrait tenter de comparer la précision des prévisions des conséquences de leadership sur la base d'une catégorisation par la personnalité ou par la classification de Yukl. La personnalité étant un domaine de recherche passablement mature, il pourrait y avoir des avantages à cette approche dans le leadership.

Nos résultats permettent d'observer des différences entre le leadership transformationnel et ses comportements spécifiques.

En effet, seul le comportement de soutien se retrouve dans le même secteur du *circumplex* agréabilité-honnêteté-humilité que le leadership transformationnel dans son ensemble. Ceci peut être interprété en fonction des résultats de Brown et Keeping (2005), qui ont trouvé que l'évaluation du leadership transformationnel est influencée par le degré d'affect positif envers le leader. En ce sens, le comportement de soutien pourrait être plus associé à de l'affect positif chez les subordonnés, favorisant une évaluation générale positive. Les autres comportements de leadership transformationnel, à l'exception du comportement de vision, sont également corrélés de façon importante avec l'agréabilité. Ceci met l'accent encore une fois sur l'aspect affectif du leadership transformationnel (Brown & Keeping, 2005).

Implications pratiques

Nos résultats ont des implications pratiques, d'abord au niveau de la sélection du personnel : selon nos résultats, si une organisation veut embaucher un leader transformationnel ou éthique, elle devrait orienter son choix vers des individus ayant un score élevé aux échelles de l'honnêteté-humilité, de l'agréabilité et du trait conscientieux. De plus, nos résultats ont des implications chez les leaders : ils indiquent quels

traits de personnalité ceux-ci devraient mettre de l'avant pour être perçus comme étant transformationnels ou éthiques. Il en va de même pour les comportements spécifiques du leadership transformationnel. Afin de mettre de l'avant certaines parties de sa personnalité, le leader peut choisir d'adopter des comportements qui s'alignent avec celles-ci. Par exemple, si un leader veut bien transmettre sa vision (comme un leader transformationnel), il devrait tenter de mettre de l'avant sa capacité à être conscientieux par la définition claire et précise de sa vision et communiquer celle-ci avec confiance pour mettre de l'avant son caractère extraverti.

Limites

La présente étude est de nature corrélationnelle et ne permet pas d'établir de relations causales, mais l'étude étant plutôt descriptive, l'utilisation de corrélations est appropriée. De plus, puisque chaque participant a répondu à tous les questionnaires, la variance commune est augmentée. Or, comme notre objectif de recherche était notamment d'explorer les associations entre les concepts chez les mêmes participants (les subordonnés), la situation était inévitable. De ce fait, nous sommes moins intéressés par la taille d'effet absolue dans le cadre de cette étude que par la taille d'effet relative aux autres tailles d'effet. Ici, le biais de variance commune est égal pour toutes les corrélations. Par ailleurs, l'évaluation de la personnalité faite par les subordonnés se base fort possiblement seulement sur les aspects que ceux-ci voient dans le milieu du travail. Nos résultats ne peuvent donc pas nous éclairer quant au rôle de la personnalité des leaders en dehors du contexte du travail spécifiquement.

Recherches futures

Les préoccupations liées aux erreurs *jingle-jangle* abondent dans le domaine du leadership. Nos résultats suggèrent que l'approche des *circumplex* peut être avantageuse pour faire la part des choses. Des recherches futures pourraient répliquer la méthode afin de préciser l'emplacement d'autres comportements de leadership dans l'espace multidimensionnel de la personnalité. Finalement, d'autres études permettront de voir si la corrélation avec le facteur honnêteté-humilité est effectivement commune à toutes les formes de leadership positif.

Les auteurs déclarent ne pas avoir de conflits d'intérêts.

Références

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range' theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76 – 96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2007). Empirical, theoretical, and practical advantages of the HEXACO model of personality structure. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 150 - 166. <https://doi.org/10.1177%2F1088868306294907>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2008). The HEXACO model of personality structure and the importance of the H factor. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1952 - 1962. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00134.x>
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2009). The HEXACO-60: A short measure of the major dimensions of personality. *Journal of Personality Assessment*, 91, 340 – 345. <https://doi.org/10.1080/00223890902935878>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Prentice-Hall.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Basic Books.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9 – 32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181–217. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 517-536.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta - Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901 - 910. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.901>
- Brown, D. J., & Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 245 - 272. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.003>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595 – 616. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117 - 134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper Row
- Carnes, A., Houghton, J. D., & Ellison, C. N. (2015). What matters most in leader selection? The role of personality and implicit leadership theories. *Leadership & Organization Development Journal* 36(4), 360 – 379. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2013-0087>
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471 - 482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Connelly, B. S., & Ones, D. S. (2010). An other perspective on personality: Meta-analytic integration of observers' accuracy and predictive validity. *Psychological Bulletin*, 136, 1092 - 1122. <https://doi.org/10.1037/a0021212>
- De Hoogh, A. H. B., Den Hartog, D. N., & Koopman, P. L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership: Perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839 - 865. <https://doi.org/10.1002/job.344>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7 - 52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- de Vries, R. E. (2012). Personality predictors of leadership styles and the self-other agreement problem. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 809 - 821. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.002>
- De Vries, R. E., Lee, K., & Ashton, M. C. (2008). The Dutch HEXACO personality inventory: Psychometric properties, self-other agreement, and relations with psychopathy among low and high acquaintanceship dyads. *Journal of Personality Assessment*, 90, 142 - 151. <https://doi.org/10.1080/00223890701845195>
- de Vries, R. E., de Vries, A., de Hoogh, A., & Feij, J. (2009). More than the Big Five: Egoism and the HEXACO model of personality. *European Journal of Personality*, 23(8), 635 - 654. <https://doi.org/10.1002/per.733>
- de Vries, R. E., & van Kampen, D. (2010). The HEXACO and 5DPT models of personality: A comparison and their relationships with psychopathy,

- egoism, pretentiousness, immorality, and Machiavellianism. *Journal of Personality Disorders*, 24(2), 244 - 257. <https://doi.org/10.1521/pedi.2010.24.2.244>
- Diebels, K. J., Leary, M. R., & Chon, D. (2018). Individual differences in selfishness as a major dimension of personality: A reinterpretation of the sixth personality factor. *Review of General Psychology*, 22(4), 367 - 376. <https://doi.org/10.1037/gpr0000155>
- Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26 - 42. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.26>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta - analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501 - 529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hofstee, W. K., de Raad, B., & Goldberg, L. R. (1992). Integration of the Big Five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(1), 146 - 163. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.1.146>
- Howell, J. M. (1988). *Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations*. In J. A. Conger & R.N. Kanungo (Eds.), *Charismatic leadership* (pp. 213-236). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation. *Academy of Management Executive*, 6, 43 - 54. <https://doi.org/10.5465/ame.1992.4274395>
- Johnson, J. A. (1994b). *Multimethod replication of the AB5C model of personality traits*. In B. De Raad, W. K. B. Hofstee, & G. L. M. Van Heck, *Personality psychology in Europe*, Volume 5 (pp. 42-49). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755 - 768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kelley, T. L. (1927). *Interpretation of educational measurements*. World Book Co.
- Le, H., Schmidt, F. L., Harter, J. K., & Lauver, K. J. (2010). The problem of empirical redundancy of constructs in organizational research: An empirical investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112, 112 - 125. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2010.02.003>
- Lee, K., & Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, Machiavellianism, and Narcissism in the Five-Factor Model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1571 - 1582. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2004.09.016>
- Lee, K., Ashton, M. C., Morrison, D. L., Cordery, J., & Dunlop, P. D. (2008). Predicting integrity with the HEXACO personality model: Use of self- and observer reports. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 147 - 167. <https://doi.org/10.1348/096317907X195175>
- Lee, K., & Ashton, M. C., (2009). *The HEXACO Personality Inventory – Revised: A Measure of the Six Major Dimensions of Personality*. Récupéré le 17 juillet 2019 de <http://hexaco.org/scaledescriptions>
- Lim, B. C., & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relations to the Five-Factor Model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610 - 621. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.610>
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformation and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385 - 425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
- Marsh, H. W. (1994). Sport motivation orientations: Beware of the jinglejangle fallacies. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, 365 - 380. <https://doi.org/10.1123/jsep.16.4.365>
- Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural equation modeling*, 11(3), 320 - 341. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2
- Morrow, P. C. 1983. Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8, 486 - 500. <https://doi.org/10.2307/257837>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 948 - 965. <http://dx.doi.org/10.1037/a0038246>
- Ostroff, C., Atwater, L. E., & Feinberg, B. J. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*, 57, 333 - 375.

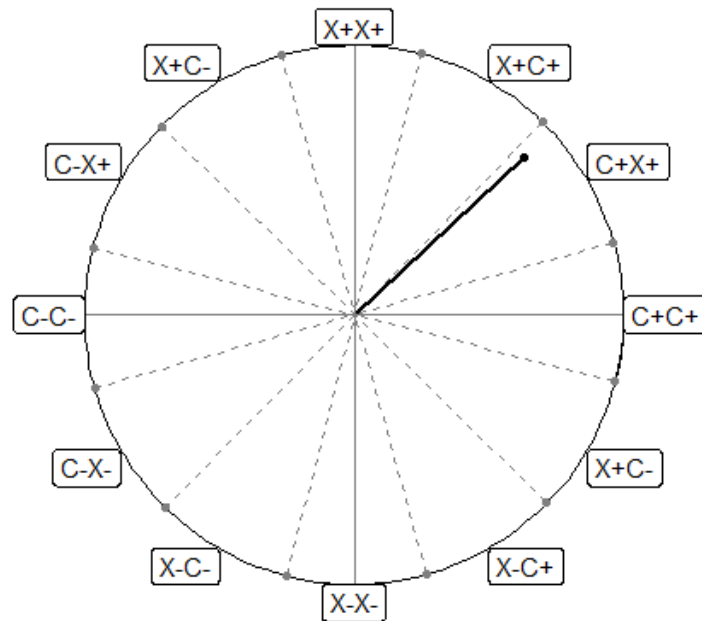
- <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02494.x>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology, 88*(5), 879 - 903. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107 - 142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The leadership quarterly, 15*(3), 329 - 354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rubin, R. S., Munz, D. C., & Bommer, W. H. (2005). Leading from within: The effects of emotion recognition and personality on transformational leadership behavior. *Academy of Management Journal, 48*(5), 845 - 858. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.18803926>
- Schwab, D. P. (1980). Construct validity in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior, 2*, 3 - 43.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research, 94*, 360 - 366. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057>
- Toor, S.-R., & Ofori, G. (2009). Ethical leadership: Examining the relationships with full range leadership model, employee outcomes, and organizational culture. *Journal of Business Ethics, 90*(4), 533 - 547. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0059-3>
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?. *The Academy of Management Annals, 7*(1), 1 - 60. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.759433>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology, 94*(5), 1275 - 1286. <https://doi.org/10.1037/a0015848>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223 - 270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Warr, P., & Bourne, A. (1999). Factors influencing two types of congruence in multirater judgments. *Human Performance, 12*, 183 - 210. <https://doi.org/10.1080/08959289909539869>
- Woods, S. A., & Anderson, N. R. (2016). Toward a periodic table of personality: Mapping personality scales between the five-factor model and the circumplex model. *Journal of Applied Psychology, 101*(4), 582 - 604. <https://doi.org/10.1037/apl0000062>
- Xu, X., Yu, F., & Shi, J. (2011). Ethical leadership and leaders' personalities. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 39*(3), 361 - 368. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.361>
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 9*(1), 15 - 32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An Improved Measure of Ethical Leadership. *Journal of leadership and organizational studies, 20*, 38 - 48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review, 48*(3), 774 - 783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>

Annexes

Figure 1

Circumplex de l'extraversion et du trait consciencieux pour représenter le comportement de vision

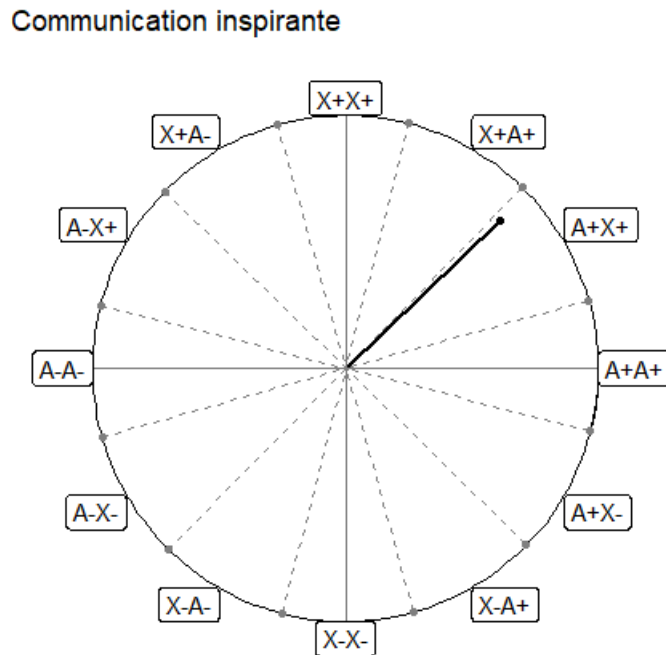
Vision



Note. L'extraversion, représentée par X, se trouve sur l'axe vertical alors que le trait consciencieux, représenté par C, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

Figure 2

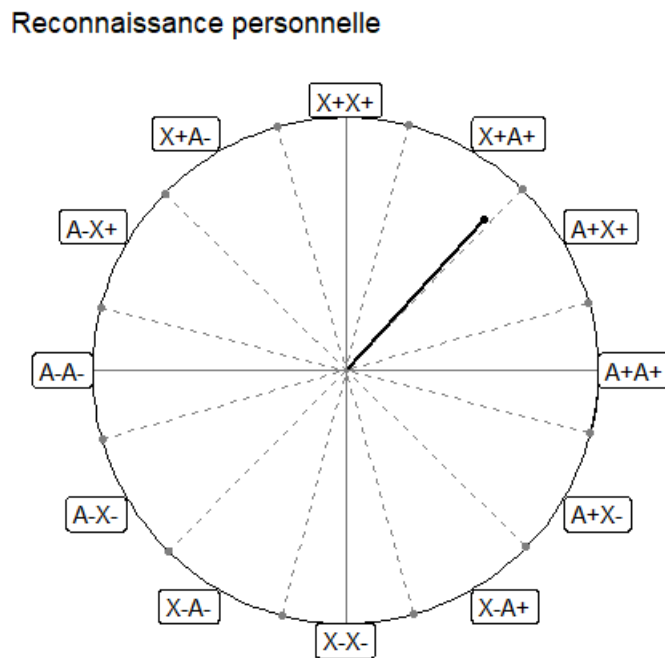
Circumplex de l'extraversion et de l'agréabilité pour représenter le comportement de la communication inspirante



Note. L'extraversion, représentée par X, se trouve sur l'axe vertical, et l'agréabilité, représentée par A, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

Figure 3

Circumplex de l'extraversion et de l'agréabilité pour représenter le comportement de la reconnaissance personnelle

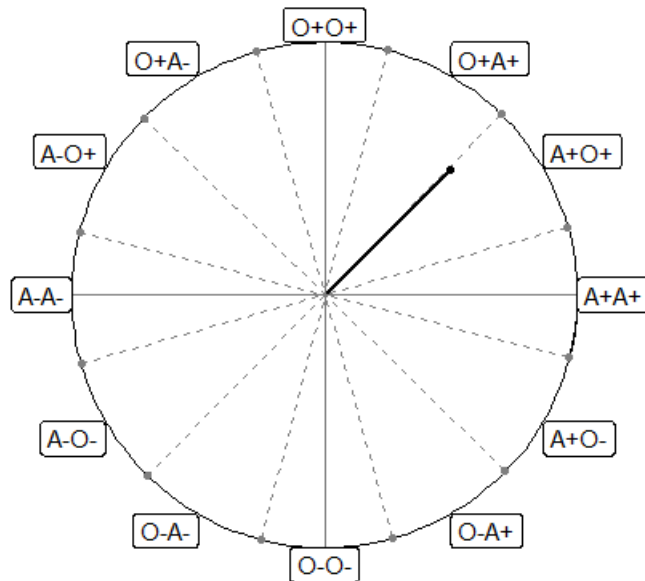


Note. L'extraversion, représentée par X, se trouve sur l'axe vertical, et l'agréabilité, représentée par A, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

Figure 4

Circumplex de l'ouverture à l'expérience et de l'agréabilité pour représenter le comportement de la stimulation intellectuelle

Stimulation intellectuelle

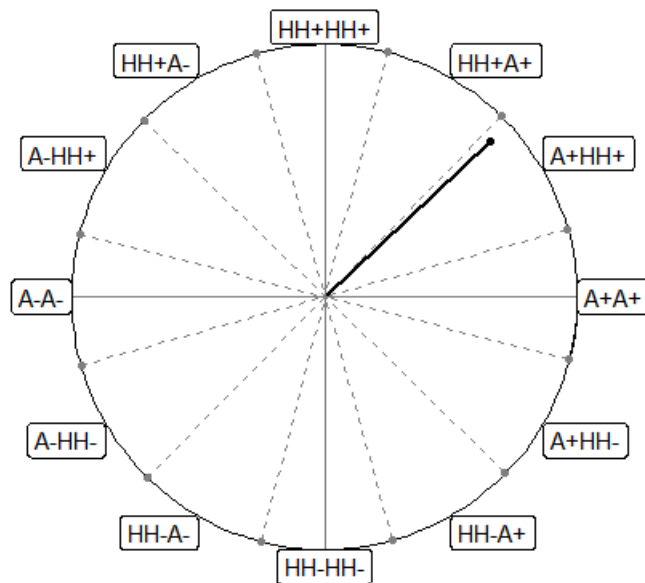


Note. L'ouverture à l'expérience, représentée par O, se trouve sur l'axe vertical, et l'agréabilité, représentée par A, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

Figure 5

Circumplex de l'honnêteté-humilité et de l'agréabilité pour représenter le comportement du soutien

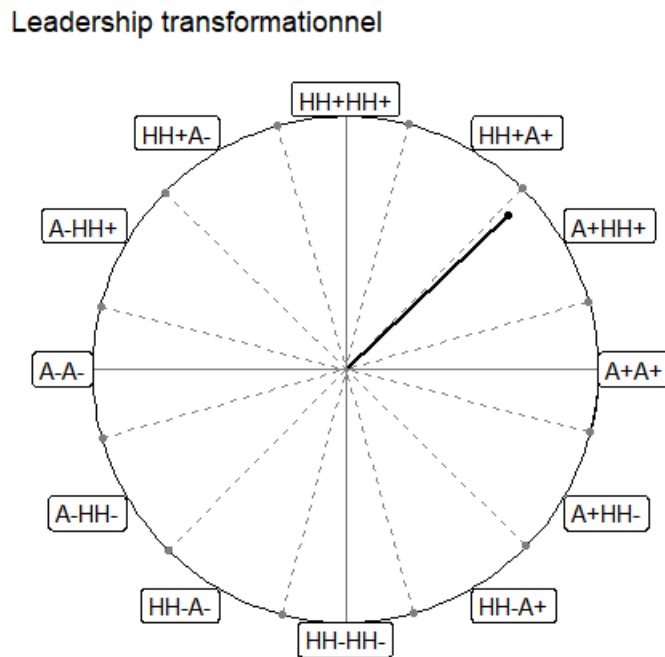
Soutien



Note. L'honnêteté-humilité, représentée par HH, se trouve sur l'axe vertical, et l'agréabilité, représentée par A, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

Figure 6

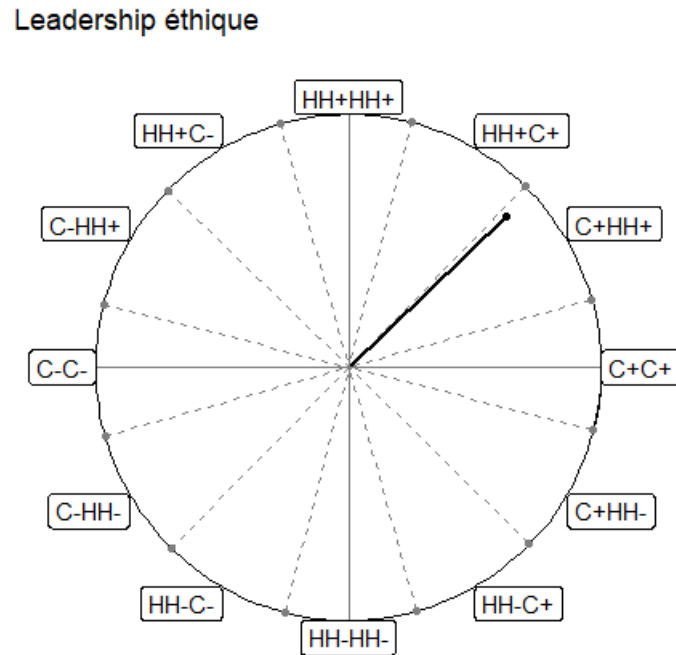
Circumplex de l'honnêteté-humilité et de l'agréabilité pour représenter le leadership transformationnel



Note. L'honnêteté-humilité, représentée par HH, se trouve sur l'axe vertical, et l'agréabilité, représentée par A, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

Figure 7

Circumplex de l'honnêteté-humilité et du trait consciencieux pour représenter le leadership éthique



Note. L'honnêteté-humilité, représentée par HH, se trouve sur l'axe vertical, et le trait consciencieux, représenté par C, se trouve sur l'axe horizontal. La première lettre représente la corrélation la plus forte entre ce trait de personnalité et le concept, et la deuxième lettre représente la deuxième corrélation la plus forte. Le signe positif ou négatif représente la direction dans laquelle va chaque corrélation.

Le recrutement, la sélection et l'accueil de personnes neurodivergentes : aspects liés au droit et aux ressources humaines

Me Isabelle Auclair, CRHA¹

¹Monette Barakett Avocats s.e.n.c., isabelle.auclair2020@gmail.com

Plusieurs personnes aptes au travail ont un trouble neurodéveloppemental connu, comme le trouble du spectre de l'autisme, le trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité ou les troubles d'apprentissage. Les employeurs sont parfois aux prises avec l'embauche de personnes présentant un profil neuroatypique. Nous aborderons les obligations légales des employeurs en vertu de la législation québécoise, soit les concepts de discrimination fondée sur le handicap au sens de la Charte des droits et libertés de la personne, d'accommodement raisonnable et de contrainte excessive. Nous mentionnerons de bonnes pratiques pour recruter, embaucher et accueillir des personnes neurodivergentes dans une organisation afin que celle-ci puisse bénéficier des avantages que la présence de ces nouveaux salariés apporte.

Mots – Clés : Neurodiversité, discrimination, accommodement, handicap, dotation

Introduction

Il est de plus en plus fréquent dans la culture populaire d'entendre parler de personnes ayant un trouble neurodéveloppemental connu, comme le trouble du spectre de l'autisme (TSA), le trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H) ou les troubles d'apprentissage (dyslexie, dyscalculie, etc.). Nous n'avons qu'à regarder le paysage télévisuel pour en faire le constat : « Autiste, bientôt majeur », « Autiste maintenant majeur », « Le bon docteur » ("The Good Doctor"), etc.

Au Canada, en 2015, la prévalence de personnes présentant un trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité était évaluée à 7.33 % chez les 18 à 34 ans et à 5.54 % chez les 35 à 64 ans (Morkem et al., 2020). Entre 2008 et 2015, cette prévalence a augmenté de façon importante, chez les enfants et les jeunes adultes. Au Québec, une augmentation de la prévalence et de l'incidence est également notée (Vasiliadis et al., 2017). Cela peut être attribué à une meilleure identification de cette condition dans la population (Morkem et al., 2020).

Au Québec, la prévalence du trouble du spectre de l'autisme est de 1 sur 64 ou 1.6 % en 2015. Le « taux d'incidence global est passé de 3.9 sur 10 000 en 2000 à 19.1 en 2015 » (Agence de la santé publique du Canada, 2018).

Cette population en croissance souffre d'une sous-représentation sur le marché du travail (Patton, 2019). Par exemple, le taux de chômage chez les personnes présentant un syndrome d'Asperger est d'environ 80 % aux États-Unis (Patton, 2019). Ce taux se situe entre 80 et 85 % pour les individus présentant un trouble du spectre de l'autisme avec haut fonctionnement, sans distinction (Patton, 2019). Par ailleurs, les personnes présentant un trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité gagnent en moyenne plusieurs milliers de dollars de moins par an que les autres employés (Robbins, 2017).

Dans certains articles, il est fait mention du fait que les étudiants porteurs de difficultés d'apprentissage ou d'un trouble du spectre de l'autisme bénéficient d'accommodements dans le milieu scolaire. Des auteurs notent que le monde du travail doit se préparer à recevoir ces futurs travailleurs (Patton, 2019 ; Sumner & Brown, 2015). Par conséquent, tôt ou tard,

les employeurs seront confrontés à la question de l'embauche de personnes présentant un profil neuroatypique, déclaré ou implicite.

Plusieurs publications au cours des dernières années ont abordé les obligations légales des organisations en matière d'accommodement des personnes neurodivergentes (Patton, 2019 ; Hensel, 2017 ; Robbins, 2017 ; Sumner & Brown, 2015).

Dans le cadre de cet article, nous aborderons ce qu'est la neurodiversité et ce qu'elle peut apporter à une entreprise. Nous nous intéresserons aux obligations légales des organisations de compétence provinciale québécoise comme les concepts de discrimination à l'embauche, de handicap au sens de la *Charte des droits et libertés de la personne*, d'accommodement raisonnable et de contrainte excessive. Nous traiterons de bonnes pratiques pour recruter, embaucher et accueillir les personnes neurodivergentes dans une organisation afin qu'elle puisse bénéficier des avantages que la présence de ces nouveaux salariés peut apporter.

Qu'est-ce que la neurodiversité ?

Le concept de neurodiversité est relativement récent. Au début, il a été développé par un mouvement pour les personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme (Cascio, 2012 ; Kapp et al., 2013 ; Sumner & Brown, 2015). D'autres groupes se sont reconnus dans ce mouvement et ont adopté le terme, notamment les personnes présentant un trouble du déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H) et celles présentant un trouble de l'apprentissage (Doyle, 2020).

Ce concept suggère que ces conditions sont des variations cérébrales naturelles. À ce titre, il n'y a pas lieu de médicaliser les individus qui en sont porteurs ou de tenter de les changer. Il y a plutôt lieu de modifier les institutions, afin qu'elles les accommodent (Sumner & Brown, 2015).

Au Québec, la neurodiversité est définie par l'Office québécois de la langue française (2019) comme l'«(e)nsemble des différents fonctionnements neurologiques et traits comportementaux qui font partie de l'espèce humaine.» Dans une note, l'Office mentionne que la notion de neurodiversité

«vise principalement à faire reconnaître les fonctionnements neurologiques atypiques (p. ex., les troubles neurodéveloppementaux) comme des variations naturelles au sein du genre humain, et à faire respecter les personnes neurodivergentes ».

Le terme « neurodivergence » est aussi utilisé pour désigner une différence neurologique. L'utilisation de l'expression « neurotypique » réfère à l'absence de différence neurologique. Une personne « neuroatypique » ou « neurodivergente » est une personne ayant une différence neurologique. Aux fins de cet article, le terme « neuroatypique » est utilisé dans son sens large. Il désigne donc une personne porteuse d'une différence de fonctionnement neurologique de toute nature.

La prévalence

Certains diagnostics sont plus prévalents que d'autres. Ils sont également plus étudiés dans la littérature portant sur la neurodiversité. En voici quelques exemples.

Le trouble du spectre de l'autisme fait partie de la neurodiversité, étant même à l'origine du concept (Sumner & Brown, 2015). Ce trouble se caractérise par une déficience de l'interaction sociale et de la communication. Il y a souvent des comportements répétitifs et des intérêts restreints associés à ce trouble. Il existe de multiples formes de profils (Bewley & George, 2016). En 2016, cette condition a une prévalence de 1 enfant sur 54 aux États-Unis (Center for Disease Control and Prevention, 2020). Au Québec, la prévalence du trouble du spectre de l'autisme était de 1 sur 64 en 2015 (Agence de la santé publique du Canada, 2018). Selon la même étude, la prévalence est de 1 sur 66 au Canada.

Également, plusieurs auteurs (Bewley & George, 2016 ; Loiacono & Ren, 2018 ; Doyle, 2020) reconnaissent que le trouble de déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité fait partie de la notion de neurodiversité.

Ce trouble est une condition affectant la capacité du cerveau à contrôler l'attention. Il peut aussi affecter l'impulsivité et la concentration (Bewley & George, 2016). Chez l'adulte, la prévalence de ce trouble est évaluée à 4.4 à 7.2 %, selon les études (Faraone et al.,

2003 ; Kessler et al., 2006 ; Polanczyk et al., 2007 ; Thomas, 2015). Au Canada, les résultats étaient assez similaires en 2015 (Morkem et al., 2020).

Les troubles d'apprentissage (dyslexie, dyscalculie, dyspraxie et autres) font aussi partie de la neurodiversité (Sumner & Brown, 2015). Une personne dyslexique peut avoir des difficultés à lire, à écrire et à épeler. Elle peut être incapable de se rappeler les informations vues ou entendues (Bewley & George, 2020). La dyspraxie affecte le développement de la coordination, que ce soit la motricité globale ou fine. Ensemble, les troubles d'apprentissage ont une prévalence évaluée entre 5 à 17.5 % (Philips & Odegard, 2017). La dyslexie est particulièrement évaluée. Certains suggèrent même 20 % de prévalence pour ce trouble (Philips & Odegard, 2017).

Il convient de préciser qu'une même personne peut être porteuse de plusieurs troubles neurodéveloppementaux.

Par ailleurs, certains auteurs, particulièrement européens, incluent la douance dans cette notion de neurodiversité (Jaffré et al., 2019). Dans un document du Ministère de l'éducation et de l'enseignement supérieur (2020) destiné à favoriser la réussite scolaire chez les élèves doués, nous retrouvons les différents modèles théoriques de l'intelligence ainsi que deux modèles explicatifs de la douance. Selon Renzulli (2006), il y a trois caractéristiques ou composantes fondamentales en interaction dans la douance : (1) les aptitudes intellectuelles supérieures à la moyenne, (2) la créativité, et (3) l'engagement. Selon le Modèle différenciateur de la douance et du talent de Gagné (2009), la douance, distincte du talent, est ainsi « constituée d'habiletés naturelles de niveau élevé dans différents domaines, par exemple, les domaines intellectuel, social et musculaire » (Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur, 2020, p. 27). Selon la définition retenue, la prévalence est entre 2 % à 10 % (Bélanger, 2019 ; Richard, 2017 ; Doucet, s. d.).

Caractéristiques propres aux personnes neuroatypiques

Parmi les caractéristiques propres des troubles ci-haut mentionnés, on reconnaît aux

personnes affectées d'un trouble du spectre de l'autisme une excellente concentration, une bonne logique, une créativité, une pensée visuelle et une bonne imagination (Hensel, 2017 ; Loiacono & Ren, 2018). Des habiletés de mémoire, mais aussi des difficultés dans l'aménagement de l'horaire ainsi que le besoin de routine sont notamment notés (Doyle, 2020 ; Patton, 2019).

Les individus ayant un trouble de déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDA/H) sont connus pour être très créatifs et pour penser « en dehors de la boîte » (Loiacono & Ren, 2018). Doyle (2020) rapporte notamment des difficultés avec la concentration, l'attention, l'autorégulation ainsi que l'aménagement de l'horaire. La faculté d'hyperfocalisation, la passion et le courage sont aussi rapportés.

Également, plusieurs personnes présentant un trouble d'apprentissage ont un raisonnement spatial particulièrement développé (Loiacono & Ren, 2018). Si elles présentent notamment des problèmes d'organisation, elles ont généralement, dans le cas de la dyspraxie, une grande habileté de compréhension verbale (Doyle, 2020). Lorsqu'il s'agit de dyslexie, un esprit d'entrepreneuriat est aussi documenté (Doyle, 2020).

Par ailleurs, «(u)n individu doué est un penseur rapide et habile, capable de traiter des sujets complexes. Il est autonome, curieux et passionné. C'est une personne sensible et riche émotionnellement, qui vit intensément. Il apprécie d'être créatif.» (Kooijman-van Thiel, 2008 cité dans Jaffré et al., 2019)

Nous vous rappelons qu'il s'agit de caractéristiques générales. Puisque les troubles peuvent varier en intensité et se combiner, chaque personne neuroatypique est unique.

En somme, la structure même de la pensée des neuroatypiques diverge de celle des neurotypiques. Cela a donc un impact sur leurs perspectives et sur leur créativité (Austin & Pisano, 2017).

Pour pouvoir tirer tous les avantages de ces caractéristiques, il est parfois nécessaire d'adapter le milieu de travail en fonction de la condition du salarié. Pour les organisations de

compétence québécoise, la prohibition de la discrimination fondée sur le handicap, les concepts d'accommodement raisonnable et de contrainte excessive peuvent trouver une application. Nous aborderons ces sujets plus loin.

Que peut apporter la neurodiversité à une organisation ?

Ces différentes caractéristiques des personnes neuroatypiques peuvent apporter des avantages pour les organisations qui les embauchent.

Selon les auteurs Loiacono et Ren (2018), les organisations ont besoin d'employés qui ont une façon créative d'envisager les problèmes et de trouver des solutions.

Les auteurs Austin et Pisano (2017) qui ont écrit sur les avantages de la neurodiversité en milieu de travail dans le Harvard Business Review retiennent notamment un avantage réputationnel pour l'organisation, des gains en productivité, une amélioration de la qualité du produit ou du service, une augmentation du potentiel créatif de même qu'un accroissement de l'engagement des employés. Fait intéressant, l'intégration de personnes neurodiverses dans une entreprise permet aux gestionnaires de mieux tirer profit des talents de tous les employés, puisqu'ils les connaissent mieux.

Une meilleure rétention du personnel et l'argument voulant que la somme des employés se doive d'être un reflet de la clientèle (donc une représentation de l'ensemble de la neurodiversité) sont aussi des arguments développés par les auteurs Loiacono et Ren en 2018 (voir aussi Bewley & George, 2016). Dans une chronique de Knowledge@Wharton (Wharton School of the University of Pennsylvania, 2019), on souligne que l'embauche de personnes neuroatypiques n'est pas un acte de charité, mais une question d'inclusion en milieu de travail et de connexion avec l'ensemble des clients.

Par ailleurs, certains auteurs ont noté la loyauté et la fiabilité des personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme (Griffiths &

al., 2016). Cela représente aussi un avantage pour les organisations les embauchant.

Cadre juridique en vertu de la législation provinciale

Considérant que la neurodiversité fait référence à une différence neurologique, il existe des obligations légales applicables dans différentes juridictions afin de protéger les personnes présentant un handicap. Malgré la présence de la législation fédérale s'appliquant pour certaines organisations et certains secteurs d'activités, le présent article s'intéresse spécifiquement au cadre juridique applicable en vertu de la législation provinciale québécoise.

Les articles 10 et 16 de la Charte

La *Charte des droits et libertés de la personne (RLRQ, c. C-12)* introduit des protections contre la discrimination. Ainsi, «(t)oute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée sur (...) le handicap ou l'utilisation d'un moyen pour pallier ce handicap.» Selon l'article 10, «il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.»

La Cour suprême a donné une définition du concept de discrimination dans l'arrêt *Andrews c. Law Society of British Columbia*¹ :

[...] la discrimination peut se décrire comme une distinction, intentionnelle ou non, mais fondée sur des motifs relatifs à des caractéristiques personnelles d'un individu ou d'un groupe d'individus, qui a pour effet d'imposer à cet individu ou à ce groupe des fardeaux, des obligations ou des désavantages non imposés à d'autres ou d'empêcher ou de restreindre l'accès aux possibilités, aux bénéfices et aux avantages offerts à d'autres membres de la société. Les distinctions fondées sur des caractéristiques personnelles attribuées à un seul individu en raison de son association avec un groupe sont

¹ *Andrews c. Law Society of British Columbia*, [1989] 1 R.C.S. 143, p. 174 - 175.

presque toujours taxées de discriminatoires, alors que celles fondées sur les mérites et capacités d'un individu le sont rarement.

Brunelle et Samson² ajoutent :

[...] toute allégation de discrimination requiert une analyse comparative pour déterminer si le traitement réservé au demandeur est, en fait, différent de celui accordé aux « autres personnes par rapport auxquelles il peut à juste titre prétendre à l'égalité »³¹⁶, « dans le contexte socio-économique où la question est soulevée »^{317,3}

L'article 10 n'est pas autonome. Il ne trouve application qu'en étant jumelé avec un autre article de la *Charte* établissant un droit ou une liberté de la personne⁴. Dans le contexte du travail, nous devons lire cet article de pair avec l'article 16 :

16. Nul ne peut exercer de discrimination dans l'embauche, l'apprentissage, la durée de la période de probation, la formation professionnelle, la promotion, la mutation, le déplacement, la mise à pied, la suspension, le renvoi ou les conditions de travail d'une personne ainsi que dans l'établissement de catégories ou de classifications d'emploi.

C'est donc par l'intermédiaire de l'article 16 que la discrimination est interdite dans le monde du travail. Comme nous pouvons le voir à la lecture de cette énumération, cet article est suffisamment large pour inclure les différents aspects du processus d'embauche et de l'entrée en fonction du nouvel employé.

De plus, la discrimination doit être fondée sur un motif prévu par la *Charte*. Dans le contexte de cet article, il s'agit de se demander ce qu'est un handicap au sens de la *Charte*.

Cette notion a été précisée par la Cour suprême dans *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville)*⁵. La Cour y mentionne que le « motif "handicap" de la *Charte* doit comprendre une affection, même sans limitation fonctionnelle, ainsi que la perception d'une telle affection (...) » (par. 72). De plus, « un "handicap" peut résulter aussi bien d'une limitation physique que d'une affection, d'une construction sociale, d'une perception de limitation ou d'une combinaison de tous ces facteurs » (par. 79). La Cour écrit :

81. Il faut préciser qu'un « handicap » n'exige pas obligatoirement la preuve d'une limitation physique ou la présence d'une affection quelconque. Le « handicap » peut être soit réel ou perçu et, puisque l'accent est mis sur les effets de la distinction, exclusion ou préférence plutôt que sur la nature précise du handicap, la cause et l'origine du handicap sont sans importance. De même, une distinction fondée sur la possibilité réelle ou perçue que l'individu puisse développer un handicap dans l'avenir est prohibée par la *Charte*.

La Cour a pris soin de préciser que les « caractéristiques personnelles quelconques ou les affections "normales", comme la couleur des yeux ou le rhume, ne constituent pas un handicap » (par. 82).

L'origine du handicap n'a pas d'importance en vertu de la *Charte*, comme le rappelle la Cour suprême dans *CNESST c. Caron*⁶ (par. 92).

En résumé, un handicap peut être physique ou psychologique, de toute origine, temporaire ou permanent, réel ou perçu. Il n'est pas nécessaire que des limitations fonctionnelles ou une incapacité soient reconnues. Il s'agit d'un concept interprété largement par les tribunaux de tous les niveaux.

Le handicap doit être connu de l'employeur. Lorsqu'une distinction, exclusion ou

² Brunelle, C. et Samson, M. (2019) L., « Les droits et libertés dans le contexte civil » dans Collection de droit 2019-2020, École du Barreau du Québec, vol. 8 : *Droit public et administratif*, Cowansville : Yvon Blais. Page 45.

³ *Ibid.* p. 67.

⁴ *Ibid.* p. 70.

⁵ *Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville)*, 2000 CSC 27.

⁶ *Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail c. Caron*, 2018 CSC 3.

préférence est fondée sur le handicap et a pour effet de porter atteinte ou de compromettre un droit prévu par la *Charte*, notamment à l'article 16, il y a discrimination. Il importe peu que cette distinction soit intentionnelle ou non (*Andrews c. Law Society of British Columbia*⁷).

Ces principes ont été appliqués dans des décisions des tribunaux administratifs en droit du travail dans des dossiers impliquant des salariés neurodivergents.

À titre d'exemple, le trouble du spectre de l'autisme est un handicap selon la décision *Giroux et Le Café de la Débrouille*⁸. Dans cette décision, le Tribunal administratif du travail annule le congédiement et ordonne la réintégration d'un coordonnateur congédié après que le conseil d'administration de l'organisme communautaire ait appris qu'il était autiste.

De plus, le trouble du spectre de l'autisme est une déficience au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* selon la décision arbitrale de Me Morin⁹. La Société canadienne des postes avait mis fin à l'emploi d'un facteur qui a refusé de ramasser un colis dont il avait la responsabilité. Il avait déjà eu plusieurs avis disciplinaires. En cours d'audience, il a été mis en preuve que le salarié présente un trouble du spectre de l'autisme. Une partie de la décision porte sur l'obligation d'accommodement dans un tel contexte. L'arbitre de grief a annulé la sanction.

De même, le trouble du déficit de l'attention est un handicap selon l'arbitre Me Diane Fortier¹⁰. Cette décision porte notamment sur l'étendue de l'obligation d'accommodement de l'employeur, la Ville de Québec, envers une de ses salariées présentant une problématique de retards récurrents et de longue date à son travail. Le grief est rejeté.

Dans *Auto Métivier inc. / Lévis Toyota inc.*¹¹, l'arbitre devait décider de la validité de mesures disciplinaires imposées par

l'employeur dans un contexte de relations de travail difficiles. Au cours de la séquence des événements, ce dernier a appris que le salarié présentait un trouble du déficit de l'attention, qu'il n'a pas considéré avant de prendre sa décision de le congédier. La sanction a été annulée, une suspension d'une journée y a été substituée et une réintégration a été ordonnée.

Les moyens de défense

L'article 20 de la *Charte* prévoit qu'« une distinction, exclusion ou préférence fondée sur les aptitudes ou qualités requises par un emploi (...) est réputée non discriminatoire ».

C'est le moyen de défense qui permet à l'employeur de justifier certaines formes de discrimination. C'est également par l'intermédiaire de cet article que les tribunaux imposent une obligation d'accommodement jusqu'à la contrainte excessive.

Pour démontrer une exigence professionnelle justifiée, concept clé de l'article 20 de la *Charte*, l'employeur doit démontrer :

- qu'il a adopté la norme dans un but rationnellement lié à l'exécution du travail en cause ;
- qu'il a adopté la norme particulière en croyant sincèrement qu'elle était nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail ;
- que la norme est raisonnablement nécessaire pour réaliser ce but légitime lié au travail¹².

Pour qu'il y ait obligation d'accommodement, l'employeur doit être avisé de la présence d'un handicap. Il a d'ailleurs l'opportunité d'en vérifier la véracité et l'intensité des limitations fonctionnelles qu'il entraînerait.

Il s'agit d'une obligation individualisée, basée sur les caractéristiques de l'entreprise, sur les besoins personnels de l'employé et sur les circonstances, comme l'a établi la Cour

⁷ *Andrews c. Law Society of British Columbia*, précité, note 3.

⁸ 2018 QCTAT 303.

⁹ *Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) et Société canadienne des postes*, 2018 CanLII 71183 (CA SA).

¹⁰ *Syndicat des fonctionnaires municipaux de Québec (FISA) et Québec (Ville de)*, (2012) AZ-50925351.

¹¹ *Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD) et Auto Métivier inc. / Lévis Toyota inc.*, 2016 QCTA 31.

¹² *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3, par. 54, et *Colombie-Britannique (Superintendent of Motor Vehicles) c. Colombie-Britannique (Council of Human Rights)*, [1999] 3 R.C.S. 868, par. 20.

suprême dans *Centre universitaire de santé McGill*¹³.

La Cour suprême¹⁴ écrit également :

Les cours de justice et les tribunaux administratifs devraient tenir compte des diverses manières dont il est possible de composer avec les capacités d'un individu. Outre les évaluations individuelles visant à déterminer si la personne a les aptitudes ou les compétences requises pour exécuter le travail, il y a lieu de prendre en considération, lorsque cela est indiqué, la possibilité d'exécuter le travail de différentes manières tout en réalisant l'objet légitime lié à l'emploi que vise l'employeur. Les aptitudes, les capacités et l'apport potentiel du demandeur et de ceux qui sont dans la même situation que lui doivent être respectés autant qu'il est possible de le faire. Les employeurs, les cours de justice et les tribunaux administratifs devraient être innovateurs tout en étant pratiques lorsqu'ils étudient la meilleure façon de le faire dans les circonstances en cause.

L'obligation d'accommodement est une obligation de moyen. Dans *Hydro-Québec*¹⁵, la Cour suprême mentionne que « [l]e critère n'est pas l'impossibilité pour un employeur de composer avec les caractéristiques d'un employé [...] » (par. 16).

Dans un contexte de recrutement de personnes neuroatypiques, un accommodement pourrait être l'acceptation de différents types de curriculum vitæ, notamment par vidéo.

Le processus de sélection pourrait être modifié afin de tenir compte du handicap d'une personne notamment en modifiant les techniques d'entrevue ou en adaptant certains tests. Ainsi, une période de temps

additionnelle pourrait être octroyée à une personne présentant une dyslexie pour passer un test écrit.

Lors de l'accueil et de l'intégration, permettre l'usage de sourdines pour contrer l'hypersensibilité sonore ou modifier l'éclairage d'un espace afin de faciliter le travail d'un employé hypersensible à la lumière pourraient constituer des exemples d'accommodements possibles.

L'obligation d'accommodement a une limite, soit la contrainte excessive. La contrainte excessive et l'obligation d'accommodement sont des concepts symétriques, comme le mentionne la Cour dans *CNESST c. Caron*¹⁶ (par. 25). Selon l'arrêt *Stewart c. Elk Valley Coal Corp.*¹⁷ (repris dans *Caron*¹⁸), l'employeur doit toujours supporter une certaine contrainte.

Pour démontrer qu'il subit une contrainte excessive, l'employeur peut démontrer, à titre d'exemple, les coûts astronomiques de la solution proposée par rapport à sa capacité de payer, le danger pour le travailleur ou ses collègues, la mise en péril du public ou des usagers, les effets importants sur les droits des autres salariés, les difficultés pour organiser le travail ainsi que le devoir de retirer les tâches essentielles du poste ou de créer un poste sur mesure (voir notamment *Central Alberta Dairy Pool*¹⁹ et *Centre universitaire de santé McGill*²⁰). Dans *CNESST c. Caron*²¹, la Cour suprême écrit que « [l]'obligation d'accommodement n'est pas illimitée; sa portée est dans chaque cas définie par les concepts symétriques d'"accommodement raisonnable" et de "contrainte excessive" [...] » (par. 25).

L'impact sur la gestion des ressources humaines

C'est dans le contexte d'accommodement, présent sous différentes formes dans plusieurs juridictions, que plusieurs entreprises ont mis

¹³ *Centre universitaire de santé McGill et Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal*, 2007 CSC 4.

¹⁴ *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, précité, note 13, par. 64.

¹⁵ *Hydro-Québec c. Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (FTQ)*, 2008 CSC 43.

¹⁶ *Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail c. Caron*, précité, note 7.

¹⁷ *Stewart c. Elk Valley Coal Corp.*, 2017 CSC 30.

¹⁸ *Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail c. Caron*, précité, note 7.

¹⁹ *Central Alberta Dairy Pool c. Alberta (Human Rights Commission)*, (1990) 2 RCS 489.

²⁰ *Centre universitaire de santé McGill et Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal*, précité, note 14.

²¹ *Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail c. Caron*, précité, note 7.

sur pied des programmes afin d'avoir un meilleur accès aux talents neurodivers.

Dans leur article de 2017, Austin et Pisano mentionnent notamment les entreprises SAP, Hewlett Packard Enterprise (HPE), Microsoft, Willis Towers Watson, Ford et EY. Même si les programmes de neurodiversité sont actuellement concentrés sur les personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme, il n'y a pas de raison empêchant qu'ils soient étendus afin d'y inclure les autres formes de neurodivergence (Austin & Pisano, 2017).

Une des difficultés pour certaines entreprises provient du fait que plusieurs employeurs, surtout les plus structurés, cherchent à développer des processus de ressources humaines évolutifs. Parfois, cela ne correspond pas aux besoins en matière de gestion des talents neurodivers (Austin & Pisano, 2017). Il peut être difficile de faire entrer des neuroatypiques dans des paramètres prédéterminés par et pour des neurotypiques. Ainsi, en utilisant les mêmes processus, sans nuances, pour tous, il y a un risque d'écarter des personnes neurodivergentes.

On tient parfois pour acquis qu'il faut traiter tous les employés de la même façon, selon une même approche standardisée. Or, tel n'est pas le cas en toutes circonstances. L'employeur peut avoir des obligations légales d'accommoder un candidat ou un employé qui présente un handicap.

Le recrutement

Bien cibler les exigences recherchées chez le candidat est un élément clé. Cela devrait être fait en fonction des tâches qu'il effectuera réellement. L'utilisation d'un vocabulaire clair et sans ambiguïté peut être préférable (Bewley & George, 2016 ; Patton, 2019).

Il est souhaitable de ne pas utiliser le formulaire d'affichage d'emploi rédigé et publié par l'employeur comme moyen de filtrer les candidatures ou pour écarter les candidatures de personnes qui, dans les faits, pourraient effectuer le travail. En fait, cela pourrait être une forme de discrimination à l'embauche.

Si certains comportements de candidats neurodivergents ne correspondent pas à ce

qu'on attend généralement d'un « bon » employé, il existe de nombreuses façons de donner de la valeur à leur contribution. Pensons notamment à leur capacité d'innover, cruciale pour plusieurs organisations (Austin & Pisano, 2017).

Dans sa chronique du 14 juin 2019 intitulée « How to Tailor the Recrutement Process to Attract and Retain an Autistic Workforce », Ciampi (2019) mentionne l'importance de prévoir des paramètres clairs dans le cadre d'un processus de recrutement. Nous pouvons ainsi penser à la durée de l'affichage de l'offre d'emploi, à la description des étapes du processus d'embauche, à leur échéancier. Il convient bien sûr de respecter les paramètres ainsi établis et de communiquer tout changement. Une telle façon de faire peut diminuer l'anxiété chez les candidats et éliminer l'effet de surprise.

L'auteure suggère également d'inclure la vision et la mission de l'organisation vis-à-vis la diversité et l'inclusion dans la description d'emploi ou dans d'autres documents de référence, comme le site Web, le rapport annuel ou le programme de ressources humaines de l'organisation.

Comme le rappellent Austin et Pisano (2017), plusieurs personnes atteintes de troubles neurodéveloppementaux ont des aptitudes supérieures à la moyenne. Ces auteurs donnent l'exemple de personnes dyslexiques ou présentant un trouble du spectre de l'autisme qui peuvent présenter des aptitudes distinctives en matière de reconnaissance des formes, de mémorisation ou de mathématiques, pour autant que cela coïncide avec les demandes faites par les employeurs éventuels.

Afin de faire valoir leurs habiletés, les candidats pourraient se présenter différemment à l'employeur. Ainsi, Ciampi (2019) suggère aux organisations d'autoriser les candidats à présenter leurs habiletés et leurs expériences (donc leur curriculum vitæ) de différentes façons ou sous différentes formes. Les moyens technologiques permettant désormais aux candidats de présenter un site Web, un blogue ou un portfolio, ce qui multiplie les possibilités.

La procédure de sélection

Dès le début du processus d'embauche, il faut permettre à une personne présentant un handicap nécessitant des adaptations dans la procédure de sélection de le faire savoir à l'employeur. Dans un communiqué du 3 octobre 2019, l'Ordre des CRHA/CRIA suggérait la formulation suivante : « Pour bien faire valoir votre candidature, vous pouvez nous faire part de toute condition nécessitant une adaptation de nos méthodes de sélection lors des entrevues, tests et autres étapes du processus. » Ainsi, une personne pourra choisir de divulguer son handicap, comme un trouble du spectre de l'autisme ou une dyslexie, par exemple.

Dans « Neurodiversity and Human Resource Management Employer Challenges for Applicants and Employees With Learning Disabilities », Sumner et Brown (2015) mentionnent que, selon le trouble d'apprentissage en cause, il y aura un impact différent sur les outils de sélection les plus communs, comme les entrevues ou les tests psychométriques.

L'entrevue est particulièrement identifiée comme problématique dans ce contexte (voir notamment Griffiths et al., 2016; Austin & Pisano, 2017; Loiacono & Ren, 2018; Patton, 2019). Plusieurs personnes neurodivergentes ne font pas bonne figure en entrevue. C'est notamment le cas des personnes porteuses d'un trouble du spectre de l'autisme pour qui il est souvent problématique de maintenir un bon contact visuel avec leur interlocuteur (Austin & Pisano, 2017; Patton, 2019). Certains ont aussi un problème de confiance en soi causé par des expériences passées (Austin & Pisano, 2017). De plus, selon Ciampi (2019), il arrive que l'anxiété d'une personne présentant un trouble du spectre de l'autisme soit perçue comme de la rudesse ou comme un excès de confiance en soi lors de l'entrevue.

La possibilité de modifier le processus d'entrevue est évoquée par Austin et Pisano (2017). Ces derniers donnent l'exemple d'une organisation qui a réalisé des rassemblements d'une demi-journée, dans une ambiance confortable, lors desquels la personne neuroatypique peut démontrer ses habiletés sociales dans une atmosphère plus

décontractée. Par la suite, des stages de quelques semaines sont accordés à certains candidats.

Dans « Building a Neurodiverse High-tech Workforce », Loiacono et Ren (2018) rapportent l'expérience d'une organisation américaine qui a instauré un programme pour les personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme. Lorsque le candidat postule, sa candidature est tout d'abord examinée par une agence sociale. S'il est admis, il participe ensuite à un programme d'une semaine pendant laquelle il fait partie d'un projet d'équipe effectué dans un cadre informel. Il se pratique à passer des entrevues simulées et reçoit des commentaires, avant de réaliser des entrevues formelles. En somme, quel que soit le résultat final du processus d'embauche, le candidat bénéficie de l'expérience de plusieurs entrevues fictives avec rétroaction pour mieux préparer ses futurs entretiens.

La passation de différents tests peut aussi poser un problème. Pour une personne qui présente un trouble du déficit de l'attention ou un trouble d'apprentissage, il peut être ardu de passer certains tests écrits. De plus, le langage utilisé dans ceux-ci peut parfois porter à confusion pour une personne qui ne comprend pas les concepts abstraits, les ambiguïtés et les expressions au second degré (Patton, 2019).

L'accueil et l'intégration

À la suite de l'embauche, la première étape en milieu de travail est la communication et la prise de conscience de l'existence de la neurodiversité (Bewley & George, 2016). Il convient de créer un climat ouvert, dans le respect de tous. Il est avantageux pour tous, employeur et employés, neurotypiques et neuroatypiques, que le milieu de travail soit le plus inclusif possible.

Comme mentionné précédemment, certaines personnes neurodivergentes ont des difficultés à comprendre les expressions au second degré ou certains concepts abstraits (Patton, 2019). Ils ont tendance à interpréter de façon littérale ce qui leur est dit, sans comprendre les subtilités de la conversation ou les règles sociales non écrites (Hensel, 2017). Il convient donc de s'exprimer avec clarté lorsqu'on s'adresse à elles (Bewley &

George, 2016 ; Robbins, 2017 ; Doyle, 2020). Comme pour tous les employés, il est préférable d'utiliser des consignes courtes et de n'en donner que quelques-unes à la fois.

Dans «Building a Neurodiverse High-tech Workforce» (Loiacono & Ren, 2018), les auteurs donnent l'exemple d'une entreprise informatique qui a mis en place un programme pour les personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme. De la sorte, l'organisation a créé un environnement sécuritaire dans lequel les gestionnaires pouvaient poser les questions qui les préoccupaient concernant la neurodiversité afin, notamment, de démystifier la situation. En recevant des réponses de personnes spécialisées, plutôt qu'en se contentant d'hypothèses, les gestionnaires sont formés et éduqués à la neurodiversité. Cette façon de faire a amélioré la capacité de communication des gestionnaires avec leur personnel neuroatypique, mais aussi avec leurs employés neurotypiques.

Enfin, dans leur texte, Sumner et Brown (2015) donnent l'exemple d'une personne dyslexique qui est en période d'accueil et qui doit lire énormément de documentation. Comment peut-on accommoder une telle personne afin qu'elle soit en mesure d'être intégrée dans l'entreprise ? Y a-t-il des moyens alternatifs de lui transmettre une partie de l'information ? Est-il possible d'adapter le temps accordé pour cette activité ? C'est à ces questions que doivent s'attarder et répondre les organisations.

Conclusion

Comme nous l'avons vu, il existe plusieurs raisons d'embaucher des personnes neuroatypiques. Les avantages énoncés précédemment sont à la fois économiques, sociaux et juridiques. Le principal avantage est la capacité de pensée créative de ces employés (Loiacono & Ren, 2018). L'inclusion de salariés neurodivergents a aussi des effets sur le mode de gestion (Austin & Pisano, 2017).

Dans un processus de recrutement, de sélection ou d'accueil, il faut prendre en considération le handicap déclaré par le candidat ou l'employé. Par ailleurs, en

l'absence de contrainte excessive, l'employeur est tenu d'accueillir le salarié ou le candidat afin qu'il ait les mêmes chances que toute autre personne.

Dans une économie où l'innovation est prisée, où les organisations demandent à leurs employés de « penser en dehors de la boîte », pourquoi ne pas chercher à mieux comprendre ceux qui, par leur nature même, réfléchissent autrement ? D'autant plus qu'avec les prévalences de ces conditions, il y a fort à parier que tout membre de la société connaît déjà au moins une personne neurodivergente, que ce soit dans sa vie professionnelle ou personnelle.

Comme le mentionnait la Cour suprême²², « les employeurs [doivent] être innovateurs ». Cela est aussi vrai dans un contexte d'embauche. Les organisations devraient considérer le potentiel de participation de chacun des candidats et les différentes façons possibles d'exercer le travail. Elles devraient aussi être conscientes de leurs obligations légales à l'égard des candidats et des nouveaux salariés.

Références

- Agence de la santé publique du Canada (2018). *Trouble du spectre de l'autisme chez les enfants et les adolescents au Canada 2018*. <https://www.canada.ca/fr/sante-publique/services/publications/maladies-et-affections/trouble-spectre-autisme-enfants-adolescents-canada-2018.html#sum>
- Andrews c. Law Society of British Columbia, (1989) 1 R.C.S. 143.
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*, 95(3), 96 – 103. <https://hbr.org/2017/05/neurodiversity-as-a-competitive-advantage>.
- Bélanger, M. (2019). *La douance : Comprendre le haut potentiel intellectuel et créatif*. Éditions Midi Trente
- Bewley H., & George, A. (2016). *Neurodiversity at work*. www.acas.org.uk/researchpapers.
- Brunelle, C., & Samson, M. L. (2019). Les droits et libertés dans le contexte civil. Dans *Collection de droit 2019-2020, École du*

²² *Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3, par. 64

- Barreau du Québec, vol. 8 : Droit public et administratif.* Yvon Blais.
- Cascio, M. A. (2012). Neurodiversity: Autism pride among mothers of children with autism spectrum disorders. *Intellectual and Developmental Disabilities, 50*, 273 - 283. <http://dx.doi.org/10.1352/1934-9556-50.3.273>
- Charte des droits et libertés de la personne*, RLRQ c C - 12. <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/C-12>
- Centers for Disease Control and Prevention (March 2020). Prevalence of Autism Spectrum Disorder Among Children Aged 8 Years - Autism and Developmental Disabilities Monitoring Network, 11 Sites, United States, 2016, *Surveillance Summaries, 69*(4); 1 - 12. <https://www.cdc.gov/mmwr/volumes/69/ss/ss6904a1.htm>
- Central Alberta Dairy Pool c. Alberta (Human Rights Commission)*, (1990) 2 RCS 489.
- Centre universitaire de santé McGill et Syndicat des employés de l'Hôpital général de Montréal*, 2007 CSC 4.
- Ciampi, M. (2019). How to Tailor the Recruitment Process to Attract and Retain an Autistic Workforce. <https://www.ere.net/how-to-tailor-the-recruitment-process-to-attract-and-retain-an-autistic-workforce/>.
- Colombie-Britannique (Public Service Employee Relations Commission) c. BCGSEU*, [1999] 3 R.C.S. 3.
- Colombie-Britannique (Superintendent of Motor Vehicles) c. Colombie-Britannique (Council of Human Rights)*, [1999] 3 R.C.S. 868.
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail c. Caron*, 2018 CSC 3.
- Doucet, C., & Association québécoise des neuropsychologues. (s.d.). *Douance : Dépister, comprendre et accompagner*. <https://aqnp.ca/documentation/developmental/douance/>
- Doyle, N. (2020). Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adult. *British Medical Bulletin, volume 135*(1), 108 - 135. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldaa021>
- Faraone, S., Sergeant, J., Gillberg, C., & Biederman, J. (2003). The worldwide prevalence of ADHD: is it an American condition? *World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association, 22*, 104 - 113. <https://pdfs.semanticscholar.org/6bdc/4162d9f8b0f9b08d83f3e952cd02c5569a1b.pdf>
- Gagné, F. (2009). *Construire les talents à partir de la douance*. <https://hautpotentielquebec.org/ressources/MDDT-FR-Surv01-Copy.pdf>
- Griffiths, A. J., Giannantonio, C. M., Hurley-Hanson, A. E., & Cardinal, D. N. (2016). *Autism in the Workplace: Assessing the Transition Needs of Young Adults with Autism Spectrum Disorder*. Dans Hurley-Hanson, A. E. and Giannantonio, C. M. (2016). *Autism in the Workplace*. *Journal of Business and Management, 22*(1). <https://www.chapman.edu/business/files/journals-and-essays/jbm-editions/JBM-vol-22-no-1-Autism-in-the-Workplace.pdf>
- Giroux & Le Café de la Débrouille*, 2018 QCTAT 303.
- Hensel, W. H. (Février 2017). People with Autism Spectrum Disorder in the Workplace: An Expanding Legal Frontier. *Harvard Civil Rights - Civil Liberties Law Review (CR-CL)*, 52; Georgia State University College of Law, Legal Studies Research Paper No. 2017-01. <https://ssrn.com/abstract=2916911>.
- Hydro-Québec c. Syndicat des employé-e-s de techniques professionnelles et de bureau d'Hydro-Québec, section locale 2000 (FTQ)*, 2008 CSC 43.
- Jaffré, Y. G., Dulong, L., & Verbeek, S. (2019). Travail, emploi et douance. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé, 21*(1), 1 - 32. <https://10.4000/pistes.6296>.
- Kapp, S. K., Gillespie-Lynch, K., Sherman, L. E., & Hutman, T. (2013). Deficit, difference, or both? Autism and neurodiversity. *Developmental Psychology, 49*, 59-71. <http://dx.doi.org/10.1037/a0028353>
- Kessler, R. C., Adler, L., Barkley, R., Biederman, J., Conners, C. K., Demler, O., Faraone, S. V., Greenhill, L. L., Howes, M. J., Secnik, K., Spencer, T., Ustun, T. B., Walters, E. E., & Zaslavsky, A. M. (2006). The prevalence and correlates of adult ADHD in the United States: Results from the National Comorbidity Survey Replication. *The American Journal of Psychiatry, 163*(4), 716 - 723. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2859678/>
- Kooijman-van, T. (2008). *Hoogbegaafd. Dat zie je zó! Over zelfbeeld en imago van*

- hoogbegaafden*. OYA Productions. ISBN 978 90 9023526 4.
- Loiacono, E. T., & Ren, H. (2018). Building a Neurodiverse High-Tech Workforce. *MIS Quarterly Executive*, 17(4), 263 – 278. <https://10.17705/2msqe.00001>
- Loi canadienne sur les droits de la personne, L.R.C. (1985), ch. H-6.
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (2020). *Agir pour favoriser la réussite éducative des élèves doués*. www.education.gouv.qc.ca.
- Morkem, R., Handelman, K., Queenan, J. A., Birtwhistle, R., & Barber, D. (2020). Validation of an EMR algorithm to measure the prevalence of ADHD in the Canadian Primary Care Sentinel Surveillance Network (CPCSSN). *BMC Medical Information Informatics and Decision Making*, 20(166). <https://doi.org/10.1186/s12911-020-01182-2>
- Office québécois de la langue française (2019). *Grand dictionnaire terminologique*, « neurodiversité ». http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=26556690
- Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (2019). *La responsabilité professionnelle des CRHA et CRIA à chaque étape du processus de dotation*. <https://ordrecrha.org/ressources/dotation/2019/10/processus-dotation>
- Patton, E. (2019). Autism, attributions and accommodations: Overcoming barriers and integrating a neurodiverse workforce. *Personnel Review*, 48(4), 915 - 934. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0116>
- Philips, A. B., & Odegard, T. N. (2017). Evaluating the impact of dyslexia laws on the identification of specific learning disability and dyslexia. *Annals of Dyslexia* 67, 356 – 368. <https://10.1007/s11881-017-0148-4>.
- Polanczyk, G., de Lima, M. S., Horta, B. L., Biederman, J., & Rohde, L. A. (2007). The worldwide prevalence of ADHD: a systematic review and metaregression analysis. *The American journal of psychiatry*, 164(6), 942 - 948. <https://10.1176/ajp.2007.164.6.942>
- Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Montréal (Ville), 2000 CSC 27.
- Renzulli, J. (2006). Qu'est-ce que le haut potentiel et comment peut-on le développer chez l'enfant et l'adolescent? Groupe d'études de psychologie. *Bulletin de psychologie*, 59(5), no 485, 463 – 468.
- Richard, J. F. (2017). Douance et talents à l'école. <https://www.ordrepsy.qc.ca/-/douance-et-talents-a-l-ecole>
- Robbins, R. (2017). The untapped potential of ADHD employee in the workplace. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-11. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1271384>
- Stewart c. Elk Valley Coal Corp.*, 2017 CSC 30.
- Sumner, K. E., & Brown, T. J. (2015). Neurodiversity and Human Resource Management: Employer Challenges for Applicants and Employees With Learning Disabilities. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(2), 77 - 85. <https://10.1037/mgr0000031>.
- Syndicat des fonctionnaires municipaux de Québec (FISA) et Québec (Ville de)*, (2012) AZ-50925351.
- Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes (STTP) et Société canadienne des postes*, 2018 CanLII 71183 (CA SA).
- Syndicat national des employés de garage du Québec inc. (CSD) et Auto Métivier inc. / Lévis Toyota inc.*, 2016 QCTA 31.
- Thomas, R., Sanders, S., Doust, J., Beller E., & Glasziou, P. (2015). Prevalence of Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder: A systematic Review and Meta-analysis. *Pediatrics*, 135(4). <https://10.1542/peds.2014-3482>.
- Vasiliadis H.-M., Diallo F. B., Rochette L., Smith M., Langille D., Lin E., Kisely S., Fombonne E., Thompson A. H., Renaud J., & Lesage A. (2017). Temporal trends in the prevalence and incidence of diagnosed ADHD in children and young adults between 1999 and 2012 in Canada: a data linkage study. *Canadian Journal of Psychiatry* 62(12): 818 - 826. <https://doi.org/10.1177/0706743717714468>
- Wharton School of the University of Pennsylvania (2019). *How Companies Are increasing Neurodiversity in the Workplace*. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/autism-employment/>

