

# PROFILS NEUROATYPIQUES ET MONDE DU TRAVAIL

Comprendre, objectiver et transformer les  
environnements professionnels

*De la sur-adaptation invisible à la performance durable*

© Patricia N'KITA / HR & Management Consult - 2026. Tous droits réservés.

Utilisation professionnelle non commerciale autorisée sous mention obligatoire de source :

Livre Blanc - Profils neuroatypiques et monde du travail - © Patricia N'KITA / HR & Management Consult - STOP Violences™ (2026)

Sont expressément interdits sans autorisation préalable de l'auteure : reproduction commerciales, intégration dans une formation payante, adaptataion, traduction, revente ou cession à des tiers.

Contact : [patricia.nkita@stopviolences.be](mailto:patricia.nkita@stopviolences.be)



**STOP Violences™**

Rendre les violences lisibles pour mieux agir

Institut pour la prévention des violences  
et des risques psychosociaux

## Table des matières

Introduction - Quand l'adaptation devient un risque	3
1 - Des profils différents, une même problématique : le surcoût adaptatif	4
2 - Des difficultés professionnelles objectivable	5
3 - Burnout et effondrement : une trajectoire spécifique	6
4 - Le vécu professionnel : entre décalage et disqualification	7
5 - Quels leviers concrets ? Une approche opérationnelle	8
6 - Repérage et outils : objectiver sans pathologiser	9
7 - Cadre légal belge : une responsabilité organisationnelle	10
8 - Cas clinique - Suradaptation invisible	11
9 - Cas clinique - Dégradation identitaire et camouflage	12
10 - Cas clinique - Dysfonctionnement individuel ou organisationnel ?	13
11 - Relations professionnelles et sentiment d'anormalité	14
12 - Signaux d'alerte clinique : repérer avant l'effondrement	15
13 - Recommandations pour les profils neuroatypiques	16
14 - Synthèse opérationnelle	18
Conclusion - Un enjeu qui dépasse l'individu	19
Références bibliographiques	20

## INTRODUCTION

### Quand l'adaptation devient un risque

Dans les organisations contemporaines, l'adaptation est devenue une norme implicite. Il est attendu des individus qu'ils s'ajustent en permanence : aux changements, aux exigences de performance, aux codes relationnels, aux logiques parfois contradictoires des systèmes dans lesquels ils évoluent.

Pour une partie de la population active, cet effort d'adaptation reste modéré. Pour d'autres, il devient structurel, massif, et surtout invisible. C'est le cas des profils dits neuroatypiques.

Qu'il s'agisse de personnes présentant un trouble du spectre de l'autisme sans déficience intellectuelle, un trouble de l'attention avec ou sans hyperactivité, une sensibilité sensorielle élevée ou encore un haut potentiel intellectuel, ces profils partagent un point commun rarement formulé dans les termes adéquats : leur difficulté principale ne réside pas dans leurs compétences, mais dans le coût de leur adaptation aux environnements professionnels standards.

Ce coût n'est ni théorique, ni marginal. Il se traduit par des écarts mesurables en matière d'emploi, de santé mentale et de trajectoires professionnelles. En Europe, les données relatives à l'autisme indiquent que 75 à 90 % des adultes sont sans emploi (Autisme-Europe, 2023). Pour le TDAH, qui concerne environ 2,8 % des adultes selon l'Inserm (2022), les études mettent en évidence une instabilité professionnelle accrue, une augmentation des absences et une baisse significative de la performance dans certains contextes organisationnels (Adamou et al., 2013).

Ces chiffres ne décrivent pas une incapacité individuelle. Ils mettent en lumière un phénomène plus large : l'inadéquation entre certains modes de fonctionnement cognitifs et émotionnels et les exigences implicites du monde du travail.

75-90 %

Adultes autistes sans emploi en Europe (Autisme-Europe 2023)

2,8 %

Adultes concernés par le TDAH (Inserm, 2022)

23%

Personnes fortement limitées en emploi en Belgique (Unia, 2024)

**À retenir :** Ces données ne traduisent pas un déficit de compétences. Elles documentent une inadéquation systémique entre des environnements standardisés et des fonctionnements cognitifs minoritaires mais réels.

### CHAPITRE I

## Des profils différents, une même problématique : le surcoût adaptatif

Le concept de neurodiversité permet de penser la diversité des fonctionnements humains sans les réduire à une pathologie. Toutefois, dans le champ professionnel, cette diversité se confronte à des environnements conçus selon des normes relativement homogènes.

Ces normes reposent notamment sur la capacité à gérer simultanément plusieurs tâches, la tolérance à l'ambiguïté, la compréhension implicite des règles sociales, la régulation émotionnelle dans des contextes instables et la capacité à maintenir une attention dans des environnements bruyants ou fragmentés.

Pour de nombreux profils atypiques, ces exigences ne sont pas impossibles à atteindre. Elles sont coûteuses.

### Les profils concernés

- **Trouble du Spectre de l'Autisme (TSA) sans déficience intellectuelle** : Ce profil se caractérise par une pensée analytique souvent remarquable, une grande rigueur et une fidélité aux règles explicites, combinées à une difficulté face aux implicites sociaux, aux changements non anticipés et aux environnements sensoriellement chargés. En milieu professionnel, ces personnes peuvent exceller dans des tâches complexes tout en étant fortement impactées par les interactions informelles.
- **Trouble Déficitaire de l'Attention avec ou sans Hyperactivité (TDAH)** : Le TDAH adulte se manifeste moins par une agitation motrice visible que par des difficultés de planification, de priorisation et de régulation attentionnelle dans des contextes peu structurés (Fuermaier et al., 2021). L'hyperfocalisation, lorsqu'elle est présente, peut générer des performances remarquables sur des tâches stimulantes, mais s'accompagne d'une fatigabilité accrue et d'une forte vulnérabilité à l'interruption.
- **Hypersensibilité (Sensory Processing Sensitivity – SPS)** : Le concept de sensory processing sensitivity, développé par Aron & Aron (1997), désigne une sensibilité accrue aux stimuli internes et externes. Dans le contexte professionnel, une étude portant sur plus de 3 000 travailleurs du secteur des services a montré que cette sensibilité élevée était associée à davantage de burnout et de fatigue compassionnelle, notamment lorsque les conditions de travail sont défavorables (Chacón et al., 2023).
- **Haut Potentiel Intellectuel (HPI)** : Sans constituer un trouble clinique, le HPI est associé à des caractéristiques spécifiques en milieu professionnel : besoin élevé de sens, frustration face à la sous-stimulation, aversion pour les interactions superficielles et souffrance face à l'incohérence éthique. Une étude néerlandaise souligne que l'autonomie, la qualité du leadership et la possibilité d'utiliser réellement ses compétences sont des variables déterminantes pour leur maintien durable dans l'emploi (van Casteren et al., 2021)..

Un salarié avec TDAH peut parfaitement produire un travail de qualité, mais au prix d'un effort organisationnel considérable. Une personne autiste peut exceller dans des tâches complexes, tout en étant fortement impactée par les interactions sociales implicites. Une personne à sensibilité élevée peut s'investir intensément, mais s'épuiser dans des environnements sensoriellement ou émotionnellement chargés. Ce qui distingue ces profils, ce n'est pas leur capacité à fonctionner. C'est le fait qu'ils doivent mobiliser davantage de ressources pour atteindre le même résultat.

*“Ce ne sont pas les profils atypiques qui dysfonctionnent dans l'entreprise, mais souvent l'environnement qui n'est pas conçu pour eux.”*

## CHAPITRE 2

### Des difficultés professionnelles objectivables

L'analyse des trajectoires professionnelles des profils atypiques fait apparaître des difficultés récurrentes, qui ne relèvent pas d'un manque de compétence mais d'un mismatch environnemental.

#### La surcharge cognitive permanente

L'une des premières difficultés concerne la gestion de la charge cognitive. Dans des environnements caractérisés par le multitâche, les interruptions fréquentes et l'absence de hiérarchisation claire des priorités, les profils atypiques présentent une surcharge plus rapide.

Les travaux sur le TDAH montrent que les difficultés ne portent pas tant sur les capacités intellectuelles que sur la planification, la priorisation et la régulation de l'attention dans des contextes non structurés (Fuermaier et al., 2021).

Une étude européenne majeure a ainsi mesuré que les adultes avec TDAH perdaient en moyenne 21,7 jours par an en baisse de quantité de travail et 13,6 jours en baisse de qualité (Adamou et al., 2013).

#### L'ambiguïté organisationnelle

Une autre difficulté majeure réside dans l'ambiguïté organisationnelle. Là où certains collaborateurs peuvent fonctionner avec des consignes approximatives, les profils atypiques nécessitent un niveau de clarté plus élevé. L'absence de cadre explicite entraîne une hyperanalyse, une perte de temps et une insécurité cognitive importante. Les consignes floues, les priorités fluctuantes, les attentes implicites et les feedbacks absents génèrent une surcharge interprétative qui épuise des ressources déjà sollicitées par d'autres aspects de l'environnement.

#### Les interactions sociales implicites

Les environnements professionnels reposent largement sur des codes implicites, des sous-entendus et des ajustements relationnels subtils. Pour les profils atypiques, cette dimension représente une charge supplémentaire. Elle peut générer des malentendus, des interprétations erronées et, à terme, une altération des relations professionnelles.

Une étude qualitative suédoise portant sur des adultes avec TDAH a mis en évidence des problèmes spécifiques de relations et de coopération, d'organisation et de structure, ainsi qu'un dilemme important autour de la question de révéler ou non leur diagnostic à leur employeur (Oscarsson et al., 2022).

#### Le masking : un facteur de risque central

Enfin, le phénomène de camouflage, particulièrement documenté dans l'autisme mais présent dans d'autres profils, joue un rôle central. Il consiste à adopter des comportements socialement attendus au prix d'un effort constant.

Les études montrent que ce masking est associé à une augmentation significative de l'anxiété, de la dépression et du risque d'épuisement (Khudiakova et al., 2024). Une méta-analyse de 2024 regroupant plusieurs dizaines d'études conclut que le camouflaging est associé à davantage d'anxiété, de dépression, d'anxiété sociale et à un moindre bien-être psychologique global.

#### **Données clés - Impact professionnel du TDAH (Amadou et al., 2013) :**

- 8,4 jours d'absence supplémentaire par an
- 21,7 jours avec baisse de productivité
- 13,6 jours avec baisse de qualité du travail

Ces chiffres objectivent l'impact fonctionnel réel d'un environnement inadapté, indépendamment du niveau de compétence.

### CHAPITRE 3

## Burnout et effondrement : une trajectoire spécifique

Les profils atypiques ne présentent pas nécessairement un burnout au sens classique du terme. Leur trajectoire d'épuisement est souvent plus insidieuse

Elle débute fréquemment par une phase de suradaptation performante. L'individu compense, surinvestit, cherche à répondre aux attentes, parfois au-delà de ce qui est demandé. Cette phase peut durer plusieurs années et s'accompagne souvent d'une reconnaissance professionnelle.

Progressivement, des signaux apparaissent : fatigue persistante, irritabilité, perte de plaisir, difficulté à récupérer. Ces signes sont souvent minimisés, car l'individu continue à fonctionner.

L'effondrement survient lorsque les capacités de compensation sont dépassées. Il peut être brutal, marqué par une incapacité à poursuivre l'activité professionnelle, une hypersensibilité accrue aux stimuli et, dans certains cas, des symptômes anxio-dépressifs sévères.



### L'autistic burnout : un phénomène spécifique

Dans le cas de l'autisme, la littérature récente décrit ce phénomène sous le terme d'autistic burnout, caractérisé par une perte de compétences fonctionnelles et une diminution de la tolérance aux exigences environnementales. Ce tableau diffère du burnout classique : il survient après une exposition prolongée au masquage social forcé, à la surcharge sensorielle et à l'adaptation sociale continue.

Bradley et al. (2021) ont montré que les adultes autistes décrivent leur expérience du camoufflage comme une source majeure d'épuisement, souvent corrélée à des épisodes dépressifs.

### Comorbidités psychiatriques : une réalité clinique à ne pas minimiser

Les données sur les comorbidités sont particulièrement préoccupantes. Jusqu'à 80 % des adultes avec TDAH présentent au moins un trouble psychiatrique associé, et près de 68 à 70 % des adultes autistes sans déficience intellectuelle présentent des comorbidités psychiatriques, incluant troubles anxieux, dépression et troubles de l'humeur (Taipale et al., 2024). Ces chiffres soulignent la nécessité d'un repérage précoce et d'un accompagnement cliniquement informé.

Sur le plan du suivi spécialisé, une grande cohorte suédoise de 221.714 personnes a montré que le traitement médicamenteux du TDAH était associé à moins d'hospitalisations psychiatriques, moins de comportements suicidaires et, pour certaines molécules, à moins d'incapacité de travail (Taipale et al., 2024). Cela ne signifie pas que la médication suffit, mais qu'un suivi spécialisé peut avoir un impact fonctionnel et professionnel significatif.

**Point clinique essentiel :** Les profils atypiques qui s'effondrent sont souvent ceux qui étaient perçus comme les plus solides. La performance observable masque un épuisement profond. Un suivi non informé de la neurodiversité peut interpréter à tort ces tableaux comme des troubles de personnalité, une opposition ou une simple anxiété réactionnelle (Royal College of Psychiatrists, 2020).

## CHAPITRE 4

### **Le vécu professionnel : entre décalage et disqualification**

---

Au-delà des difficultés fonctionnelles, les profils atypiques partagent un vécu subjectif particulièrement marquant : celui d'un décalage constant.

Ce décalage s'exprime souvent par un sentiment d'être « à côté », de ne pas comprendre les règles implicites, ou de ne pas être compris. Il est renforcé par des feedbacks indirects, des remarques sur le “manque de souplesse”, la « sensibilité excessive » ou la « difficulté à s'intégrer ».

Avec le temps, ce vécu peut se transformer en sentiment d'anormalité. L'individu ne remet pas seulement en question son environnement, mais son propre fonctionnement. Ce processus est d'autant plus délétère qu'il s'accompagne souvent d'un effort accru pour se conformer.

Le paradoxe est le suivant : plus l'individu s'adapte, plus il peut s'éloigner de lui-même, et plus le risque d'épuisement augmente.

#### La construction sociale du sentiment d'anormalité

Il serait réducteur de traiter ce sentiment uniquement comme une perception subjective. Il est souvent le produit d'une invalidation répétée : feedbacks implicites négatifs, remarques sur le “manque de souplesse”, commentaires sur la sensibilité, reproches sur la concentration ou la communication, injonction à “faire comme tout le monde”. Beaucoup de profils atypiques ne souffrent pas d'abord de leur fonctionnement, mais du regard normatif posé sur ce fonctionnement.

Les personnes à haut potentiel rapportent fréquemment une difficulté avec le small talk, le manque de profondeur relationnelle et l'incohérence des environnements. Elles peuvent être perçues comme trop directes, trop intenses ou trop perfectionnistes, alors qu'elles tentent simplement de fonctionner avec un niveau minimal de cohérence interne. Ce décalage alimente l'isolement professionnel, la perte d'estime de soi et le maintien du masking.

*“Beaucoup de travailleurs atypiques ne sont pas en échec parce qu'ils seraient moins compétents. Ils sont en difficulté parce qu'ils doivent consacrer une part disproportionnée de leur énergie à décoder, filtrer, masquer, compenser et survivre dans des environnements conçus pour d'autres modes de fonctionnement”*

## CHAPITRE 5

### Quels leviers concrets ? Une approche opérationnelle

L'amélioration de la situation des profils atypiques au travail ne repose pas sur des transformations radicales, mais sur des ajustements ciblés, fondés sur une meilleure compréhension des mécanismes en jeu.

#### Au niveau organisationnel

Du côté des organisations, la réduction des implicites constitue un levier majeur. Clarifier les attentes, formaliser les priorités, structurer les tâches et expliciter les règles de fonctionnement permet de diminuer significativement la charge cognitive. Ces mesures bénéficient à l'ensemble des collaborateurs, mais elles sont particulièrement déterminantes pour les profils atypiques. Les recherches sur le TDAH soulignent à quel point structure, aides, supports et aménagements organisationnels comptent lorsque le soutien manque.

Intégrer la neurodiversité dans la politique de prévention des risques psychosociaux constitue également un enjeu stratégique. Cela implique de former les managers, d'adapter les processus RH et de reconnaître les compétences atypiques comme des ressources : capacité d'analyse, créativité, vision systémique, rigueur.

#### Au niveau managérial

Le management joue un rôle déterminant. Un management explicite, prévisible et cohérent réduit l'insécurité et favorise l'engagement. À l'inverse, un management fondé sur l'implicite, l'ambiguïté ou les injonctions paradoxales amplifie les difficultés. Les études sur le HPI au travail insistent sur le rôle protecteur d'un leadership facilitateur et d'une réelle latitude décisionnelle (van Casteren et al., 2021). Pour les profils à sensibilité élevée, l'autonomie, la qualité du leadership et le soutien social sont des facteurs protecteurs documentés (Chacón et al., 2023).

#### Au niveau individuel

Du côté des individus, le travail porte moins sur une adaptation supplémentaire que sur une reconfiguration du rapport à l'adaptation. Cela implique de mieux comprendre son fonctionnement, d'identifier ses seuils de tolérance, de repérer les signaux précoces d'épuisement et de développer une capacité à poser des limites dans un cadre professionnel.

Le choix des environnements apparaît également comme un facteur déterminant. Tous les contextes ne sont pas compatibles avec tous les fonctionnements. Reconnaître cette réalité permet de sortir d'une logique d'échec personnel pour entrer dans une logique d'ajustement stratégique.



CHAPITRE 6

## Repérage et outils : objectiver sans pathologiser

Dans une démarche professionnelle, il est essentiel de disposer d'outils permettant d'objectiver les situations sans les réduire à des diagnostics prématurés. La distinction est fondamentale : le repérage n'est pas le diagnostic, et les outils présentés ici ne remplacent pas une évaluation clinique spécialisée.

Des échelles validées peuvent être utilisées comme outils de repérage. Ces instruments permettent de structurer l'analyse, d'objectiver le vécu et de faciliter la mise en place d'actions adaptées, que ce soit en consultation, en coaching ou dans le cadre d'une démarche organisationnelle.

Outil	Profil ciblé	Usage recommandé
ASRS v1.1 / ASRS-5	TDAH adulte	Dépistage initial, orientation clinique
AQ (Autism Quotient)	Traits autistiques	Repérage, soutien à l'orientation
CAT-Q	Camouflage autistique	Evaluation du masking, prévention burnout
HPPS (Highly Sensitive Person Scale)	Sensibilité sensorielle (SPS)	Identification du profil aménagements
Copenhagen Burnout Inventory (CBI)	Epuisement professionnel	Repérage précoce du burnout
COPSOQ III	Facteurs psychosociaux	Analyse organisationnelle RPS

**Précaution d'usage :** Ces outils n'établissent pas un diagnostic. Ils servent à objectiver un vécu, à soutenir l'orientation clinique et à guider les aménagements. Les évaluations diagnostiques relèvent exclusivement d'une évaluation spécialisée (psychiatre, neuropsychologue).

### CHAPITRE 7

## Cadre légal belge : une responsabilité organisationnelle

---

En Belgique, la prise en compte des profils atypiques dans le monde du travail ne relève pas uniquement d'une démarche volontaire ou éthique. Elle s'inscrit dans un cadre légal structuré, avec des implications directes pour les organisations.

#### La loi du 10 mai 2007 : discrimination directe ou indirecte

La loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination interdit non seulement les discriminations directes, mais également les discriminations indirectes. Une pratique apparemment neutre peut être considérée comme discriminatoire si elle entraîne un désavantage particulier pour un groupe spécifique, y compris les personnes présentant des particularités cognitives ou psychiques. Cela signifie qu'une organisation peut être en infraction sans intention discriminatoire explicite, si ses pratiques ou procédures désavantagent structurellement certains profils.

#### L'aménagement raisonnable : une obligation légale

Le concept d'aménagement raisonnable occupe une place centrale dans ce cadre. Il impose à l'employeur de mettre en place des ajustements adaptés aux besoins spécifiques d'un travailleur, pour autant que ces ajustements ne constituent pas une charge disproportionnée. Ces aménagements peuvent concerner l'organisation du travail, les modalités de communication, l'environnement sensoriel, la structuration des tâches ou encore les horaires.

L'enjeu est considérable : l'absence d'aménagement raisonnable, lorsqu'elle entraîne une mise en difficulté d'un travailleur dont les besoins sont connus ou objectivables, peut être juridiquement qualifiée de discrimination. Unia (Centre interfédéral pour l'égalité des chances) souligne que ces obligations ne se limitent pas aux situations de handicap reconnu formellement. Certaines situations de vulnérabilité, notamment liées à des fonctionnements atypiques non diagnostiqués, peuvent entrer dans ce cadre lorsqu'elles sont connues et non prises en compte (Unia, 2024)

#### Obligation en matière de bien-être au travail

Par ailleurs, la loi du 4 août 1996 sur le bien-être des travailleurs impose aux employeurs de procéder à une analyse des risques, y compris psychosociaux, et de prendre des mesures de prévention adaptées. Dans ce cadre, les difficultés spécifiques rencontrées par les profils atypiques constituent des risques psychosociaux documentables, pouvant engager la responsabilité de l'employeur en cas d'absence de prévention.

### Point clé - Responsabilité légale

---

La question des profils atypiques dépasse le champ du bien-être au travail. Elle engage directement la responsabilité des organisations en matière de prévention, d'égalité de traitement et de santé au travail. Même sans diagnostic formel, certaines situations peuvent relever de la discrimination indirecte au sens de la loi belge du 10 mai 2007

### CHAPITRE 8

## Cas clinique - Suradaptation invisible

---

Un cadre supérieur, reconnu pour sa rigueur, sa fiabilité et sa capacité d'anticipation, évolue depuis plusieurs années dans un environnement exigeant, caractérisé par des changements fréquents et des attentes peu explicitées. Aucun signal d'alerte n'est identifié par l'entreprise. Il est perçu comme autonome, solide et engagé.

En consultation, il décrit pourtant une fatigue persistante, une tension cognitive constante et une difficulté croissante à récupérer, même après des périodes de repos. Il explique devoir « penser à tout », anticiper en permanence et vérifier chaque élément pour éviter les erreurs.

Le point de rupture survient brutalement : incapacité à se concentrer, hypersensibilité au bruit, impossibilité d'ouvrir un ordinateur. L'arrêt de travail est immédiat.

**Analyse clinique :** Ce cas illustre un processus de suradaptation prolongée dans un environnement à forte ambiguïté, sans mécanisme de régulation ni espace d'ajustement. La performance observable masquait un épuisement profond des ressources cognitives et émotionnelles. L'effondrement brutal chez des personnes perçues comme solides est un marqueur clinique important du burnout atypique.

### CHAPITRE 9

## Cas clinique - Dégradation identitaire et camouflage

---

Une employée qualifiée, investie et reconnue pour ses compétences techniques, reçoit des feedbacks récurrents sur sa « sensibilité », son « intensité » et son manque supposé de souplesse relationnelle.

Progressivement, elle met en place des stratégies de contrôle : elle filtre ses réactions, anticipe ses prises de parole, limite ses interactions spontanées. Elle décrit un effort constant pour correspondre aux attentes implicites.

Avec le temps, elle développe un sentiment de décalage profond et une perte de confiance. Elle doute de ses compétences malgré des résultats objectifs satisfaisants.

**Analyse clinique :** Ce cas met en évidence un processus de masking prolongé, associé à une invalidation répétée du fonctionnement. Le paradoxe est central : plus l'individu s'adapte, plus il s'éloigne de lui-même, et plus le risque d'effondrement identitaire et d'anxiété augmente. Ce tableau constitue un facteur majeur de risque anxio-dépressif et de désengagement professionnel progressif (Khudiakova et al., 2024).

### CHAPITRE 10

## Cas clinique - Dysfonctionnement individuel ou organisationnel ?

---

Une collaboratrice est décrite par son management comme désorganisée, peu adaptable et en difficulté dans son poste. Une procédure d'évaluation négative est engagée.

L'analyse de son environnement de travail révèle un contexte organisationnel particulièrement chargé : des consignes fluctuantes, des priorités non hiérarchisées, des interruptions constantes, une absence de cadre clair et des feedbacks majoritairement informels.

Après mise en place d'ajustements simples – clarification des tâches, priorisation explicite, réduction des interruptions, feedback hebdomadaire structuré – les difficultés disparaissent et la performance s'améliore nettement en quelques semaines.

**Analyse clinique :** Une collaboratrice est décrite par son management comme désorganisée, peu adaptable et en difficulté dans son poste. Une procédure d'évaluation négative est engagée. L'analyse de son environnement de travail révèle un contexte organisationnel particulièrement chargé : des consignes fluctuantes, des priorités non hiérarchisées, des interruptions constantes, une absence de cadre clair et des feedbacks majoritairement informels. Après mise en place d'ajustements simples – clarification des tâches, priorisation explicite, réduction des interruptions, feedback hebdomadaire structuré – les difficultés disparaissent et la performance s'améliore nettement en quelques semaines.

## CHAPITRE II

### **Relations professionnelles et sentiment d'anormalité**

---

Les tensions rencontrées par les profils atypiques au travail sont souvent interprétées comme des difficultés relationnelles individuelles. Cette lecture est réductrice.

Dans de nombreux cas, il ne s'agit pas d'une incapacité à entrer en relation, mais d'un décalage dans les modes de communication. Les environnements professionnels valorisent des formes d'interaction implicites, nuancées, parfois ambiguës, qui reposent sur des codes informels. Pour les profils atypiques, ces codes nécessitent un effort de décodage constant. Ce surcoût cognitif peut entraîner une fatigue relationnelle importante, des malentendus ou des interprétations erronées.

Ce phénomène est souvent renforcé par le regard porté par l'environnement. Un besoin de précision peut être interprété comme de la rigidité, une communication directe comme un manque de diplomatie, une réserve comme un désengagement. Ces décalages alimentent un sentiment d'inadéquation et peuvent conduire à un isolement progressif, non pas choisi, mais subi.

Par ailleurs, les relations à l'autorité méritent une attention particulière. Les profils atypiques ne rejettent pas nécessairement l'autorité en tant que telle, mais tolèrent difficilement une autorité non fondée, non expliquée ou perçue comme incohérente. Ce positionnement peut être interprété comme de l'insubordination, alors qu'il relève souvent d'une exigence légitime de sens et de cohérence.

## CHAPITRE 12

### Signaux d'alerte clinique : repérer avant l'effondrement

Dans les trajectoires atypiques, les signaux d'alerte sont souvent présents bien avant la rupture, mais ils sont rarement identifiés comme tels par l'entourage professionnel – ni parfois par l'individu lui-même.

Ces signaux peuvent se manifester par une fatigue persistante malgré le repos, une irritabilité inhabituelle, une hypersensibilité sensorielle accrue ou une difficulté croissante à gérer des tâches pourtant maîtrisées auparavant. D'autres signes incluent une tendance à l'évitement, une perte de motivation, une diminution de la tolérance au bruit ou aux interactions, un sentiment diffus de saturation mentale, des difficultés de concentration ou un retrait social progressif.

Chez les profils autistiques spécifiquement, la perte de capacités fonctionnelles antérieurement maîtrisées constitue un signal clinique fort. Cette régression partielle, souvent décrite comme un « retour en arrière », est caractéristique de l'autistic burnout et nécessite une intervention rapide.

Ces signaux doivent être interprétés comme des indicateurs de surcharge, et non comme des manifestations de faiblesse ou d'instabilité. Leur identification précoce constitue un levier majeur de prévention. Lorsqu'ils sont présents, un avis médical ou psychiatrique est recommandé, auprès d'un professionnel informé de la neurodiversité (Royal College of Psychiatrists, 2020).

#### Signaux précoces

- Fatigue inhabituelle
- Irritabilité croissante
- Difficultés de concentration
- Hypervigilance accru

#### Signaux intermédiaires

- Perte de plaisir
- Retrait social progressif
- Saturation mentale
- Difficulté à récupérer

#### Signaux d'alerte urgent

- Incapacité fonctionnelle
- Symptômes anxio-dépressifs
- Régression de compétences
- Idées d'épuisement total

### CHAPITRE 13

## Recommandation pour les profils neuroatypiques

La question de l'adaptation ne peut être pensée uniquement à l'échelle des organisations. Elle concerne également les individus dans leur capacité à se situer, à se comprendre et à faire des choix éclairés. Ce chapitre ne vise pas à prescrire une norme comportementale, mais à proposer des leviers de positionnement qui permettent de préserver la santé sans renoncer à ses exigences propres.

#### 1 Déconstruire le mythe de l'adaptation infinie

L'idée selon laquelle il faudrait « faire plus d'efforts » pour s'intégrer est profondément ancrée et constitue pourtant une des premières sources d'épuisement. S'adapter en permanence sans prise en compte de ses propres limites expose à un épuisement inévitable. Reconnaître ses limites n'est pas un aveu d'échec : c'est une compétence de régulation.

#### 2 Développer une connaissance fine de son fonctionnement

Il ne s'agit pas simplement d'identifier ses difficultés, mais de comprendre ses modes de traitement, ses sources de surcharge, ses besoins cognitifs et relationnels, ses conditions optimales de travail. Cette connaissance permet d'anticiper plutôt que de subir, et de formuler des demandes d'ajustement argumentées et professionnelles.

#### 3 Identifier et nommer les signaux précoces d'épuisement

Chez les profils atypiques, les signaux peuvent être subtils : une fatigue persistante malgré le repos, une irritabilité inhabituelle, une perte progressive de motivation, ou encore une difficulté accrue à se concentrer. Les ignorer revient à laisser s'installer des dynamiques de dégradation plus profondes. Une intervention précoce est significativement plus efficace qu'une intervention en crise.

#### 4 Poser des limites de manière professionnelle et explicites

Les limites doivent être claires, formulées de façon professionnelle et argumentées. Cela peut prendre la forme d'une clarification des priorités, d'une demande de cadre précis, d'un refus argumenté de surcharge. Cette capacité ne relève pas de l'opposition, mais d'une communication assertive structurée.

#### 5 Choisir des environnements compatibles avec son fonctionnement

Tous les contextes ne sont pas adaptables. Il est parfois plus pertinent de changer de cadre que de s'épuiser à transformer un environnement fondamentalement inadapté. Reconnaître cette réalité permet de sortir d'une logique d'échec pour entrer dans une logique de positionnement stratégique.

#### 6 Sortir de l'isolement

L'isolement renforce la vulnérabilité et le sentiment d'anormalité. Les espaces d'échange, les groupes de pairs, l'accompagnement professionnel ou thérapeutique permettent de mettre en perspective son expérience et de construire des stratégies adaptées. MAD and Connect propose précisément ce type d'espace.

### 7 Valoriser et assumer ses forces spécifiques

Les profils atypiques développent souvent des compétences précieuses : finesse d'analyse, créativité, vision systémique, sens du détail, engagement intense dans les sujets signifiants. Les reconnaître, les nommer et les positionner comme tels constitue un levier de repositionnement professionnel puissant. Ces forces ne sont pas des compensations : elles sont des ressources réelle.

## CHAPITRE 12

### Synthèse opérationnelle

---

Les profils atypiques ne sont pas en difficulté en raison d'un manque de compétence, mais en raison d'un coût d'adaptation plus élevé dans des environnements standardisés. Leur trajectoire professionnelle est fortement influencée par la qualité de l'environnement organisationnel, la clarté des attentes et la capacité du management à expliciter et structurer le travail.

Les risques psychosociaux sont amplifiés lorsque ces facteurs ne sont pas pris en compte, pouvant conduire à des situations d'épuisement, de retrait ou de rupture professionnelle. À l'inverse, des ajustements ciblés permettent non seulement de réduire ces risques, mais également de valoriser des compétences souvent sous-exploitées.

En Belgique, le cadre légal encadre ces enjeux de manière contraignante. L'absence de prise en compte des besoins spécifiques des profils atypiques peut engager la responsabilité des organisations sur le plan de la discrimination indirecte et de la prévention des risques psychosociaux.

#### Pour les organisations

---

- Intégrer la neurodiversité dans la politique RPS
- Former les équipes
- Adapter les processus
- Valoriser les compétences atypiques

#### Pour les managers

---

- Adopter un management explicite
- Pratiquer un feedback structuré
- Reconnaître les besoins individuels
- Éviter les injonctions paradoxales

#### Pour les individus

---

- Se connaître
- Repérer les signaux précoces
- Poser des limites claires
- Choisir des environnements compatibles
- Valoriser ses forces

### CONCLUSION

## Un enjeu qui dépasse l'individu

---

Les difficultés rencontrées par les profils neuroatypiques au travail ne peuvent être comprises à travers une lecture uniquement individuelle. Elles révèlent les limites d'un modèle organisationnel fondé sur des normes implicites et peu flexibles.

Reconnaître la neurodiversité ne consiste pas à créer des exceptions. Il s'agit de concevoir des environnements capables d'accueillir la diversité des fonctionnements humains, avec des bénéfices qui dépassent largement les seuls profils atypiques.

Car en réalité, ce qui rend le travail plus soutenable pour les profils atypiques le rend souvent meilleur pour tous.

### Message final

---

Les profils atypiques ne sont pas des anomalies à corriger. Ce sont des révélateurs des transformations nécessaires. Continuer à exiger des individus qu'ils s'adaptent indéfiniment à des systèmes inadaptés revient à entretenir des dynamiques de souffrance et de perte de talents. À l'inverse, reconnaître la diversité des fonctionnements humains ouvre la voie à des environnements plus intelligents, plus durables et plus performants.

### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

---

- Adamou, M., Arif, M., Asherson, P., Aw, T.-C., Bolea, B., Coghill, D., & Williams, N. (2013). Occupational issues of adults with ADHD. *BMC Psychiatry*, 13, 59. <https://doi.org/10.1186/1471-244X-13-59>
- Aron, E. N., & Aron, A. (1997). Sensory-processing sensitivity and its relation to introversion and emotionality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(2), 345–368.
- Autisme-Europe. (2023). Bridging the autism employment gap in Europe: A compendium of current practices and initiatives. Brussels: Autism-Europe.
- Bradley, L., Shaw, R., Baron-Cohen, S., & Cassidy, S. (2021). Autistic adults' experiences of camouflaging and its perceived impact on mental health. *Autism in Adulthood*, 3(4), 320–332.
- Chacón, A., Pérez-Chacón, M., Borda-Mas, M., & Avargues-Navarro, M. L. (2023). Occupational psychosocial risks and quality of professional life in service sector workers with sensory processing sensitivity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(12), 6110.
- de Graaf, R., Kessler, R. C., Fayyad, J., ten Have, M., Alonso, J., & Posada-Villa, J. (2008). The prevalence and effects of adult attention-deficit/hyperactivity disorder on the performance of workers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50(5), 596–605.
- Fuermaier, A. B. M., Tucha, L., Koerts, J., Aschenbrenner, S., Kaunzinger, I., Hauser, J., & Tucha, O. (2021). ADHD at the workplace: ADHD symptoms, diagnostic status, and work-related functioning. *Journal of Neural Transmission*, 128, 1021–1031.
- Inserm. (2022). Minute d'attention — C'est quoi le TDAH ? Institut national de la santé et de la recherche médicale.
- Khudiakova, V., Hull, L., Mandy, W., & Livingston, L. A. (2024). A systematic review and meta-analysis of mental health outcomes associated with camouflaging in autistic people. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 164, 105791.
- Oscarsson, M., Nebesh, M., Johansson, P., & Hirvikoski, T. (2022). Stress and work-related mental illness among working adults with ADHD: A qualitative study. *BMC Psychiatry*, 22, 809.
- Royal College of Psychiatrists. (2020). The psychiatric management of autism in adults (CR228). London: RCPsych.
- Statbel. (2025). 72,3 % des 20–64 ans exercent un emploi en 2024. Office belge de statistique.
- Taipale, H., Tanskanen, A., Heiskanen, T., Haukka, J., & Lähteenvuo, M. (2024). Attention-deficit/hyperactivity disorder medications and work disability and mental health outcomes. *JAMA Network Open*, 7(3), e240946.
- Unia — Centre interfédéral pour l'égalité des chances. (2024). Recommandations pour la diversité au travail. Bruxelles : Unia.
- van Casteren, P. A. J., Meerman, J., Brouwers, E. P. M., & van der Klink, J. J. L. (2021). How can wellbeing at work and sustainable employability of gifted workers be enhanced? A qualitative study from a capability approach perspective. *BMC Public Health*, 21, 392.
- Belgique. Loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination. *Moniteur belge*, 30 mai 2007.
- Belgique. Loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail. *Moniteur belge*, 18 septembre 1996.