

EXTRAIT GRATUIT · ÉDITION 2026

Accueillir un salarié neurodivergent

Le guide complet pour les RH, les managers et les dirigeants : droit, financement, recrutement, management et politique d'entreprise, avec quinze modèles prêts à l'emploi.

Droit du travail

Aménagements

Agefiph

Recrutement

Onboarding

Management

Télétravail

Burnout

Référent handicap

RQTH

CSRD

Modèles

Extrait : 2 chapitres sur 24. Le sommaire présente le livre entier.

Ce livre est un ouvrage d'information à destination des employeurs. Il ne constitue pas une consultation juridique : pour une situation individuelle, rapprochez-vous d'un avocat en droit social, de votre service de prévention et de santé au travail ou de Cap emploi.

Neurod.eu — Accueillir un salarié neurodivergent

Extrait gratuit d'« Accueillir un salarié neurodivergent », le guide complet RH (139 pages, 24 chapitres). Les chapitres absents de cet extrait sont grisés dans le sommaire.

Avertissement juridique. Les règles citées sont celles en vigueur à la date de rédaction (septembre 2026), pour le secteur privé en France sauf mention contraire. Elles évoluent : montants, seuils et conditions des aides sont à vérifier auprès de l'Agefiph, du FIPHP ou de l'Urssaf avant toute décision. Ce livre ne remplace pas un conseil juridique personnalisé.

Santé. Aucune information de ce livre ne permet de poser un diagnostic sur un salarié ou un candidat — ce n'est ni le rôle ni le droit d'un employeur. En cas de détresse d'un salarié, le 3114 (prévention du suicide) est gratuit et joignable 24 h/24.

Portraits. Les « parcours » présentés dans ce livre sont des compositions fictives, construites à partir de situations fréquemment rapportées. Ils ne décrivent aucune personne réelle et ne constituent pas des cas cliniques.

Sources. Les appels de note renvoient à la liste des références en fin d'ouvrage. Lorsque le niveau de preuve est faible ou discuté, le texte le signale explicitement.

Crédits photographiques. Photographies sous licence Pexels, utilisées conformément à leurs conditions.

© Neurod.eu — Tous droits réservés. Ouvrage réservé à un usage strictement personnel. Toute reproduction, diffusion ou revente, totale ou partielle, est interdite sans autorisation écrite préalable.

→ [Aller directement au sommaire](#)

Un livre pour ceux qui emploient

Dans une entreprise de cent personnes, quinze à vingt sont probablement neurodivergentes : TDAH, autisme, troubles DYS, haut potentiel, haute sensibilité, syndrome de Tourette¹. La plupart ne l'ont jamais dit. Beaucoup ne le savent pas elles-mêmes. Toutes travaillent déjà chez vous, souvent très bien, parfois au prix d'un effort que personne ne voit — jusqu'au jour où il ne tient plus.

Ce livre s'adresse à ceux qui les recrutent, les managent et décident de leur environnement de travail : responsables des ressources humaines, managers de proximité, dirigeants de PME, référents handicap. Il part d'un constat simple : la plupart des difficultés rencontrées par un salarié neurodivergent ne viennent pas de ses compétences, mais d'un décalage entre sa façon de fonctionner et la façon dont le travail est organisé. Or l'organisation du travail, c'est précisément ce sur quoi un employeur a la main.

C'est aussi une excellente nouvelle. Quand ce décalage est corrigé, ces salariés donnent souvent le meilleur d'eux-mêmes : une concentration hors du commun, une fiabilité sans faille, une créativité qui voit ce que les autres ne voient pas, un sens aigu de la justice et du travail bien fait. L'inclusion n'est pas une charge que l'on porte : c'est un potentiel que l'on libère.

CE QUE LA NEURO-INCLUSION RAPPORTE

AU SALARIÉ

- travailler sans s'épuiser à compenser ;
- être évalué sur son travail, pas sur sa façon d'être ;
- rester, évoluer, s'engager.

À L'ÉQUIPE

- des consignes et des réunions plus claires pour tous ;
- moins de malentendus et de tensions ;
- des compétences complémentaires.

À L'ENTREPRISE

- des talents fidélisés au lieu d'être perdus ;
- des aménagements le plus souvent gratuits, sinon financés ;
- une obligation d'emploi mieux remplie, une marque employeur plus forte.

Ce que vous trouverez ici

Le livre suit le salarié tout au long de son parcours dans l'entreprise, du premier contact à la fin du contrat, puis passe à l'échelle de l'organisation :

- **le cadre** : ce que la loi impose, qui fait quoi, comment financer un aménagement et ce qu'un employeur a le droit de demander ;
- **le parcours** : recruter, intégrer, manager, faire évoluer ;
- **les situations difficiles** : une crise sur le lieu de travail, un arrêt, une performance insuffisante, une séparation — les moments où une erreur coûte le plus cher, humainement et juridiquement ;
- **le déploiement** : construire une politique, former, mesurer.

Chaque chapitre s'ouvre sur l'essentiel en trois points, et se termine par des outils: phrases à utiliser, grilles, listes de vérification. Les quinze modèles de l'annexe A (« Quinze modèles prêts à l'emploi ») sont prêts à être copiés et adaptés.

Ce que vous ne trouverez pas

Aucune méthode pour « repérer » un salarié neurodivergent. Un employeur n'a ni le rôle ni le droit de poser un diagnostic, et un salarié n'a jamais l'obligation d'en révéler un. Tout ce livre repose sur un principe inverse: on part du besoin exprimé et de la situation de travail, jamais d'une étiquette. C'est à la fois ce que prévoit le droit, et ce qui fonctionne.

DES PERSONNAGES QUE VOUS RETROUVEREZ

Sarah, développeuse autiste; Thomas, dyspraxique et TDAH; Nora, cadre, revenue d'un burnout; Marc, ingénieur en cybersécurité; Olivier, dont le système d'organisation s'est effondré après un changement de poste. Ce sont les personnages de *L'Intégrale*, le livre de Neurod.eu destiné aux personnes neurodivergentes elles-mêmes. Ici, leur histoire est racontée du côté de l'entreprise qui les emploie. Ce sont des compositions fictives, construites à partir de situations fréquemment rapportées.

Une dernière remarque, qui revient à chaque chapitre: presque tout ce qui aide un salarié neurodivergent — une consigne claire, un ordre du jour envoyé la veille, un endroit calme, un retour régulier — aide aussi le reste de l'équipe. La neuro-inclusion n'est pas un régime d'exception. C'est, le plus souvent, du bon management rendu explicite.



L'ESPRIT DE CE LIVRE

Vous n'avez pas besoin d'être expert, ni de tout savoir, ni de ne jamais vous tromper. Il suffit, le plus souvent, d'une question posée avec sincérité:

« *Qu'est-ce qui vous aiderait à bien travailler ici ?* »

La réponse est presque toujours plus simple qu'on ne le craint. Et le simple fait de l'avoir posée change déjà la relation.

Le livre en un coup d'œil

Avant-propos

3

PARTIE I — COMPRENDRE

- | | | |
|---|--|---------|
| 1 | La neurodivergence au travail : ce qu'un employeur doit savoir | à venir |
| 2 | Six profils vus depuis le poste de travail | à venir |
| 3 | Le coût invisible : masking, surcharge, départs | à venir |

PARTIE II — LE CADRE

7

- | | | |
|---|---|---------|
| 4 | Ce que dit la loi : non-discrimination et aménagement raisonnable | à venir |
| 5 | RQTH, médecin du travail, référent handicap : qui fait quoi | à venir |
| 6 | Financer les aménagements : aides et obligation d'emploi | 8 |
| 7 | Diagnostic et confidentialité : ce qu'on peut demander, ce qu'on doit taire | à venir |

PARTIE III — RECRUTER

- | | | |
|----|---|---------|
| 8 | Offres d'emploi et sourcing | à venir |
| 9 | Entretiens et tests : adapter la forme, garder l'exigence | à venir |
| 10 | Décider et proposer le poste | à venir |

PARTIE IV — INTÉGRER

- | | | |
|----|--------------------------------------|---------|
| 11 | Les 90 premiers jours | à venir |
| 12 | Le passeport d'aménagement | à venir |
| 13 | Espace, bruit, télétravail et outils | à venir |

PARTIE V — MANAGER

16

- | | | |
|----|---|---------|
| 14 | Consignes, réunions, priorités | 17 |
| 15 | Feedback, entretien annuel et évaluation | à venir |
| 16 | L'équipe : malentendus, conflits, sensibilisation | à venir |

17	Carrière, promotion et mobilité	<i>à venir</i>
-----------	---------------------------------	----------------

PARTIE VI – LES SITUATIONS DIFFICILES

18	Surcharge et crise sur le lieu de travail	<i>à venir</i>
19	Arrêt, burnout et retour au travail	<i>à venir</i>
20	Performance insuffisante et discipline : sécuriser sans discriminer	<i>à venir</i>
21	Quand le contrat doit prendre fin	<i>à venir</i>

PARTIE VII – DÉPLOYER

22	Construire une politique de neuro-inclusion en douze mois	<i>à venir</i>
23	Former managers, équipes et RH	<i>à venir</i>
24	Mesurer : indicateurs, reporting et CSRD	<i>à venir</i>

ANNEXES 23

A	Quinze modèles prêts à l'emploi	<i>à venir</i>
B	Grille d'autodiagnostic de l'entreprise	<i>à venir</i>
C	FAQ juridique : trente questions d'employeurs	<i>à venir</i>
D	Contacts et ressources utiles	<i>à venir</i>
E	Sources et références	24
F	Index thématique	<i>à venir</i>

PARTIE II

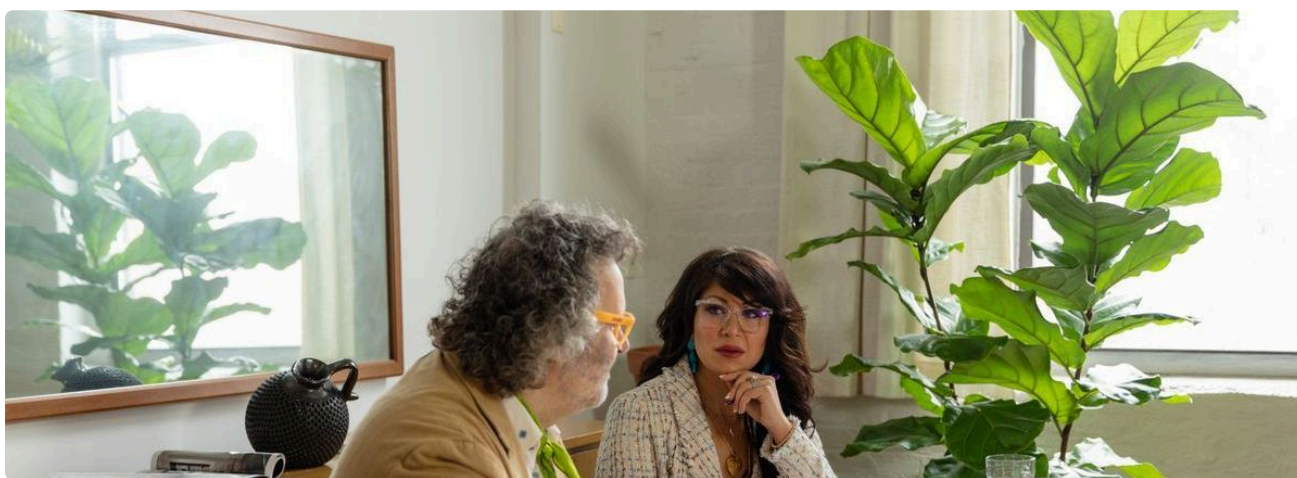
Le cadre

Ce que la loi impose, qui fait quoi, comment financer, et ce qu'un employeur a le droit de demander. La partie à maîtriser avant toute démarche.

- 4 Ce que dit la loi : non-discrimination et aménagement raisonnable
 - 5 RQTH, médecin du travail, référent handicap : qui fait quoi
 - 6 Financer les aménagements : aides et obligation d'emploi
 - 7 Diagnostic et confidentialité : ce qu'on peut demander, ce qu'on doit taire
- 

Financer les aménagements : aides et obligation d'emploi

La plupart des aménagements ne coûtent rien. Pour les autres, l'Agefiph finance le surcoût, et l'obligation d'emploi transforme une dépense en levier : encore faut-il connaître les règles de 2026.



● L'ESSENTIEL

- **La majorité des aménagements ne coûtent rien** : ils relèvent de l'organisation du travail, pas de l'achat de matériel. N'attendez ni une reconnaissance ni un financement pour les mettre en place.
- Quand un aménagement coûte, l'**Agefiph** (secteur privé) ou le **FIPHFP** (secteur public) peut en financer le surcoût, à condition que le salarié soit bénéficiaire de l'obligation d'emploi — le plus souvent grâce à une **RQTH** — et que le médecin du travail l'ait préconisé.
- À partir de 20 salariés, l'**obligation d'emploi de 6 %** transforme la question : chaque bénéficiaire manquant coûte une contribution annuelle, et une partie des dépenses de maintien dans l'emploi vient la réduire.

« Combien ça coûte ? » est presque toujours la première question d'un employeur, et c'est une question légitime. La réponse surprend : dans la grande majorité des cas, rien, ou presque. Et quand il y a une dépense, elle est souvent financée. Ce chapitre donne les règles en vigueur en 2026 et la marche à suivre, dans l'ordre où elle se présente en pratique.

61 %des aménagements ne coûtent rien²**300 \$**

coût médian des autres, en une seule fois

3 150 €

d'aide Agefiph maximum pour accueillir et intégrer

6 %

l'obligation d'emploi, à partir de 20 salariés

D'abord: la plupart des aménagements sont gratuits

Le Job Accommodation Network, service américain de référence sur les aménagements de poste, interroge depuis des années les employeurs qui l'ont consulté. Sur les réponses recueillies entre 2019 et 2024 auprès de 1 425 employeurs, **61 % des aménagements n'ont rien coûté**; pour les autres, le coût ponctuel médian était de 300 dollars². Pour les profils neurodivergents, la proportion est vraisemblablement plus élevée encore, car les besoins portent d'abord sur l'organisation et la communication, pas sur l'équipement.

AMÉNAGEMENT	CE QU'IL CHANGE	COÛT
Consignes et décisions confirmées par écrit	Supprime les oublis et les malentendus	Aucun
Ordre du jour envoyé la veille des réunions	Permet de préparer au lieu d'improviser	Aucun
Place à l'écart des flux dans l'open space	Réduit la charge sensorielle et les interruptions	Aucun
Plages de travail sans sollicitation	Protège les tâches de concentration	Aucun
Télétravail régulier	Environnement maîtrisé, moins de transports	Aucun ou faible
Horaires décalés ou aménagés	Évite les heures de pointe, respecte le rythme	Aucun
Casque à réduction de bruit	Atténue le bruit ambiant	Faible
Logiciel de dictée, de lecture ou de planification	Compense un trouble DYS ou exécutif	Faible à modéré, souvent finançable

Ces mesures ne demandent aucune reconnaissance administrative, aucun certificat, aucune justification. Un salarié qui dit « je travaille mieux quand les consignes sont écrites » peut les obtenir dès le lendemain. C'est la voie la plus rapide, et celle que ce livre recommande en premier: on aménage d'abord ce qui est simple, on formalise ensuite dans le passeport d'aménagement (chapitre 12), et on ne cherche un financement que pour ce qui coûte réellement.

“

La première question n'est pas « qui va payer ? », mais « qu'est-ce qui, dans l'organisation du travail, peut changer dès demain ? ».

La RQTH, clé de la plupart des financements

Pour qu'un aménagement coûteux soit financé, le salarié doit en général être **bénéficiaire de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés** (on dit « BOETH »). Pour un salarié neurodivergent, c'est presque toujours au titre d'une **reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé** (RQTH), accordée par la MDPH sur demande du salarié lui-même (chapitre 5). Le TDAH, l'autisme et les troubles DYS peuvent justifier une RQTH lorsqu'ils limitent durablement l'activité professionnelle; le haut potentiel, qui n'est pas un trouble, n'en relève pas en tant que tel.

Trois règles encadrent le rôle de l'employeur :

- **il ne peut ni exiger une RQTH, ni demander le diagnostic** qui la fonde. La démarche est personnelle et volontaire (chapitre 7);
- **il peut informer**: expliquer ce qu'est la RQTH, ce qu'elle permet de financer et que la décision n'a pas à être communiquée aux collègues. Beaucoup de salariés ignorent qu'elle existe, ou pensent qu'elle est réservée aux handicaps visibles;
- **il ne doit jamais faire pression**. L'entreprise a un intérêt financier à ce que ses salariés soient reconnus, puisqu'ils comptent dans son taux d'emploi: c'est précisément pourquoi l'information doit rester neutre, et le choix entièrement celui du salarié.



PARLER DE LA RQTH AVEC TACT

Le mot « handicap » fait encore peur, et beaucoup de salariés n'osent pas poser la question. Une information donnée simplement, sans rien attendre en retour, les aide à décider librement :

« Si un jour un logiciel ou un équipement pouvait vous faciliter le travail, sachez qu'il existe des financements, notamment grâce à une reconnaissance appelée RQTH. C'est une démarche personnelle, confidentielle, et entièrement votre choix. Rien ne change entre nous si vous ne la faites pas. »

Proposez d'en reparler plus tard, et tenez parole: ne relancez pas.



PARCOURS • Thomas, 29 ans — ce que la RQTH a financé

Dyspraxique et TDAH, Thomas mettait deux heures à rédiger un rapport que ses collègues bouclaient en une. Son manager lui avait déjà accordé ce qui ne coûtait rien: des échéances intermédiaires et un bureau moins passant. C'est la responsable RH qui lui a expliqué, lors d'un entretien de suivi, qu'une RQTH pourrait financer le reste. Après un premier refus de la MDPH et un recours mieux documenté, il l'a obtenue pour cinq ans. Sur préconisation du médecin du travail, l'entreprise a sollicité l'Agefiph pour un logiciel de dictée et un second écran. Personne dans l'équipe n'a su qu'il avait une RQTH; tout le monde a remarqué que ses rapports arrivaient à l'heure.

Les aides de l'Agefiph en 2026

L'Agefiph finance les aménagements des salariés du secteur privé selon un principe constant : la **stricte compensation du handicap**. Elle ne paie pas l'équipement nécessaire à n'importe quel titulaire du poste, mais la différence entre cet équipement et celui qu'exige la situation de handicap — l'écart de prix entre un siège ordinaire et un siège adapté, par exemple³. Les principales aides mobilisables pour un salarié neurodivergent :

AIDE	CE QU'ELLE FINANCE	MONTANT ET CONDITIONS
Adaptation des situations de travail	Le surcoût de l'aménagement du poste, y compris en télétravail, et des équipements spécifiques : logiciels, matériel, aides techniques.	Évalué au cas par cas. Aménagement préconisé par le médecin du travail. Cumulable avec les autres aides.
Accueil, intégration et évolution professionnelle	L'accompagnement de la prise de poste d'un salarié recruté, ou d'un changement de poste.	3 150 € au maximum. CDI ou CDD d'au moins 6 mois, 24 h par semaine minimum. Prescrite par Cap emploi, France Travail, une Mission locale, Comète ou l'Agefiph.
Maintien dans l'emploi	La recherche et la mise en place d'une solution quand le handicap, son aggravation ou un changement du contexte de travail menace le maintien au poste.	Évalué au cas par cas, sur attestation du médecin du travail.
Embauche en alternance	Le recrutement en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation.	3 000 € au maximum pour chacun des deux contrats. Durée d'au moins 6 mois, 24 h par semaine minimum.
Reconnaissance de la lourdeur du handicap (RLH)	Les charges durables qui subsistent une fois le poste aménagé au mieux.	Par an et pour un temps plein : 550 fois le SMIC horaire (taux normal) ou 1 095 fois (taux majoré).

Pour un salarié à temps partiel, la durée minimale de 24 heures peut descendre à 10 heures lorsqu'une dérogation légale ou conventionnelle le prévoit. Les montants et conditions sont révisés chaque année : vérifiez-les sur le site de l'Agefiph avant de déposer une demande³.

Deux services gratuits souvent ignorés

À côté des aides financières, l'Agefiph met à disposition des services d'experts, sans frais pour l'employeur, qui sont particulièrement utiles quand la difficulté n'est pas matérielle :

- **les appuis spécifiques**, dont un volet est consacré aux **troubles du neurodéveloppement** (troubles cognitifs, autisme). Un prestataire spécialisé analyse les conséquences du handicap sur le poste et propose des modes de compensation concrets. Point décisif pour un employeur : l'expert peut aussi intervenir **auprès de l'équipe**, pour une action de sensibilisation ou de conseil. La

demande peut être déposée par l'employeur lui-même, pour un salarié bénéficiaire ou dont la démarche de reconnaissance est engagée ;

- **L'étude ergonomique**, pour les situations complexes où le salarié risque l'inaptitude ou présente des restrictions importantes constatées par le médecin du travail. Elle identifie ce qui relève de la compensation, chiffre les solutions et établit un montant prévisionnel de prise en charge. Elle est mobilisée sur prescription, notamment du service de prévention et de santé au travail ou de Cap emploi.

SECTEUR PUBLIC

Pour les employeurs publics — fonction publique d'État, territoriale et hospitalière —, le **FIPHFP** joue le rôle de l'Agefiph, avec son propre catalogue d'aides. La logique est la même : compensation du handicap, préconisation du médecin du travail, dossier porté par l'employeur. L'étude ergonomique de l'Agefiph est d'ailleurs ouverte aux employeurs publics éligibles aux aides du FIPHFP.

L'obligation d'emploi: ce qu'elle coûte, ce qui la réduit

Toutes les entreprises déclarent chaque mois dans la DSN leurs salariés bénéficiaires de l'obligation d'emploi. À partir de **20 salariés**, elles doivent en employer au moins **6 %** de leur effectif, faute de quoi elles versent une contribution annuelle^{4,5}. Le nombre de bénéficiaires attendus s'obtient en appliquant 6 % à l'effectif moyen annuel, arrondi à l'entier inférieur.

Le calcul de la contribution

Chaque bénéficiaire manquant coûte un multiple du SMIC horaire brut, qui dépend de la taille de l'entreprise :

EFFECTIF DE L'ENTREPRISE	PAR BÉNÉFICIAIRE MANQUANT ET PAR AN
De 20 à 249 salariés	400 fois le SMIC horaire brut
De 250 à 749 salariés	500 fois le SMIC horaire brut
750 salariés et plus	600 fois le SMIC horaire brut
Aucune action pendant plus de trois ans	Jusqu'à 1 500 fois le SMIC horaire brut

En ordre de grandeur, 400 fois le SMIC horaire représente un peu moins de 5 000 € par an et par bénéficiaire manquant. La contribution est déclarée dans la DSN de la période d'avril, pour l'année précédente, et payée à l'échéance de mai ; elle est recouvrée par l'Urssaf et reversée à l'Agefiph⁴.

UN EXEMPLE CHIFFRÉ

Une entreprise de 120 salariés doit employer 7 bénéficiaires ($6\% \text{ de } 120 = 7,2$, arrondi à 7). Elle en compte 3. Il lui en manque 4, soit une contribution d'environ $4 \times 400 \times \text{SMIC horaire}$, de l'ordre de 19 000 € par an — avant les déductions présentées ci-dessous. Chaque aménagement qui permet de garder un salarié bénéficiaire en poste évite donc aussi une contribution, en plus du coût d'un départ (chapitre 3).

Ce qui vient réduire la contribution

- **employer des bénéficiaires**, sous toutes les formes de contrat, y compris en alternance et en stage;
- **acheter auprès d'entreprises adaptées, d'ESAT ou de travailleurs indépendants handicapés** : une partie de ces achats se déduit de la contribution;
- **engager des dépenses déductibles**, dans quatre catégories : diagnostics et travaux d'accessibilité des locaux ; **maintien dans l'emploi et reconversion professionnelle** des salariés bénéficiaires ; prestations d'accompagnement des bénéficiaires et actions de sensibilisation ; partenariats avec des associations œuvrant pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées^{6,7}.

Les dépenses déductibles obéissent à trois règles qu'il vaut mieux connaître avant d'engager la dépense :

- elles sont **plafonnées à 10 % de la contribution brute** ;
- la facture doit être **acquittée dans l'année** de la déclaration : une facture reçue en décembre et payée en janvier compte pour l'année suivante ;
- **les salaires ne sont pas déductibles**, même lorsqu'ils rémunèrent du temps consacré à l'accompagnement.

Depuis la déclaration portant sur 2025, l'écêtement transitoire qui limitait la hausse de la contribution entre 2020 et 2024 a pris fin, et la déduction des partenariats associatifs suppose d'avoir conclu dans l'année au moins un contrat avec un bénéficiaire — CDI, CDD ou stage d'au moins six mois, ou apprentissage⁷.

Le cas des accords agréés

Une entreprise, un groupe ou une branche peut signer un **accord agréé** en faveur de l'emploi des personnes handicapées : le montant de la contribution finance alors son propre programme d'actions au lieu d'être versé. Revers peu connu : tant que le taux d'emploi de 6 % n'est pas atteint au niveau où l'accord a été signé, l'entreprise n'a plus accès à la plupart des aides de l'Agefiph — seuls restent notamment l'accompagnement de Cap emploi et l'aide liée à la RLH³. Les aménagements doivent alors être financés par le budget de l'accord.

La démarche, dans l'ordre

- 1 **Écouter le besoin**, sans demander de diagnostic, et mettre en place tout de suite ce qui ne coûte rien.
- 2 **Formaliser** ce qui a été convenu dans un passeport d'aménagement, avec le salarié (chapitre 12).
- 3 Si un aménagement a un coût, **orienter vers le médecin du travail**: c'est sa préconisation qui fonde la demande de financement. Le salarié peut aussi solliciter lui-même une visite.
- 4 **Informé sur la RQTH**, sans pression, si le salarié n'en a pas et que le financement en dépend.
- 5 Pour une situation complexe, **solliciter Cap emploi** ou demander un **appui spécifique** « troubles du neurodéveloppement ».
- 6 **Déposer la demande d'aide** en ligne sur le site de l'Agefiph, avec l'exposé du lien entre le besoin et le poste, et les devis.
- 7 **Conserver les factures acquittées** des dépenses éligibles pour la déclaration de l'année.

À ÉVITER, MÊME AVEC LES MEILLEURES INTENTIONS

Subordonner un aménagement gratuit à l'obtention d'une RQTH ; demander au salarié le compte rendu de son bilan ou le nom de son trouble ; attendre la réponse de l'Agefiph pour mettre en place ce qui ne dépend pas d'elle ; présenter l'aménagement à l'équipe comme une faveur accordée à un collègue « reconnu handicapé ». Chacune de ces erreurs expose l'entreprise, et toutes retardent ce qui aurait pu fonctionner dès la première semaine.

DÈS DEMAIN

- 1 Lister les aménagements gratuits déjà possibles dans votre organisation, et les proposer sans attendre de reconnaissance.
- 2 Calculer votre contribution à l'obligation d'emploi, et repérer les dépenses déductibles déjà engagées.
- 3 Noter le numéro de l'Agefiph et le contact du Cap emploi de votre département.

CE QUE VOUS Y GAGNEZ



POUR LE SALARIÉ

- un poste où il peut enfin donner sa pleine mesure;
- un équipement ou un logiciel qu'il n'aurait jamais pu s'offrir;
- la certitude que sa demande a été prise au sérieux.



POUR L'ÉQUIPE

- un collègue plus disponible et plus serein;
- des délais tenus, moins de reprises de travail;
- un climat où chacun ose dire ce dont il a besoin.



POUR L'ENTREPRISE

- des aménagements le plus souvent gratuits, sinon financés;
- une contribution à l'obligation d'emploi réduite;
- le coût d'un départ ou d'un arrêt évité.

Le modèle 4 de l'annexe A propose une trame de courrier pour informer un salarié sur la RQTH sans l'y inciter, et le modèle 5 une trame d'exposé du besoin pour la demande de financement.

PARTIE V

Manager

Au quotidien, tout se joue dans la relation avec le manager direct : la façon de donner une consigne, de conduire une réunion, de faire un retour, de gérer l'équipe et de faire évoluer.

-
- 14** Consignes, réunions, priorités
 - 15** Feedback, entretien annuel et évaluation
 - 16** L'équipe : malentendus, conflits, sensibilisation
 - 17** Carrière, promotion et mobilité
- 

Consignes, réunions, priorités

La plupart des difficultés attribuées à un salarié neurodivergent naissent d'une consigne implicite, d'une réunion sans ordre du jour ou de cinq priorités « urgentes ». Trois pratiques de management règlent l'essentiel.



● L'ESSENTIEL

- **Une consigne complète tient en cinq éléments**: quoi, pourquoi, pour quand, à quoi ressemble le travail terminé, à qui poser une question. Et elle existe **par écrit**.
- **Une seule liste de priorités, ordonnée et visible**. Quand une tâche arrive, on dit laquelle recule.
- **Pas de réunion sans ordre du jour envoyé à l'avance, ni sans compte rendu écrit** des décisions et de qui fait quoi.

Quand un salarié neurodivergent est en difficulté, le problème est rarement là où on le cherche. Il n'est pas dans ses compétences — il a été recruté pour elles —, mais dans la façon dont le travail lui parvient: une consigne donnée en passant, une priorité qui change sans être dite, une réunion dont personne ne sait à quoi elle doit aboutir. Pour la plupart des salariés, ces approximations créent une gêne. Pour un salarié TDAH, autiste ou DYS, elles créent des erreurs, de l'épuisement, et finalement une réputation injuste.

Ce chapitre rassemble trois pratiques de management — la consigne complète, la priorité unique, la réunion utile. Aucune ne coûte rien. Toutes profitent à l'ensemble de l'équipe. C'est pourtant sur elles que les managers sont le moins formés: au Royaume-Uni, moins d'une organisation sur quatre forme ses managers à l'accompagnement des salariés neurodivergents⁸.

5

éléments pour une consigne complète

1

seule liste de priorités, ordonnée et visible

24 h

d'avance pour l'ordre du jour d'une réunion

15 min

de point hebdomadaire, même jour, même heure

Pourquoi l'implicite coûte si cher

Une consigne ordinaire repose sur beaucoup de non-dit : ce que « rapidement » veut dire, le niveau de finition attendu, ce qui peut attendre. La plupart des salariés comblent ces trous sans y penser. Trois mécanismes rendent cet exercice beaucoup plus coûteux pour certains profils :

PROFIL	CE QUI SE PASSE	CE QUI AIDE
TDH	La mémoire de travail retient mal une consigne orale, surtout si elle arrive pendant une autre tâche. Une échéance lointaine ne crée aucune urgence jusqu'à la veille.	La trace écrite, des échéances intermédiaires, un rappel.
Autisme	Les mots sont pris au sens où ils sont dits ; l'attente implicite n'est pas devinée. Ce n'est pas un défaut de compréhension, mais un écart de codes entre deux façons de communiquer ⁹ .	Dire explicitement ce qui est attendu, y compris ce qui « va de soi ».
Troubles DYS	Une consigne longue ou dense à l'écrit demande un effort de lecture ; une consigne orale rapide s'efface avant d'avoir été notée.	Une consigne courte, structurée, doublée à l'oral et à l'écrit.

Dans les trois cas, la solution ne consiste pas à simplifier le travail, mais à expliciter sa demande. Le niveau d'exigence reste le même ; ce qui change, c'est qu'il est dit.

Pratique 1 — La consigne complète

Une consigne complète répond à cinq questions. Elle tient souvent en cinq lignes.

ÉLÉMENT	LA QUESTION	EXEMPLE
Quoi	Quelle est la tâche, précisément ?	« Une synthèse des retours clients du trimestre. »
Pourquoi	À quoi va-t-elle servir, et pour qui ?	« Pour le comité de direction du 14, qui doit choisir entre deux évolutions du produit. »
Pour quand	L'échéance, et l'étape intermédiaire.	« Un premier plan mardi, la version finale jeudi 12 h. »
Terminé, c'est...	À quoi ressemble le travail fini ?	« Deux pages maximum, les trois irritants principaux chiffrés, une recommandation. »

ÉLÉMENT	LA QUESTION	EXEMPLE
En cas de doute	À qui, et comment, poser une question ?	« Moi, par message ; ou Julie pour les données du service client. »

L'élément le plus souvent oublié est le quatrième. « Fais-moi une synthèse » peut produire une demi-page comme un dossier de vingt pages, et les deux sont des réponses raisonnables à la consigne. Définir ce que « terminé » veut dire évite à la fois le travail bâclé et le perfectionnisme sans fin — deux écueils qui, chez certains profils, viennent d'une même incertitude sur l'attendu.

Toujours une trace écrite

Une consigne importante donnée à l'oral se confirme par écrit, dans la journée : un message de trois lignes suffit. Ce n'est pas de la méfiance, c'est une référence commune. Elle permet au salarié de relire au lieu de se souvenir, et au manager de vérifier qu'il a bien demandé ce qu'il croit avoir demandé. Pour une équipe, un outil de suivi des tâches — tickets, tableau partagé — joue ce rôle en permanence.



PARCOURS · Sarah, 32 ans — les tickets écrits

À son arrivée comme développeuse, Sarah, autiste, avait demandé une seule chose en plus d'un bureau dans une pièce calme : recevoir les demandes sous forme de tickets écrits plutôt qu'au détour d'un couloir. Son manager a d'abord trouvé la demande rigide, puis l'a étendue à toute l'équipe : les demandes « en passant » se perdaient pour tout le monde, pas seulement pour elle. Un an plus tard, Sarah était nommée référente technique. Son manager résume : « Elle m'a obligé à savoir ce que je demandais. »

Pratique 2 — Une seule liste de priorités

« Tout est prioritaire » revient à dire que rien ne l'est, et laisse au salarié le soin de deviner l'ordre. Pour un profil TDAH, cette incertitude paralyse ou disperse ; pour un profil autiste, des priorités qui changent sans être annoncées sont une source d'anxiété intense. La règle tient en trois points :

- **une liste unique**, ordonnée, visible par le salarié et par le manager — et non des demandes dispersées entre messagerie, e-mails et réunions ;
- **quand une tâche arrive, on dit laquelle recule**. « Passe ce dossier en premier, le rapport mensuel peut attendre lundi » : la nouvelle priorité et son coût sont explicites ;
- **« urgent » a une définition**, partagée par l'équipe : par exemple, « à traiter dans l'heure, et je te le dis par téléphone ». Le reste n'est pas urgent.

PLUTÔT QUE...	... DIRE
✗ « Dès que tu peux. »	✓ « D'ici jeudi midi. »
✗ « C'est assez urgent. »	✓ « C'est prioritaire sur le rapport mensuel, qui glisse à lundi. »

PLUTÔT QUE...	... DIRE
✗ « Fais au mieux. »	✓ « Une version simple suffit : deux pages, sans mise en forme. »
✗ « On en reparle. »	✓ « On en reparle mardi à 10 h, à notre point hebdomadaire. »
✗ « Tu aurais dû t'en douter. »	✓ « Je ne l'avais pas précisé : la prochaine fois, je l'écrirai dans la demande. »



QUAND UN TRAVAIL NE CORRESPOND PAS À L'ATTENDU

Le réflexe est de chercher ce que le salarié n'a pas compris. La question la plus utile porte sur la demande elle-même, et elle se pose sans reproche :

« Je crois que je n'ai pas été assez clair sur ce que j'attendais. Reprenons ensemble : qu'est-ce qui t'a manqué pour le faire comme je l'imaginais ? »

Cette phrase ne coûte rien à votre autorité. Elle apprend au salarié qu'il peut poser des questions sans risque — et c'est exactement ce qui évitera la prochaine erreur.

Protéger la concentration

Une interruption ne coûte pas seulement le temps qu'elle dure, mais celui qu'il faut pour revenir à la tâche. Pour un salarié qui s'est mis en hyperfocus, ou qui a mis longtemps à entrer dans une tâche, ce coût est considérable. Deux mesures simples :

- **des plages protégées**, inscrites à l'agenda, pendant lesquelles on ne sollicite pas le salarié sauf urgence réelle ;
- **des canaux clairs** : l'urgent par téléphone, le reste par écrit, traité aux moments choisis. Le salarié peut alors couper les notifications sans craindre de manquer l'essentiel.

Pratique 3 — Des réunions qui servent

La réunion est l'un des formats les plus coûteux pour de nombreux profils neurodivergents : il faut suivre plusieurs interlocuteurs, décoder l'implicite, prendre la parole au bon moment, supporter le bruit et la durée, puis se souvenir de ce qui a été décidé. Tout cela en même temps. Rien de ce qui suit n'est spécifique au handicap ; tout est simplement une bonne pratique rendue obligatoire.

Avant

- **un ordre du jour envoyé la veille**, avec l'objectif de la réunion (informer, décider, produire) et ce qui est attendu de chacun ;
- les documents à lire joints au même envoi, et non projetés pour la première fois en séance ;
- une question simple : cette réunion est-elle nécessaire, ou un message suffirait-il ?

Pendant

- **une durée annoncée et tenue**; une pause au-delà d'une heure;
- des tours de parole plutôt qu'une discussion où l'on s'interrompt;
- la possibilité de **contribuer par écrit**, avant ou après — une remarque envoyée le lendemain vaut une remarque faite en séance;
- en visioconférence, la caméra facultative.

Après

- **un compte rendu écrit**, court: les décisions prises, qui fait quoi, pour quand. Trois lignes valent mieux qu'aucune.



PARCOURS • Nora, 34 ans — la réorganisation qui a tout changé

Cadre réputée pour sa fiabilité, Nora, autiste diagnostiquée tardivement, a vu une réorganisation multiplier ses réunions, dont beaucoup sans ordre du jour. Elle a progressivement cessé de parler en fin de journée, puis n'a plus supporté les transports; six mois d'arrêt ont suivi (chapitre 19). Ce n'est pas la charge de travail qui avait augmenté, mais la part de sa journée passée dans le format qui lui coûtait le plus. Sa seconde reprise a tenu avec deux tiers de réunions en moins. Pour l'employeur, la leçon est double: une réorganisation modifie les conditions de travail de chaque poste, et c'est à ce moment qu'il faut réexaminer les aménagements.

Le point hebdomadaire: quinze minutes qui évitent beaucoup

Un rendez-vous fixe, court et prévisible entre le manager et le salarié — quinze minutes, même jour, même heure — remplace avantageusement les échanges improvisés. Le salarié sait quand il pourra poser ses questions; le manager sait quand il pourra faire le point. Trois questions suffisent:

- 1 Où en es-tu sur la liste de priorités?
- 2 Qu'est-ce qui te bloque, ou risque de te bloquer?
- 3 Y a-t-il quelque chose que je peux clarifier pour la semaine qui vient?

C'est aussi le moment naturel pour faire un retour régulier sur le travail, bien avant l'entretien annuel (chapitre 15).



Expliciter sa demande ne baisse pas le niveau d'exigence: cela permet enfin de l'atteindre.

Votre équipe en dix questions

À cocher pour faire le point sur les pratiques de votre équipe. Chaque case vide est un aménagement gratuit à mettre en place pour tout le monde.

- | | |
|--|---|
| ☐ Les consignes importantes sont confirmées par écrit. | ☐ Quand une priorité change, on dit ce qui recule. |
| ☐ Chaque demande précise à quoi ressemble le travail terminé. | ☐ « Urgent » a une définition partagée. |
| ☐ Les échéances lointaines ont une étape intermédiaire. | ☐ Des plages sans sollicitation sont possibles. |
| ☐ Chaque salarié a une liste de priorités unique et ordonnée. | ☐ Les réunions ont un ordre du jour envoyé la veille. |
| | ☐ Chaque réunion donne lieu à un compte rendu écrit. |
| | ☐ Un point court et régulier existe avec chaque salarié. |

À ÉVITER, MÊME AVEC LES MEILLEURES INTENTIONS

Réserver ces pratiques au seul salarié neurodivergent, en le désignant de fait à l'équipe : elles fonctionnent mieux, et sans stigmatiser personne, quand elles deviennent la règle commune (chapitre 16). Et ne pas confondre explicite et infantilisant : on explique l'attendu, pas la façon de faire. Un salarié à qui l'on dit clairement quoi et pour quand reste libre du comment — c'est souvent là qu'il excelle.

DÈS DEMAIN

- 1 Confirmer par écrit la prochaine consigne importante que vous donnez à l'oral.
- 2 Envoyer l'ordre du jour de votre prochaine réunion la veille, avec son objectif.
- 3 Instaurer un point hebdomadaire de quinze minutes avec chaque collaborateur.

CE QUE VOUS Y GAGNEZ



POUR LE SALARIÉ

- savoir exactement ce qu'on attend de lui ;
- se concentrer au lieu de deviner ;
- oser poser une question sans craindre d'en paraître moins capable.



POUR L'ÉQUIPE

- des réunions plus courtes, qui décident vraiment ;
- moins d'oublis, de doublons et de reprises ;
- une charge mieux répartie, parce qu'elle est visible.



POUR L'ENTREPRISE

- des délais tenus et un travail conforme dès le premier jet ;
- des managers plus sereins, moins d'escalades ;
- une culture de la clarté qui attire et retient les talents.

Le modèle 9 de l'annexe A propose une trame de consigne complète et le modèle 10 un gabarit d'ordre du jour et de compte rendu, à diffuser dans l'équipe.

ANNEXES

Outils, repères et sources

Les quinze modèles prêts à l'emploi, la grille d'autodiagnostic de l'entreprise, la FAQ juridique, les contacts utiles, les références et l'index de tout le livre.

- A** Quinze modèles prêts à l'emploi
 - B** Grille d'autodiagnostic de l'entreprise
 - C** FAQ juridique : trente questions d'employeurs
 - D** Contacts et ressources utiles
 - E** Sources et références
 - F** Index thématique
- 

Sources et références

Les numéros correspondent aux appels de note placés dans le texte. Les références sont accessibles en ligne, notamment via PubMed, Légifrance et les sites des institutions citées.

1. Doyle N. — Neurodiversity at work: a biopsychosocial model and the impact on working adults. British Medical Bulletin, 2020. Estimation de 15 à 20 % de personnes neurodivergentes, tous profils confondus.
2. Job Accommodation Network (JAN) — Costs and Benefits of Accommodation. Réponses de 1 425 employeurs ayant contacté le JAN entre le 1er janvier 2019 et le 31 décembre 2024 : 61 % des aménagements n'ont rien coûté ; pour les autres, coût ponctuel médian de 300 dollars. askjan.org, consulté en septembre 2026.
3. Agefiph — L'offre de services et d'aides financières de l'Agefiph, janvier 2026. Aide à l'adaptation des situations de travail, aide à l'accueil, à l'intégration et à l'évolution professionnelle (3 150 € maximum), aide à l'embauche en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation (3 000 € maximum), aide liée à la RLH, étude ergonomique, appuis spécifiques (dont troubles du neurodéveloppement).
4. Urssaf — La contribution annuelle pour l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Assujettissement des employeurs d'au moins 20 salariés, déclaration et paiement via la DSN. urssaf.fr, consulté en septembre 2026.
5. Code du travail — articles L. 5212-1 et suivants (obligation d'emploi des travailleurs handicapés) et L. 5213-6 (mesures appropriées / aménagement raisonnable). Légifrance.
6. Agefiph — Dépenses déductibles de la contribution OETH : catégories admises (accessibilité des locaux, maintien dans l'emploi, prestations d'accompagnement, partenariats associatifs jusqu'au 31/12/2029), plafond de 10 % de la contribution brute, facture acquittée dans l'année. agefiph.fr, consulté en septembre 2026.
7. Fédération des entreprises de services à la personne — DOETH en 2026 : ce qui change pour les dépenses déductibles et la contribution OETH. Fin de l'écêtement transitoire 2020-2024 ; partenariats associatifs conditionnés à au moins un contrat conclu avec un bénéficiaire dans l'année.
8. CIPD — Neuroinclusion at work report 2024. Enquête auprès d'employeurs et de salariés britanniques : 52 % des salariés neurodivergents estiment que leur organisation offre un climat ouvert à la discussion ; 24 % des organisations forment leurs managers à l'accompagnement des salariés neurodivergents, 18 % à la réponse à une révélation ; un salarié neurodivergent sur cinq déclare avoir subi harcèlement ou discrimination liés à sa neurodivergence.
9. Milton D.E.M. — On the ontological status of autism: the "double empathy problem". Disability & Society, 2012.



Index thématique

Les numéros renvoient aux pages de ce livre et sont cliquables. En gras, le chapitre où la notion est traitée en détail ; ensuite, les principaux autres passages.

A

Agefiph 8-15 ; 1-2, 24-25
Aménagement raisonnable 5, 24-25
Appuis spécifiques 11, 14, 24-25
Autisme (TSA) 3-4, 10-11, 17-19, 21, 24-25

B

Burnout 1, 4, 6, 17, 25

C

Cap emploi 1, 11-14, 25
Consignes écrites 17-22 ; 9, 25
Contribution OETH 8-15 ; 24-25
CSRD, reporting de durabilité 1, 6, 25

D

Dépenses déductibles 8-15 ; 24-25
Discrimination 5-6, 24-25

E

Étude ergonomique 12, 24-25

F

FIPHFP 2, 8, 12, 25

H

Haut potentiel 3, 10, 25

I

Interruptions 9, 20, 25

M

Médecin du travail 5, 8, 10-12, 14, 25

O

Obligation d'emploi (6 %) 3, 5, 8-10, 12, 14-15, 24-25

P

Passeport d'aménagement 5, 9, 14, 25
Priorités 17-22 ; 5, 25

R

Référent handicap 1, 5, 25
Réunions 17-22 ; 3, 5, 9, 25
RLH (lourdeur du handicap) 11, 24-25
RQTH 1, 5, 8, 10, 14-15, 25

S

Sensibilisation 5, 11, 13, 25

T

TDAH 3-4, 10, 17-19, 25
Télétravail 1, 5, 9, 11, 25
Troubles DYS 3-4, 9-10, 17-18, 25

Neurod.eu

Merci d'avoir lu ce livre. Nous espérons qu'il vous aura donné de quoi agir dès demain, sur un poste, dans une équipe, puis à l'échelle de votre organisation.

Presque toujours, ce qui permet à un salarié neurodivergent de réussir — des consignes claires, un environnement moins bruyant, un retour régulier — améliore le travail de toute l'équipe.

Fiches gratuites, tests, articles et ressources mises à jour : neurod.eu

© Neurod.eu — Accueillir un salarié neurodivergent, édition 2026. Usage selon la licence achetée.