

Université de Montréal

L'intégration en emploi des personnes ayant un trouble du spectre de l'autisme

*Évaluation d'un programme de soutien à l'emploi et exploration des facteurs soutenant
l'intégration en entreprise*

Par

Valérie Martin

École de psychoéducation, Faculté des arts et sciences

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (Ph.D.)

en psychoéducation

Octobre 2020

© Valérie Martin, 2020

Université de Montréal

École de psychoéducation, Faculté des arts et sciences

Cette thèse intitulée

L'intégration en emploi des personnes ayant un trouble du spectre de l'autisme
*Évaluation d'un programme de soutien à l'emploi et exploration des facteurs soutenant
l'intégration en entreprise*

Présentée par

Valérie Martin

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes

Sarah Dufour

Présidente-rapporteuse

Marc J. Lanovaz

Directeur de recherche

Sarah Fraser

Membre du jury

Catherine Des Rivières-Pigeon

Examinateur externe (pour une thèse)

Résumé

Les personnes ayant un trouble du spectre de l'autisme (TSA) ont un taux d'emploi bien inférieur à celui de la population générale. Les difficultés éprouvées lors des interactions sociales sont l'un des facteurs principaux faisant obstacle à leur recherche d'emploi et à leur maintien en emploi. Pourtant, plusieurs personnes ayant un TSA possèdent des caractéristiques qui peuvent être valorisées sur le marché du travail. Notre étude évalue la mise en œuvre et les extrants d'un programme de soutien à l'emploi d'Action main-d'œuvre (AMO), un organisme communautaire situé à Montréal, conçu pour les personnes ayant un TSA sans déficience intellectuelle. Plus spécifiquement, nous nous sommes intéressée aux caractéristiques de leurs clients, aux services offerts, aux extrants du programme et à la satisfaction par rapport à leurs services. De plus, nous cherchions à comprendre comment se déroulait l'intégration des employés soutenus par AMO et quels facteurs influençaient le succès de cette intégration.

Pour comprendre la mise en œuvre, les extrants et la satisfaction des clients d'AMO, nous avons commencé par recruter 37 participants recevant des services d'AMO. Ces participants ont rempli des questionnaires au début de leur accès aux services, ainsi qu'après 6 semaines en emploi ou après 6 à 9 mois de recherche d'emploi infructueuse. De plus, nous avons consulté leurs dossiers à AMO au cours des 12 mois suivant le début de leur participation à l'étude. Lorsqu'un participant ayant trouvé un emploi nous donnait l'autorisation de contacter son employeur, nous l'avons invité à remplir un questionnaire sur sa satisfaction quant aux services d'AMO et son appréciation quant à son employé. Onze employeurs ont accepté de participer à l'étude. Le premier article de cette thèse montre que les participants avaient des manifestations associées à l'autisme autant de niveau faible, que de niveau modéré ou grave. De plus, 38 % des participants avaient des capacités

adaptatives sous la moyenne. Une grande proportion des participants (62 %) présentaient des niveaux élevés d'anxiété. Nos résultats indiquent que 62,1 % des participants ont obtenu un emploi rémunéré. Toutefois, seuls 59,2 % des participants ayant trouvé un emploi sont demeurés en emploi. Le temps de soutien consacré aux participants en emploi était très variable, soit de 0 à 21 contacts selon les dossiers des clients. Les conseillers devaient aussi à collaborer avec d'autres professionnels, comme les travailleurs sociaux ou des éducateurs spécialisés pour soutenir les besoins complexes des participants dans les autres sphères de leur vie. La satisfaction par rapport aux services d'AMO était élevée, autant chez les participants ayant un TSA que chez les employeurs.

Pour comprendre le processus d'intégration en emploi d'une personne ayant un TSA dans une organisation et la contribution des facteurs organisationnels dans ce processus, nous avons rédigé neuf études de cas basées sur des entrevues auprès de 18 autres participants. Selon des critères permettant d'assurer la diversité des cas étudiés, nous avons d'abord recruté un échantillon de 4 gestionnaires en collaboration avec AMO. Par la suite, nous avons recruté un autre échantillon de 5 clients, ainsi que leurs conseillers en intégration, et leur gestionnaire (pour 4 de ces clients). Dans notre deuxième article, nous avons constaté que la qualité de la relation entre le superviseur et son employé était la dimension la plus importante expliquant le succès ou l'échec du processus d'intégration des employés ayant un TSA. Cette dimension était importante à toutes les étapes du processus, à partir de l'embauche et jusqu'à ce que l'employé soit en situation d'inclusion ou ne soit plus employé. Ce constat s'inscrit dans la théorie des échanges *leader-membre* (LMX) qui explique comment la qualité de la relation du superviseur avec chacun de ses subordonnés contribue à des résultats positifs pour lui-même et pour chaque employé. La qualité de cette relation était influencée par l'action du conseiller en intégration qui facilitait la communication

entre le superviseur et l'employé. Le type et l'intensité du soutien variaient en fonction des difficultés de communication et d'interaction sociale propres à chaque employé. Les résultats de ces deux articles permettent de démontrer la diversité de la clientèle d'AMO et ses besoins en soutien ainsi que l'utilité des services pour permettre à sa clientèle de se trouver un emploi. Les résultats moins favorables en matière de maintien d'emploi et la compréhension des facteurs influençant l'intégration en emploi démontrent l'importance d'offrir du soutien aux clients ayant un TSA à plus long terme.

Mots-clés : autisme, échanges *leader*-membre, emploi, leadership, santé mentale, soutien en emploi

Abstract

Individual with autism spectrum disorder (ASD) have a much lower employment rate than the general population. Difficulties experienced during social interactions are some of the main factors hindering their job search and their job retention. However, many adults with ASD have characteristics that are valued by the labour market. Our study evaluates the implementation and the outputs of the employment program at Action main-d'œuvre (AMO), a community organization located in Montreal, offering employment services for individuals with ASD who do not have an intellectual disability. More specifically, we examined the characteristics of their clients, the services offered, the outcomes of the program and the satisfaction with their services. In addition, we aimed to understand the integration process into a new job of employees supported by AMO and what factors influenced the success of this integration.

To understand the program implementation, outcomes and customer satisfaction at AMO, we recruited 37 participants receiving AMO services as a first step. These participants completed questionnaires at the start of their access to the services, as well as after 6 weeks of employment or after 6 to 9 months of unsuccessful job search. In addition, we consulted their files at AMO during the 12 months following the start of their participation in the study. When a participant who had found a job gave us permission, we invited their employer to complete a questionnaire on their satisfaction with AMO's services and their appreciation of their employee. Eleven employers agreed to participate in the study.

The first article of this thesis shows that the participants had autism manifestations of all possible levels: mild, moderate or severe. In addition, 38% of participants had adaptive abilities below the normal range. A large proportion of the participants (62%) had high levels of anxiety.

Our results indicated that 62.1% of the participants obtained paid employment. However, only 59.2% of participants who found a job remained employed. The time spent on employed participants varied widely, from 0 to 21 contacts according to the files of the clients. Counsellors also had to work with other professionals to support participants' complex needs in other areas of their lives, such as social workers and special educators. Satisfaction with services was high, both among participants with ASD and among employers. To understand the process of integrating an employee with ASD into an organization and the contribution of organizational factors to this process, we wrote nine case studies based on interviews with 18 other participants. According to criteria ensuring the diversity of the cases studied, we first recruited a sample of 4 managers in collaboration with AMO. Subsequently, we recruited another sample of 5 clients, as well as their counsellor, and their manager (for 4 of these clients). In our second article, we found that the quality of the relationship between the supervisor and his employee was the most important dimension explaining the success or failure of the integration process for employees with ASD. This dimension was important at all stages of the process, from hiring and until the employee was in a situation of inclusion or was no longer employed. This finding can be understood with the leader-member exchange theory (LMX), which explains how the quality of the supervisor's relationship with each of his subordinates contributes to positive results for himself and for each employee. The quality of this relationship was influenced by the action of the employment counsellor (also named job coach) who facilitated communication between the supervisor and the employee. The type and intensity of support varied depending on the unique communication and social interaction challenges of each employee. The results of these two articles demonstrate the diversity of AMO's clients and their support needs as well as the usefulness of the services in supporting them in finding employment. The less favorable job retention results and our

understanding of the factors influencing job integration demonstrate the importance of providing support to clients with ASD in the longer term.

Keywords: autism, employment, leadership, leader-member exchange, mental health, supported employment

Table des matières

Résumé.....	1
Abstract.....	5
Table des matières.....	9
Liste des tableaux.....	12
Liste des figures	13
Liste des sigles et abréviations.....	14
Remerciements.....	15
Contribution des auteurs aux articles.....	17
Note sur le choix des termes	18
Présentation de la thèse.....	19
CHAPITRE 1 : INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	21
Introduction.....	22
Les adultes ayant un TSA	22
L’emploi chez les personnes ayant un TSA.....	24
La recherche sur les interventions visant l’emploi.....	29
La recherche sur les entreprises employant des personnes ayant un TSA.....	31
Les services socioprofessionnels au Québec.....	33
Contexte de la recherche et collaboration avec AMO.....	35
Conceptualisation de la problématique de recherche.....	37
Questions de recherche	40
Références bibliographiques.....	41
CHAPITRE 2 : ARTICLE 1	55
Structured Abstract	57
Method	62

Description of the Supported Employment Service.....	63
Participants.....	64
Procedures.....	65
Measures.....	66
Analysis.....	70
Results.....	70
Description of Participants of Supported Employment Services.....	70
Services Used.....	72
Program Outcomes.....	73
Discussion.....	75
References.....	80
CHAPITRE 3 : ARTICLE 2.....	103
Abstract.....	105
Sustainable Employment Depends on Quality Relationships Between Supervisors and Their Employees with an Autism Spectrum Disorder.....	106
Workplace as a Critical Context That Affects Employment Outcomes.....	108
Supported Employment Services for Adults With ASD.....	109
Materials and Methods.....	110
Recruitment.....	110
Data Collection and Procedures.....	111
Analysis.....	111
Results.....	113
Cases Descriptions.....	113
The Relationship Between the Managers and the Employees as an Explanation of the Integration Process of an Employee With ASD.....	115
The Job Coach Has an Important Role in Influencing the Supervisor-Employee Relationship	120
Other Factors Contributing to the Integration of the Employees With ASD.....	124
Discussion.....	125

Implication for Rehabilitation	128
Limitations	129
Future Research.....	130
References.....	132
CHAPITRE 4 : DISCUSSION ET CONCLUSION.....	147
Discussion.....	148
Résumé des principaux résultats	148
Réflexions et apprentissages au cours de notre recherche	150
Contributions à la recherche sur l’emploi et les personnes ayant un TSA.....	156
Contributions pour la pratique	159
Contributions pour la psychoéducation.....	161
Limites de la thèse.....	166
Futures études.....	167
Conclusion.....	169
Références bibliographiques	170

Liste des tableaux

CHAPITRE 1

Table 1	<i>Characteristics of the Participants at T1</i>	91
Table 2	<i>Clinical and Vocational Measures</i>	92
Table 3	<i>Correlations of Between Continuous Variables</i>	93
Table 4	<i>Employment Outcome (N = 37)</i>	94
Table 5	<i>Job Title of Employed Participants</i>	97
Table 6	<i>Satisfaction with Job</i>	98
Table 7	<i>Evaluation of Employee</i>	99
Table 8	<i>Satisfaction with Services—Participants with ASD</i>	100
Table 9	<i>Satisfaction with Services—Employers</i>	101

CHAPITRE 2

Table 1	<i>Description of Cases</i>	143
---------	-----------------------------------	-----

Liste des figures

CHAPITRE 1

Figure 1	<i>Number of Participants in the Social Responsiveness Scale-2 Qualitative Score Ranges</i>	95
Figure 2	<i>Number of Participants in the Adaptive Behavior Assessment System-II Qualitative Range for General Adaptive Composite Score and Subscales</i>	96

CHAPITRE 2

Figure 1	<i>Development of quality leader-member relationship leading to ongoing employment for an employee with autism spectrum disorder</i>	145
----------	--	-----

Liste des sigles et abréviations

AMO : Action main-d'oeuvre

APA : American Psychological Association

ASD : Autism Spectrum Disorder

DI : Déficience intellectuelle

ID : Intellectual disability

LMX : Leader-member exchange

QI: Quotien intellectuel

TDAH : Trouble du déficit de l'attention avec hyperactivité

TSA : Trouble du spectre de l'autisme

Remerciements

Je voudrais en premier lieu remercier mon directeur de thèse, Marc Lanovaz, qui a accepté de me superviser, malgré mon profil atypique. J'ai apprécié sa grande disponibilité, ses commentaires directs, précis et constructifs, ainsi que l'attention rigoureuse qu'il porte à la progression de ses étudiantes pour les mener à la diplomation.

Je voudrais aussi remercier tout le personnel du département de psychoéducation grâce auquel j'ai pu vivre une aventure intellectuelle stimulante, dans un contexte agréable. J'ai pu atteindre mes objectifs personnels et académiques au cours de ces sept années. Au personnel, il faut ajouter les étudiantes que j'ai côtoyées et l'atmosphère de collaboration, de collégialité et de soutien que l'on trouve au département et dans notre laboratoire de recherche.

Évidemment, ce projet n'aurait pas été possible sans la participation de l'organisme Action main-d'œuvre. Tout d'abord, Amélie Clément a accepté ma proposition de collaboration avec son organisme. Par la suite, Josée Moreau a reçu mon rapport d'évaluation final et a réfléchi avec moi aux recommandations pour améliorer les services d'Action main-d'œuvre. J'ajoute que toute l'équipe, à plusieurs reprises depuis 2015, a partagé ses connaissances avec moi, m'a permis de les observer, m'a soutenue dans le recrutement des participants et a commenté mes idées et les résultats de mes analyses. Je souligne particulièrement les longues et stimulantes conversations avec Emmanuelle, Audrey et Ariane, mais aussi la collaboration de toute l'équipe de conseillers qui ont accepté d'être interviewés.

Dans le cadre de mon stage au *Department of Educational and Counselling Psychology* à l'Université McGill, j'ai eu la chance de rencontrer les professeures Tara Flanagan et Aparna

Nadig. Elles m'ont permis de me joindre par la suite à plusieurs de leurs projets, ce qui a grandement contribué à mon développement académique.

Finalement, je remercie tous les membres de ma famille sans lesquels ce projet de doctorat n'aurait pas été possible. Ils m'ont tous soutenue à leur façon. Je remercie finalement mon fils, Youri, qui a été l'inspiration de mon retour aux études et du choix de mon sujet de recherche. Youri, Albert et Marc ont été la source de ma motivation pour me rendre jusqu'à la fin de ce projet.

Contribution des auteurs aux articles

En tant qu'étudiante doctorale, j'ai collaboré avec l'organisation Action main-d'œuvre pour développer un projet de recherche visant à répondre à leurs besoins d'information quant à leur programme et leurs résultats, tout en contribuant à la littérature scientifique dans le domaine. J'ai présenté les résultats de mes recherches à Action main-d'œuvre à plusieurs étapes au cours du processus. J'ai remis un rapport final d'évaluation à la directrice et nous avons discuté de la diffusion des résultats aux parties prenantes concernées.

Mon directeur de recherche, le professeur Marc Lanovaz m'a supervisée dans l'élaboration du protocole, le choix et l'utilisation des mesures et les analyses. Il a contribué à la préparation de la demande pour l'évaluation éthique de mon projet. J'ai réalisé la collecte de données de ce projet. Des assistants de recherche m'ont soutenue dans la transcription des entrevues et la validation des études de cas à partir des entrevues. J'ai procédé à l'analyse des données et à la rédaction des articles, soutenu plus particulièrement par mon directeur de recherche pour le premier article et par la professeure Tara Flanagan pour le second article. J'ai reçu les conseils du professeur Chênevert sur l'application d'une théorie en management pour mon analyse.

À toutes les étapes du projet, j'ai pu bénéficier de la supervision et des conseils de mon directeur de recherche.

Note sur le choix des termes

La façon de nommer les personnes qui ont un diagnostic d'autisme fait l'objet de débats, autant au sein de la communauté scientifique que chez les personnes autistes œuvrant à la défense de leurs droits. Certains privilégient l'utilisation du terme « personne ayant un TSA », pour mettre l'accent sur la personne, plutôt que son diagnostic. D'autres préfèrent le terme « personne autiste », mettant l'accent sur la notion d'identité, car elles considèrent que l'autisme est une partie inhérente d'une personne. Selon ce point de vue, on ne peut retirer l'autisme sans altérer la personne de façon fondamentale.

À notre avis, les deux positions ont leur mérite. Nous croyons que les personnes devraient pouvoir choisir les termes utilisés pour les désigner. Le contexte et l'audience d'une communication devraient aussi être pris en compte dans le choix du terme à privilégier (Kenny et al., 2015). Le vocabulaire utilisé dans une communication scientifique peut donc différer du vocabulaire utilisé dans une communication destinée à la communauté. Dans le cadre de cette thèse, nous avons ainsi décidé d'utiliser le terme personne ayant un TSA (ou sa traduction).

Présentation de la thèse

Le premier chapitre de cette thèse, l'introduction, explique le contexte théorique de la recherche. Nous présentons une revue de la littérature sur les adultes ayant un TSA, incluant leurs forces et leurs difficultés face à l'emploi et les barrières qu'ils rencontrent sur le marché du travail. Nous présentons par la suite la recherche sur les interventions visant à faciliter leur intégration au marché du travail. Nous exposons certaines dimensions organisationnelles à considérer pour étudier l'intégration en entreprise. Finalement, nous décrivons l'objectif du projet de recherche et le déclinons en questions de recherche plus précises.

Le deuxième chapitre présente un article portant sur l'évaluation des services d'Action main-d'œuvre. Cet article a pour objectif de répondre à quatre de nos questions de recherche soit, (a) décrire les caractéristiques des clients atteints de TSA recevant des services de soutien en emploi dans la communauté ; (b) documenter les services utilisés par ces clients ; (c) mesurer les résultats découlant de leur participation au programme ; et d) évaluer la satisfaction des clients et des employeurs par rapport aux services.

Le troisième chapitre présente un article répondant à notre cinquième question de recherche, soit l'identification des facteurs qui influencent l'intégration d'un employé ayant un TSA dans une entreprise, lorsqu'il reçoit des services de soutien à l'emploi. Nous avons ainsi documenté neuf histoires de cas, basées sur 18 entrevues auprès d'employés ayant un TSA, d'employeurs et de conseillers en intégration, ainsi que basées sur des notes aux dossiers des conseillers et des observations. Ces histoires relatent l'embauche, la formation, la supervision et l'évaluation de la performance des employés. Notre analyse démontre que le maintien en emploi dépend de la qualité de la relation entre les superviseurs et leurs employés. Toutefois, le rôle du

conseiller est essentiel pour faciliter la communication entre le superviseur et l'employé et ainsi pallier les situations de handicap vécues par ces employés.

Le quatrième chapitre, la conclusion, reprend les principaux constats des deux articles. Nous indiquons aussi quelles sont les implications de nos résultats pour la recherche, la pratique et le domaine de la psychoéducation. Nous discutons de plus des limites de cette recherche. Finalement, nous suggérons des pistes de recherches futures dans ce domaine qui découlent de nos conclusions.

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION GÉNÉRALE

Introduction

Le trouble du spectre de l'autisme (TSA) est un trouble neurodéveloppemental qui persiste toute la vie. Cette condition se manifeste par des difficultés liées à la communication et aux interactions sociales, ainsi que par des comportements et des intérêts restreints ou répétitifs (American Psychiatric Association, 2013). Au Québec, la prévalence s'établissait à 12 cas sur 1000 enfants en 2014-2015 (Institut national de santé publique du Québec, 2017). Le degré de sévérité du TSA se décrit selon trois niveaux, en fonction du degré de soutien dont les personnes ont besoin; soit requérant un soutien, requérant un soutien important, ou requérant un soutien très important.

Les adultes ayant un TSA

Le diagnostic de TSA, généralement fait à l'enfance, demeure stable à l'âge adulte. Le guide de pratique clinique du *National Institute for Health and Care Excellence* (National Institute for Health and Care Excellence, 2016) recommande de référer à une évaluation diagnostic les adultes qui présentent des difficultés persistantes dans l'interaction sociale, dans la communication sociale ou des comportements stéréotypés (rigides et répétitifs), de la résistance au changement ou des intérêts restreints. Ces difficultés doivent causer des problèmes pour obtenir ou maintenir un emploi, pour poursuivre des études ou encore pour établir ou maintenir des relations sociales. Les critères diagnostic du TSA ont été modifiés avec les années (Volkmar & Reichow, 2013), ce qui rend difficile la synthèse d'études faites à différentes époques, de même que la généralisation des résultats d'études moins récentes.

Le fonctionnement intellectuel ainsi que le fonctionnement adaptatif sont très variables selon les individus. Les aspects fonctionnels et sociaux de la communication demeurent altérés

chez les adultes, de même que les compétences reliées à la socialisation, bien qu'il existe de grandes variations entre les individus (Magiati et al., 2014). Les études publiées après les années 2000 montrent qu'environ seulement 20 % des adultes ont un fonctionnement qualifié de bon ou très bon et vivent de façon indépendante (Howlin & Moss, 2012). Seuls 25 % des individus rapportent avoir au moins un ami (Howlin & Moss, 2012). Ainsi, même chez les individus ayant un TSA sans déficience intellectuelle (DI), 88,3 % étaient célibataires et 27,3 % vivaient de façon indépendante (Barneveld et al., 2014). Une étude recensant l'ensemble des individus ayant reçu un diagnostic de TSA sans DI dans une localité a déterminé que la majorité dépendait de façon importante de l'aide de leur famille ou de la société (Engström et al., 2003).

Les comorbidités associées au TSA

Le TSA s'accompagne parfois de certaines comorbidités. La déficience intellectuelle (DI) est fréquente, bien qu'il existe plusieurs controverses sur la façon de mesurer l'intelligence chez les personnes ayant un TSA (Bölte et al., 2009). Selon le *Autism and Developmental Disabilities Monitoring Network*, 42 % des individus auraient une intelligence normale ou supérieure à la moyenne, tel que mesuré par leur QI (> 85 ; Maenner et al., 2020). Sur le plan la santé physique, l'obésité est présente chez 42 % des individus au Canada (Eaves & Ho, 2008). Les adultes ayant un TSA ont une prévalence plus élevée que la population générale pour les maladies chroniques fréquentes, par exemple la dyslipidémie et l'hypertension, les troubles gastro-intestinaux ou les allergies. De même, la prévalence est supérieure pour les maladies plus rares comme les accidents vasculaires cérébraux ou la maladie de Parkinson. Ces personnes sont aussi plus fréquemment affectées par des problèmes de sommeil et l'épilepsie (Croen et al., 2015; Dunn et al., 2020).

Les adultes ayant un TSA ont une prévalence plus élevée que celle de la population générale en ce qui concerne les troubles de l'humeur et des troubles anxieux, ainsi que le trouble

de déficit de l'attention avec ou sans hyperactivité (TDAH) (Croen et al., 2015; Nimmo-Smith et al., 2020). Les adultes ayant une intelligence normale, mais de grandes difficultés de comportement adaptatif sont particulièrement susceptibles d'être atteints de psychopathologie (Kraepel et al., 2017). Les tentatives de suicide sont cinq fois plus élevées chez les adultes ayant un TSA que par rapport à la population générale (Croen et al., 2015). Les personnes ayant un TSA risquent aussi une mortalité prématurée pour la presque totalité des causes de maladie et décès (Hirvikoski et al., 2018).

Le rôle des facteurs environnementaux

Les conditions de l'environnement peuvent en partie expliquer les résultats à la vie adulte (*life outcomes*) des individus. Après le départ de l'école, les améliorations sur le plan des manifestations problématiques associées à l'autisme et des comportements problématiques internalisés cessent ou se poursuivent, mais à un degré plus faible (Taylor & Seltzer, 2010). La perte de la structure associée au milieu scolaire en serait la cause, puisque les adultes ayant un TSA ont peu accès à des services ou à des activités structurées dans la communauté (Taylor & Mailick, 2014). L'isolement social ou les pertes (perte d'emploi, d'activités sociales, de membres de la famille, les changements de personnel de soutien ou de professionnels, etc.) pourraient aussi influencer l'apparition de problèmes de santé mentale (Hutton et al., 2008).

L'emploi chez les personnes ayant un TSA

Au Canada, les personnes ayant une incapacité de type développemental avaient un taux d'activité (représentant les personnes en emploi et les personnes à la recherche d'un emploi) de 23,8 %, comparé à 47,1 % pour les personnes ayant d'autres types d'incapacités (Statistique Canada, 2013). Les personnes ayant un TSA qui réussissent à obtenir un emploi peuvent aussi éprouver des difficultés à conserver cet emploi, rapportant de quatre à cinq emplois en moyenne

en cinq ans (Ohl et al., 2017). Ces personnes peuvent aussi occuper des emplois qui ne correspondent pas à leurs souhaits, par exemple à temps partiel ou ne coïncidant pas à leur niveau ou à leur domaine d'éducation (Baldwin et al., 2014).

L'emploi contribue à la qualité de vie et à l'indépendance des personnes ayant un TSA, mais aussi à leur sentiment d'être inclus et de contribuer à la société (Annabi & Locke, 2019; Holwerda et al., 2012). Occuper un emploi leur permet de bénéficier de contacts sociaux réguliers et d'activités structurées dans la journée (Holwerda et al., 2012). De plus, les personnes ayant un TSA en emploi peuvent connaître une réduction des symptômes autistiques et des comportements inappropriés (Taylor et al., 2014). Finalement, un nombre grandissant de jeunes adultes ayant un TSA, sans DI, accèdent à des études postsecondaires au Québec (Association québécoise interuniversitaire des conseillers aux étudiants en situation de handicap, 2015). La recherche sur les facteurs qui influencent l'emploi chez les personnes ayant un TSA revêt donc une grande importance.

Les forces des personnes ayant un TSA

Les adultes ayant un TSA ont de nombreux atouts qui peuvent contribuer à leur performance en emploi, tel que l'attention aux détails, un degré élevé de concentration, la capacité à respecter les règles et les routines, la tolérance aux tâches monotones, l'expertise dans certains domaines, une mémoire supérieure, la passion, la créativité, l'ouverture d'esprit, la loyauté et la fiabilité (Black et al., 2019; Kirchner et al., 2016; Lorenz & Heinitz, 2014). Leurs capacités à repérer des situations illogiques ou ambiguës, ou encore à offrir une perspective différente par rapport à des situations problématiques peuvent aussi contribuer à l'amélioration ou à l'innovation dans les entreprises (Krzeminska et al., 2019). Par ailleurs, certains gestionnaires se sont montrés satisfaits de leurs employés ayant un TSA, même lorsque ces derniers avaient besoin d'un soutien

important pour fonctionner sur le lieu de travail (Hagner & Cooney, 2005). Des entreprises ont décidé de miser sur ces qualités. Par exemple, Specialisterne, une entreprise danoise ayant des bureaux en Europe et en Amérique du Nord, a une majorité d'employés ayant un TSA. Elle fournit des services de conseil en tests de logiciels, en programmation et en saisie de données (Austin & Sonne, 2014). D'autres organisations dans plusieurs secteurs, comme SAP, JP Morgan & Chase Co, DXC Technology, EY ou l'armée israélienne, ont aussi créé des programmes spécifiques pour embaucher des employés ayant un TSA (Hurley-Hanson et al., 2020).

Les difficultés en emploi des personnes ayant un TSA

Les difficultés éprouvées lors des interactions sociales sont les facteurs principaux faisant obstacle à la recherche d'emploi et au maintien en emploi des personnes ayant un TSA (Baldwin et al., 2014; Hendricks, 2010; Lorenz et al., 2016; Noel et al., 2017). Les particularités de fonctionnement cognitif et les comportements considérés inadaptés en milieu de travail peuvent aussi freiner leur employabilité (Hendricks, 2010; Holwerda et al., 2012). Les personnes qui ont de plus des problèmes de santé physique ou de santé mentale vivent des obstacles additionnels reliés à ceux-ci (Hendricks, 2010; Holwerda et al., 2012; Noel et al., 2017).

Plus spécifiquement, les personnes ayant un TSA peuvent détenir peu de connaissances sur le marché du travail ou les métiers et les professions. Leur méconnaissance de leurs forces, leurs intérêts et leurs besoins en matière de soutien ou leur difficulté à les exprimer peuvent aussi représenter un défi (Harmuth et al., 2018; Robert, 2015). La littérature indique aussi que les personnes ayant un TSA éprouvent des difficultés sur le plan de la recherche d'emploi : trouver des offres d'emploi pertinentes, notamment en faisant appel à son réseau social, et postuler à ces offres. Leur manque d'expérience de travail ou leur profil caractérisé par plusieurs emplois de différente nature et de courte durée rendent leur candidature peu attrayante pour les employeurs

(Baldwin et al., 2014; Black et al., 2020; Harmuth et al., 2018; Lorenz et al., 2016; Müller et al., 2003; Noel et al., 2017; Timmons et al., 2017). De plus, les personnes ayant un TSA éprouvent généralement de grandes difficultés à participer à des entrevues de sélection, car ces entrevues demandent de bonnes habiletés de communications (Black et al., 2019; Bublitz et al., 2017; Müller et al., 2003).

Une fois en emploi, d'autres types de difficultés peuvent surgir pour les employés ayant un TSA. Tout employé vit un processus d'intégration dans un nouvel emploi, aussi nommé socialisation organisationnelle, qui dépend de ses comportements et des tactiques de l'organisation. Au terme de ce processus, l'employé sera devenu un membre à part entière de l'organisation, aura une image claire de son rôle, une bonne auto-efficacité et une bonne maîtrise par rapport à ses tâches, et sentira qu'il est accepté par les autres et qu'ils lui font confiance (Bauer et al., 2007). Toutefois, dans ce processus d'intégration, les personnes ayant un TSA rencontrent des obstacles particuliers. Elles doivent s'adapter à de nouvelles routines, à de nouvelles personnes et à un nouvel environnement (Hendricks, 2010; Müller et al., 2003). Certaines personnes ont besoin d'une formation plus longue ou dans un format différent de ce qui est usuel dans le milieu du travail (Hendricks, 2010; Müller et al., 2003) et elles peuvent avoir besoin de soutien pour organiser leurs tâches (Black et al., 2019; Howlin et al., 2005; Lorenz et al., 2016; Scott, Milbourn, et al., 2018). Réagir de façon appropriée aux imprévus peut poser des difficultés, notamment parce que les personnes ayant un TSA adhèrent généralement de façon peu flexible aux horaires et aux règles (Black et al., 2020; Harmuth et al., 2018; Hendricks, 2010; Pfeiffer et al., 2017). Les personnes ayant un TSA doivent aussi composer avec le stress causé par le travail ou la crainte de perdre leur travail. Elles peuvent se fatiguer rapidement à cause des efforts quotidiens pour pallier leurs difficultés (Baldwin et al., 2014; Black et al., 2019; Lorenz et al., 2016).

Les difficultés de communications et d'interactions sociales des personnes ayant un TSA peuvent aussi compliquer la compréhension et l'interprétation des directives, la capacité à repérer les règles implicites propres à l'environnement de travail et les relations avec les collègues de travail (Black et al., 2019; Harmuth et al., 2018; Hurlbutt & Chalmers, 2004; Lorenz et al., 2016; Müller et al., 2003; Pfeiffer et al., 2017). Par ailleurs, certaines personnes ayant un TSA peuvent manifester des comportements qui sont considérés comme problématiques dans le milieu de travail, notamment des comportements répétitifs, des comportements d'automutilation, de l'agressivité, ou des propos déplacés (Harmuth et al., 2018; Howlin et al., 2005; Hurlbutt & Chalmers, 2004; Noel et al., 2017). Finalement, les sensibilités sensorielles à des éléments comme la lumière artificielle, les bruits, les odeurs ou le désordre peuvent rendre certaines personnes mal à l'aise ou souffrantes au point de nuire à leur performance de travail (Black et al., 2019; Harmuth et al., 2018; Pfeiffer et al., 2017).

Les barrières sur le marché du travail

Les adultes ayant un TSA peuvent rencontrer plusieurs barrières sur le marché du travail. Ces personnes peuvent être victimes de discrimination lors de l'embauche ou lors de l'évaluation de la performance (Black et al., 2019; Harmuth et al., 2018; Hurley-Hanson et al., 2020). Dans certaines localités, peu d'emplois ou d'entreprises peuvent comporter des caractéristiques concordant avec les intérêts, les compétences, les besoins et les limites d'individus ayant un TSA (Harmuth et al., 2018; Pfeiffer et al., 2017). Le peu de connaissances par rapport à l'autisme et aux difficultés spécifiques d'un employé ayant un TSA dans une entreprise peut freiner la mise en place d'accommodements nécessaires à la réalisation du travail (Scott et al., 2018). La culture organisationnelle peut, de plus, manquer de la flexibilité nécessaire pour permettre des adaptations aux besoins spécifiques d'un employé en situation de handicap (Black et al., 2019). Les adaptations

et les accommodements sont principalement sur le plan de la communication de la part du superviseur, c'est-à-dire donner des directives claires et des rétroactions fréquentes sur le travail (Black et al., 2019; Harmuth et al., 2018; Müller et al., 2003). Les collègues de travail peuvent aussi éprouver de la difficulté à interagir avec leur collègue ayant un TSA, ne pas le soutenir ou être hostiles envers lui et faire preuve d'intimidation (Lorenz et al., 2016; Müller et al., 2003).

Les autres barrières à l'emploi

Les autres barrières à l'emploi des personnes ayant un TSA proviennent de la disponibilité de services professionnels appropriés, sur le plan de l'emploi et pour leurs autres besoins de santé et besoins psychosociaux (Black et al., 2019; Harmuth et al., 2018). Les politiques quant aux prestations sociales peuvent aussi freiner l'accès au marché du travail si l'emploi fait perdre les bénéfices qui y sont associés (Noel et al., 2017). D'autres éléments de l'environnement peuvent aussi nuire à l'emploi, tels les difficultés de transport et le manque de logements adéquats dans une localité (Black et al., 2019; Noel et al., 2017). Finalement, ces barrières peuvent se situer sur le plan de la famille ou de l'entourage. Par exemple, certains proches pourraient ne pas soutenir les démarches de recherche d'emplois appropriés (Harmuth et al., 2018; Noel et al., 2017). En résumé, l'accès à l'emploi pour les personnes ayant un TSA et les enjeux de leur intégration en emploi se caractérisent par une interaction complexe des facteurs reliés aux individus et à leur diagnostic, à l'environnement de travail et à l'environnement plus général dans lequel ils sont situés (Black et al., 2019; Harmuth et al., 2018).

La recherche sur les interventions visant l'emploi

La recherche sur l'emploi chez les personnes ayant un TSA a augmenté de façon importante au cours des cinq dernières années. Le thème de la transition entre l'école et l'emploi a fait l'objet de plusieurs recherches. À cet effet, l'approche du projet SEARCH, comprenant plusieurs stages

de longue durée dans une entreprise lors de la dernière année de scolarité a démontré son efficacité par une étude randomisée contrôlée (Wehman et al., 2019). Des programmes créés récemment par des entreprises ont démontré leur utilité pour intégrer des employés ayant un TSA (Hurley-Hanson et al., 2020). Le processus de recrutement est adapté aux personnes ayant un TSA, leur permettant de démontrer leurs compétences durant une période de 2 à 3 semaines. Les superviseurs et les collègues sont sensibilisés par rapport à l'autisme et les employés ayant un TSA reçoivent un soutien à long terme (Carrero et al., 2019; Flower et al., 2019; Pisano & Austin, 2016).

Plusieurs études portent sur des interventions visant le développement des habiletés nécessaires à l'emploi, par exemple améliorer les capacités de faire une entrevue de sélection, apprendre à réaliser les tâches d'un travail, améliorer les habiletés sociales en contexte de travail (Anderson et al., 2017; Seaman & Cannella-Malone, 2016). D'autres études analysent l'utilisation d'outils technologiques pour l'apprentissage de nouvelles tâches ou le soutien à l'organisation du travail (Hedley et al., 2017; Walsh et al., 2017). Des interventions portent aussi sur l'amélioration des fonctions exécutives dans le but d'améliorer le fonctionnement en emploi (Baker-Ericzén et al., 2018). Malgré l'efficacité de plusieurs de ces interventions, ces améliorations n'ont pas nécessairement été associées à l'obtention d'emploi pour plusieurs de leurs participants (Scott, Milbourn, et al., 2018). En outre, la littérature comprend encore assez peu d'études empiriques sur des interventions dont les résultats mesurés sont l'obtention et le maintien en emploi.

L'approche du soutien en emploi

Deux revues systématiques ont conclu que l'approche soutien en emploi (*supported employment*) était efficace pour aider les personnes ayant un TSA à se trouver un emploi et le maintenir (Hedley et al., 2017; Nicholas et al., 2015). Le soutien en emploi est une approche d'intervention destinée aux personnes qui ont des difficultés à trouver un emploi en raison de leur

handicap ou de leur état de santé. Cette approche évite les stages préparatoires ou les longues formations pour favoriser la recherche d'emplois réguliers sur le marché du travail, à temps plein ou à temps partiel. Des conseillers aident leurs clients à sélectionner des emplois appropriés à leurs capacités et qui correspondent à leurs intérêts. Puis, ils assistent leurs clients dans la recherche d'un emploi et lors du processus de recrutement. Ensuite, les conseillers appuient l'intégration en emploi de leurs clients qui ont été embauchés lors de leurs premières semaines de travail, en collaboration avec l'employeur. Finalement, les conseillers fournissent du soutien à long terme à leurs clients et leurs employeurs selon les besoins, notamment pour résoudre des situations problématiques (Nicholas et al., 2015). Dans certains cas, ces programmes comprennent une collaboration étroite avec l'équipe clinique prenant en charge les besoins en soins des individus ou un soutien intensif de façon continue par un éducateur (angl. *job coach*) à long terme. Cette approche a aussi démontré son efficacité pour les adultes ayant TSA ayant aussi une DI ou des besoins importants en soutien (Wehman et al., 2012). Ces programmes ont un bon rapport coût/efficacité selon une perspective sociétale (Jacob et al., 2015; Mavranouzouli et al., 2014).

La majorité des études comportent des faiblesses méthodologiques. Une seule utilise un devis comparatif (Mawhood & Howlin, 1999), les échantillons sont petits, la majorité des études comportent peu d'information sur le profil sociodémographique et clinique des participants et les mesures sont hétérogènes d'une étude à l'autre, ce qui rend leur synthèse difficile (Hedley et al., 2017; Scott, Milbourn, et al., 2018). De plus, ces études relatent peu d'information sur l'environnement de travail des individus.

La recherche sur les entreprises employant des personnes ayant un TSA

Colella et Bruyère (2011) constatent que peu de recherches ont été faites sur la façon dont les personnes en situation de handicap sont intégrées dans les entreprises, une fois embauchées.

Les attitudes et le comportement du superviseur et des collègues de travail, les politiques et les pratiques de gestion des ressources humaines, l'attitude et le comportement des membres de la direction de l'entreprise sont des facteurs qu'il serait pertinent d'examiner (Boehm & Dwertmann, 2015; Cavanagh et al., 2017; Parr & Hunter, 2014; Schur et al., 2005; St-Arnaud & Corbière, 2011). Pour considérer l'ensemble de ces facteurs, il importe toutefois de combiner les théories dans le domaine du management en plus de celles provenant de la littérature en autisme ou sur le handicap (Vogus & Taylor, 2018).

Les théories sur le leadership en particulier peuvent nous aider à mieux comprendre les facteurs essentiels à l'intégration des employés ayant un TSA en entreprise. Les pratiques des dirigeants servent de mécanismes de soutien essentiel pour aider les personnes ayant un TSA à mieux s'adapter à leur environnement et à performer au travail (Hurley-Hanson et al., 2020; Parr et al., 2013). Toutefois, un très petit nombre d'études empiriques se sont intéressées à ce sujet (Hurley-Hanson et al., 2020; Parr et al., 2013). Une étude a établi que des composantes associées à la théorie du leadership transformationnel, soit l'*appréciation individualisée* (c'est-à-dire que le leader s'intéresse à la progression et s'adapte à chacun) ainsi que l'*influence idéalisée* (c'est-à-dire de démontrer par l'exemple et susciter une émotion positive chez les employés) sont associées à une plus faible anxiété et un plus grand engagement chez les employés ayant un TSA (Parr et al., 2013). Toutefois, la dimension de la *motivation inspirante*, soit un leader qui communique une vision et un but qui rejoignent les valeurs des employées et les inspirent, est associée à une plus grande anxiété et une réduction de l'engagement envers l'organisation. En effet, les interactions sociales chargées d'émotions et l'utilisation de concepts abstraits et de symboles souvent associés à un type de communication inspirante peuvent être difficiles à comprendre et à interpréter par des employés ayant un TSA (Parr et al., 2013). Les théories du leadership à deux facteurs, le leadership

authentique et le leadership transformationnel ont aussi été étudiés pour leur effet sur la satisfaction, l'engagement, la performance et les intentions de démission des employés ayant un TSA (Parr & Hunter, 2014). Le leadership est un phénomène complexe et les individus, y compris ceux ayant un TSA, ont des besoins et des préférences variables envers leurs dirigeants (Parr & Hunter, 2014). Aucune étude à notre connaissance ne porte sur le leadership d'un superviseur ayant un TSA (Hurley-Hanson et al., 2020). D'autres théories du leadership, notamment la théorie des échanges *leader-membre (leader-member exchange)*, devraient être explorées pour comprendre l'intégration des personnes ayant un TSA en entreprise (Hurley-Hanson et al., 2020; Parr & Hunter, 2014).

La théorie des échanges leader-membre suggère que le leadership est une relation entre deux personnes et un processus réciproque. Le terme membre réfère au subordonné ou à l'employé qui est membre d'un groupe qui est dirigé par le leader ou superviseur. Les relations entre le superviseur et son employé se développent dans le contexte d'échanges sociaux. Les biens échangés sont tangibles ou intangibles. Les relations sont définies par leur degré de qualité, soit une relation de faible qualité, basée essentiellement sur le contrat de travail à une relation de haute qualité, où les membres de la dyade ressentent du respect, de la confiance, de la loyauté et des obligations l'un envers l'autre (Martin et al., 2010). Cette théorie a été développée il y a plus de 40 ans. Collela et Varma (2001) y ont fait appel pour démontrer que les personnes en situation de handicap développaient de moins bonnes relations LXM avec leurs superviseurs.

Les services socioprofessionnels au Québec

Les services destinés aux adultes ayant un TSA doivent desservir une grande variété de profils. Sur le plan de l'emploi, plusieurs types de services dits socioprofessionnels sont offerts au Québec. Certains adultes ayant un TSA ont des besoins en soutien important. Ils pourront se faire

proposer des « activités contributives » par le réseau de la santé et des services sociaux (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2014). Ces activités visent la production de biens ou de services dans le cadre d'un stage ou d'un plateau du travail situé dans une entreprise ou dans un lieu alternatif. Les exigences de productivité sont faibles et le contexte est fortement adapté aux besoins des participants. Les activités doivent être significatives pour l'individu et visent en premier lieu le développement, la consolidation et le maintien de plusieurs habiletés importantes, plutôt que la prestation de travail en tant que telle. Elles offrent aussi l'occasion de contacts sociaux réguliers aux personnes qui y participent. Des organismes communautaires peuvent aussi proposer des activités de cette nature. Pour certains individus, les activités contributives peuvent être considérées comme une étape qui les mènera vers une intégration sur le marché du travail régulier. L'individu développe son employabilité, soit les compétences nécessaires pour évoluer dans un emploi et une organisation. Les activités contributives ne sont cependant pas considérées comme emploi au sens de la *Loi sur les normes du travail*. Le participant ne reçoit pas de salaire, bien qu'une compensation financière peut lui être versée (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2014).

D'autres personnes ayant un TSA peuvent intégrer le marché du travail régulier, avec certaines mesures de soutien. Des services sont alors offerts par le réseau d'Emploi-Québec (Ministère de la Santé et des Services sociaux, 2014). Emploi-Québec finance des organismes communautaires, sans but lucratif, dans toute la province de Québec pour fournir gratuitement des services spécialisés de main-d'œuvre destinés aux personnes en situation de handicap. Ces organismes donnent aussi accès à plusieurs programmes offerts par Emploi-Québec, dont des subventions salariales provenant du programme Contrat d'intégration au travail, le financement de stage de court terme ou encore la compensation de coûts associés à des accommodements (ex. : la

réalisation d'aménagements physiques adaptés). Les services de ces organismes sont offerts gratuitement aux clients vivant une situation de handicap et aux employeurs.

Contexte de la recherche et collaboration avec AMO

AMO est le seul organisme spécialisé de main-d'œuvre au Québec desservant spécifiquement la clientèle ayant un TSA ou une déficience intellectuelle. Pour recevoir des services, les clients doivent être âgés d'au moins 16 ans, être motivés et avoir le potentiel d'intégrer le marché du travail, parler le français ou l'anglais et être autonomes dans l'utilisation d'un moyen de transport. Ses services correspondent au modèle de l'approche soutien en emploi. Ils sont personnalisés pour chaque client étant donné la variabilité de leur profil et de leurs objectifs professionnels.

L'organisme a commencé à offrir des services aux personnes ayant un TSA sans déficience intellectuelle en 2006. Une évaluation de la mise en œuvre de ces nouveaux services avait déterminé l'utilité de ceux-ci (Dumais et al., 2012). Depuis, cette clientèle a cru et les services ont évolué. AMO tient des statistiques détaillées sur le nombre de clients et leurs résultats obtenus pour répondre aux exigences de reddition de compte d'Emploi-Québec. Toutefois, l'organisme ne dispose pas de vue d'ensemble sur les caractéristiques de sa clientèle, outre des données sociodémographiques. De plus, AMO a un coût par client qui est supérieur à celui d'organismes semblables desservant des clients ayant d'autres types d'incapacité, ce qui lui cause des difficultés auprès de son bailleur de fonds. L'organisme doit donc démontrer les besoins de sa clientèle, son rôle et sa contribution.

Nous sommes entrée en contact avec Action main-d'œuvre en 2014 pour proposer le développement d'un projet qui pourrait faire l'objet d'une thèse de doctorat. En collaboration avec

la coordonnatrice des services cliniques et la directrice générale, nous avons développé un projet qui répondrait à leurs besoins et leur permettrait de mieux décrire et comprendre leur clientèle et leurs services. Les résultats du projet permettraient ainsi à AMO d'améliorer leurs services et de présenter à Emploi-Québec une évaluation de leur organisation réalisée par une source externe et crédible. Le protocole de la présente recherche a aussi pris en compte les besoins en connaissances découlant de la revue de la littérature scientifique sur les défis rencontrés sur le marché de l'emploi régulier par les personnes ayant un TSA.

Nous avons collaboré étroitement avec AMO durant toute la durée des travaux. Les conseillers ont proposé à tous les clients débutant un nouvel épisode de services d'être contacté par la chercheuse pour participer à la recherche. Nous avons utilisé les bureaux d'AMO pour rencontrer les participants de la recherche, sauf quelques exceptions (domicile de l'individu, université ou lieu public). Pour les études de cas, la coordonnatrice des services a collaboré activement à la sélection des personnes à recruter pour l'étude. Elle a étudié la liste des employeurs actifs dans sa base de données et la liste des clients ayant un TSA par rapport aux critères proposés par la chercheuse. Elle a sélectionné des profils permettant l'étude de cas variés et représentatifs de la clientèle. À plusieurs moments entre 2015 et 2019, la chercheuse a rencontré les conseillers d'AMO pour leur présenter le projet, son avancement, des résultats partiels ou pour solliciter leurs commentaires et suggestions. Des travaux ont été réalisés sans être inclus dans cette thèse, notamment le développement de la théorie de programme (Chen, 2003) d'AMO et une analyse descriptive des employeurs requérant les services d'AMO (taille, secteur, secteur d'activité, programme de subvention utilisé). La chercheuse a développé, en collaboration avec la nouvelle directrice générale et la nouvelle coordonnatrice des services, des recommandations basées sur les

résultats du projet. Le rapport final a été remis à l'organisation en mars 2020. La présentation des résultats à Emploi-Québec a malheureusement été annulée à cause de la pandémie du coronavirus.

Conceptualisation de la problématique de recherche

Dans le cadre de la présente recherche, nous considérons le TSA comme une condition qui place la personne en situation de handicap dans certaines sphères de sa vie (Pellicano & Stears, 2011). Selon la théorie du processus de production du handicap (PPH) (Fougeyrollas, 2010), un handicap est essentiellement situationnel, dynamique dans le temps et varie selon chaque habitude de vie et chaque rôle social assumé par la personne. Ainsi, les caractéristiques des individus interagissent avec les caractéristiques de l'environnement, par exemple les préjugés de la société, les services de soutien et les caractéristiques des entreprises, pour créer une situation de handicap ou une situation de participation sociale sur le plan de l'emploi. Cette théorie considère que le handicap est une production sociale et un construit historique et culturel. En effet, la signification donnée à la différence est une construction sociale (Gergen, 1994) attribuée par une culture donnée. Le système d'organisation sociale porte donc une responsabilité inhérente concernant la réduction d'une situation de handicap. Une telle perspective sociale du handicap s'oppose à une perspective individuelle ou médicale qui situe la différence comme un problème à régler et place sur la personne la responsabilité de l'exclusion, de la dévalorisation et de l'invalidation auxquelles elle peut se voir confronter (Rioux, 1997). Une perspective individuelle ou médicale de l'intégration en emploi pour les personnes ayant un TSA impliquerait qu'il est de la responsabilité seule de l'individu de faire les ajustements nécessaires avant de pouvoir se joindre au marché du travail (Scott, Milbourn, et al., 2018).

Notre contexte théorique nous amène ainsi à examiner les forces et les difficultés de la personne ayant un TSA qui se cherche et qui obtient un emploi, le soutien professionnel dont elle

peut bénéficier, ainsi que le soutien de ses proches et de sa communauté. De plus, nous examinerons les caractéristiques propres à l'entreprise qui embauche l'employé ayant un TSA, soit le comportement du gestionnaire direct de l'employé, les politiques de l'entreprise ainsi que le rôle des collègues de travail. Dans ce contexte, nous concevons l'intégration en emploi d'une personne ayant un TSA comme un processus interactionnel dynamique, comme l'indique le concept de socialisation professionnelle pour tout employé (Bauer & Erdogan, 2011; Moxley, 2002).

Posture épistémologique et approches méthodologiques

Notre posture épistémologique est de nature post-positiviste et pragmatique réaliste (Miles & Huberman, 2003). Ainsi, nous considérons qu'il existe un monde social, existant au-delà des perceptions des acteurs qu'il est possible de mesurer et d'expliquer, bien que de façon imparfaite. Toutefois, ce monde est aussi construit historiquement et socialement; nous devons donc prendre en compte autant les intentions des personnes et la signification qu'ils accordent aux événements, que leurs comportements et les événements observables (Patton, 2015). Par ailleurs, notre approche pragmatique nous incite à considérer les conséquences pratiques et les applications utiles des connaissances produites par la recherche. Nous sélectionnons donc nos méthodes, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, d'abord en fonction de leur contribution à notre objectif, plutôt qu'en considérant le paradigme dont elles sont issues (Patton, 2015). Ainsi, nous considérons que les incapacités associées au TSA en milieu de travail ont des conséquences objectives et observables. Toutefois, le sens du handicap est construit socialement. Nous voulons tenter de comprendre comment les personnes comprennent les difficultés associées au TSA dans un milieu de travail et quels sont les facteurs et les mécanismes pouvant les expliquer. Nous utiliserons à la fois des méthodes quantitatives et qualitatives à ces fins.

Le profil des personnes ayant un TSA étant très hétérogène, les interventions demandent un degré important d'individualisation et les résultats découlent d'un processus dynamique influencé par la participation de l'individu et par l'interaction entre l'intervenant, l'individu et le contexte (Bartlett et al., 2006). Nous privilégierons une approche d'évaluation de programme et des méthodes qualitatives. Nous voulons en effet pouvoir dresser un portrait du groupe par le biais de méthodes quantitatives et tenter d'associer certaines caractéristiques par rapport à des résultats des méthodes, tout en pouvant capturer certains éléments idiosyncrasiques nous permettant de comprendre comment ils peuvent affecter les résultats observés (Bartlett et al., 2006). Nous voulons aussi développer une compréhension approfondie du processus d'intégration en emploi d'un employé ayant un TSA, tel que relaté par les personnes qui le vivent ou y contribuent. Nous ferons ainsi une évaluation de mise en œuvre du programme d'AMO (description de la clientèle et des services), une évaluation des extrants (statut d'emploi des participants) et une évaluation de la satisfaction des participants et des employeurs (Alain & Dessureault, 2009).

Les ressources humaines et financières dévolues à cette recherche, de même que le contexte des services de l'organisation, ne permettaient pas de faire une étude comparative permettant l'évaluation des effets des services d'AMO. Nous avons choisi de faire un devis pré-post, sans groupe de comparaison pour évaluer le changement dans les attitudes et les émotions par rapport à l'emploi (autoefficacité et anxiété) et un devis post, sans groupe de comparaison, pour ce qui est des résultats obtenus par le participant (statut d'emploi, appréciation de l'emploi, de la réaction avec le superviseur et les collègues) ou la satisfaction de l'employeur et son appréciation de son employé. Nous ferons aussi une étude de cas multiples sur le processus d'intégration en emploi de personnes ayant un TSA, lorsqu'ils reçoivent des services par Action main-d'œuvre.

Questions de recherche

Nos questions de recherche visent à comprendre la mise en œuvre d'un programme de soutien en emploi sur l'intégration en emploi des personnes ayant un TSA. Pour y répondre, nous regarderons plusieurs aspects :

1. Quelles sont les caractéristiques cliniques et sociales des personnes ayant un TSA utilisant des services de soutien à l'emploi ?
2. Quels sont les services utilisés par les participants ?
3. Quel est le statut d'emploi des participants après avoir reçu des services d'AMO ?
4. Est-ce que les clients et les employeurs sont satisfaits des services ?
5. Quels sont les facteurs clés influençant l'intégration d'un employé ayant un TSA dans une entreprise, lorsqu'il reçoit des services de soutien en emploi ?

Le premier article de cette thèse « *Program Evaluation of a Community Organization Offering Supported Employment Services for Adults with Autism* » répondra aux quatre premières questions de recherche. Le second article « *Sustainable employment depends on quality relationships between supervisors and their employees with autism spectrum disorder* » répondra à la dernière question.

Références bibliographiques

- Alain, M., & Dessureault, D. (2010). *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*. Presses de l'Université du Québec.
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5 ed.). American Psychiatric Association.
- Anderson, A., Moore, D. W., Rausa, V. C., Finkelstein, S., Pearl, S., & Stevenson, M. (2017). A systematic review of interventions for adults with autism spectrum disorder to promote employment. *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, 4(1), 26-38.
<https://doi.org/10.1007/s40489-016-0094-9>
- Annabi, H., & Locke, J. (2019). A theoretical framework for investigating the context for creating employment success in information technology for individuals with autism. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 499-515.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.79>
- Association québécoise interuniversitaire des conseillers aux étudiants en situation de handicap. (2015). *Statistiques concernant les étudiants en situation de handicap dans les universités québécoises - 2014-2015*. http://aqicesh.ca/docs/STATS_AQICESH_2014-15.pdf
- Austin, R. D., & Sonne, T. (2014). The dandelion principle: Redesigning work for the innovation economy. *MIT Sloane Management Review*, 55, 67-72.
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-dandelion-principle-redesigning-work-for-the-innovation-economy/>
- Baker-Ericzén, M. J., Fitch, M. A., Kinnear, M., Jenkins, M. M., Twamley, E. W., Smith, L., Montano, G., Feder, J., Crooke, P. J., Winner, M. G., & Leon, J. (2018). Development of the Supported Employment, Comprehensive Cognitive Enhancement, and Social Skills

- program for adults on the autism spectrum: Results of initial study. *Autism*, 22(1), 6-19.
<https://doi.org/10.1177/1362361317724294>
- Baldwin, S., Costley, D., & Warren, A. (2014). Employment activities and experiences of adults with high-functioning autism and asperger's disorder. *J Autism Dev Disord*, 44(10), 2440-2449. <https://doi.org/10.1007/s10803-014-2112-z>
- Barneveld, P. S., Swaab, H., Fagel, S., van Engeland, H., & de Sonnevile, L. M. J. (2014). Quality of life: A case-controlled long-term follow-up study, comparing young high-functioning adults with autism spectrum disorders with adults with other psychiatric disorders diagnosed in childhood. *Comprehensive Psychiatry*, 55(2), 302-310.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2013.08.001>
- Bartlett, D. J., Macnab, J., Macarthur, C., Mandich, A., Magill-Evans, J., Young, N. L., Beal, D., Conti-Becker, A., & Polatajko, H. J. (2006). Advancing rehabilitation research: An interactionist perspective to guide question and design. *Disability and Rehabilitation*, 28(19), 1169-1176. <https://doi.org/doi:10.1080/09638280600551567>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Black, M. H., Mahdi, S., Milbourn, B., Scott, M., Gerber, A., Esposito, C., Falkmer, M., Lerner, M. D., Halladay, A., Ström, E., D'Angelo, A., Falkmer, T., Bölte, S., & Girdler, S. (2020). Multi-informant international perspectives on the facilitators and barriers to employment for autistic adults. *Autism Research*, 13(7), 1195-1214.
<https://doi.org/10.1002/aur.2288>

- Black, M. H., Mahdi, S., Milbourn, B., Thompson, C., D'Angelo, A., Ström, E., Falkmer, M., Falkmer, T., Lerner, M., Halladay, A., Gerber, A., Esposito, C., Girdler, S., & Bölte, S. (2019). Perspectives of key stakeholders on employment of autistic adults across the United States, Australia, and Sweden. *Autism Research, 12*(11), 1648-1662. <https://doi.org/10.1002/aur.2167>
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Aging and Retirement, 1*(1), 41-63. <https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Bölte, S., Dziobek, I., & Poustka, F. (2009). Brief Report: The Level and Nature of Autistic Intelligence Revisited. *J Autism Dev Disord, 39*(4), 678-682. <https://doi.org/10.1007/s10803-008-0667-2>
- Bublitz, D. J., Fitzgerald, K., Alarcon, M., D'Onofrio, J., & Gillespie-Lynch, K. (2017). Verbal behaviors during employment interviews of college students with and without ASD. *Journal of Vocational Rehabilitation, 47*(1), 79-92. <https://doi.org/10.3233/JVR-170884>
- Carrero, J., Krzeminska, A., & Härtel, C. E. J. (2019). The DXC technology work experience program: disability-inclusive recruitment and selection in action. *Journal of Management & Organization, 25*(4), 535-542. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.23>
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: A scoping review of the role of human resource management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 55*(1), 6-43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>

- Chen, H.-t. (2003). Theory-driven approach for facilitation of planning health promotion or other programs. *The Canadian Journal of Program Evaluation, 18*(2), 91-113.
- Colella, A., & Bruyère, S. M. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1: Building and developing the organization, pp. 473–503). American Psychological Association Press.
- Colella, A., & Varma, A. (2001). The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *The Academy of Management Journal, 44*(2), 304-315.
<https://doi.org/10.2307/3069457>
- Croen, L. A., Zerbo, O., Qian, Y., Massolo, M. L., Rich, S., Sidney, S., & Kripke, C. (2015). The health status of adults on the autism spectrum. *Autism, 19*(7), 814-823.
<https://doi.org/10.1177/1362361315577517>
- Dumais, L., Prohet, A., & Archambault, L. (2012). Insertion en emploi et TED : analyse des retombées et des enjeux politiques d'un projet pilote. *Revue francophone de la déficience intellectuelle, 23*, 128-142.
- Dunn, K., Rydzewska, E., Fleming, M., & Cooper, S.-A. (2020). Prevalence of mental health conditions, sensory impairments and physical disability in people with co-occurring intellectual disabilities and autism compared with other people: a cross-sectional total population study in Scotland. *BMJ Open, 10*(4), e035280.
<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-035280>
- Eaves, L. C., & Ho, H. H. (2008). Young adult outcome of autism spectrum disorders. *J Autism Dev Disord, 38*(4), 739-747. <https://doi.org/10.1007/s10803-007-0441-x>

- Engström, I., Ekström, L., & Emilsson, B. (2003). Psychosocial functioning in a group of swedish adults with asperger syndrome or high-functioning autism. *Autism*, 7(1), 99-110.
<https://doi.org/10.1177/1362361303007001008>
- Flower, R. L., Hedley, D., Spoor, J. R., & Dissanayake, C. (2019). An alternative pathway to employment for autistic job-seekers: a case study of a training and assessment program targeted to autistic job candidates. *Journal of Vocational Education & Training*, 71(3), 407-428. <https://doi.org/10.1080/13636820.2019.1636846>
- Fougeyrollas, P. (2010). *La funambule, le fil et la toile : transformations réciproques du sens du handicap*. Presses de l'Université Laval.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and relationships: Sounding in social construction*. Harvard University Press.
- Hagner, D., & Cooney, B. F. (2005). "I do that for everybody": Supervising employees with autism. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 20(2), 91-97.
<https://doi.org/10.1177/10883576050200020501>
- Harmuth, E., Silletta, E., Bailey, A., Adams, T., Beck, C., & Barbic, S. P. (2018). Barriers and facilitators to employment for adults with autism: A scoping review. *Annals of International Occupational Therapy*, 1(1), 31-40.
<https://doi.org/https://doi.org/10.3928/24761222-20180212-01>
- Hedley, D., Uljarevic, M., Cameron, L., Halder, S., Richdale, A., & Dissanayake, C. (2017). Employment programmes and interventions targeting adults with autism spectrum disorder: A systematic review of the literature. *Autism*, 21(8), 929-941.
<https://doi.org/10.1177/1362361316661855>

- Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32(2), 125-134.
<https://doi.org/10.3233/JVR-2010-0502>
- Hirvikoski, T., Mittendorfer-Rutz, E., Boman, M., Larsson, H., Lichtenstein, P., & Bölte, S. (2018). Premature mortality in autism spectrum disorder. *British Journal of Psychiatry*, 208(3), 232-238. <https://doi.org/10.1192/bjp.bp.114.160192>
- Holwerda, A., van der Klink, J. J. L., Groothoff, J., & Brouwer, S. (2012). Predictors for work participation in individuals with an autism spectrum disorder: A systematic review. *J Occup Rehabil*, 22(3), 333-352. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9347-8>
- Howlin, P., Alcock, J., & Burkin, C. (2005). An 8 year follow-up of a specialist supported employment service for high-ability adults with autism or asperger syndrome. *Autism*, 9(5), 533-549. <https://doi.org/10.1177/1362361305057871>
- Howlin, P., & Moss, P. (2012). Adults with autism spectrum disorders. *Canadian Journal of Psychiatry*, 57(5), 275-283. <https://doi.org/10.1177/070674371205700502>
- Hurlbutt, K., & Chalmers, L. (2004). Employment and adults with asperger syndrome. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 19(4), 215-222.
<https://doi.org/10.1177/10883576040190040301>
- Hurley-Hanson, A., Giannantonio, C. M., & Griffiths, A.-J. (2020). *Autism in the workplace. Creating positive employment and career outcomes for generation A*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29049-8>
- Hutton, J., Goode, S., Murphy, M., Le Couteur, A., & Rutter, M. (2008). New-onset psychiatric disorders in individuals with autism. *Autism*, 12(4), 373-390.
<https://doi.org/10.1177/1362361308091650>

- Institut national de santé publique du Québec. (2017). *Surveillance du trouble du spectre de l'autisme au Québec*.
https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2310_surveillance_trouble_spectre_autisme.pdf
- Jacob, A., Scott, M., Falkmer, M., & Falkmer, T. (2015). The costs and benefits of employing an adult with autism spectrum disorder: A systematic review. *PLoS One*, *10*(10).
<https://doi.org/doi:10.1371/journal.pone.0139896>
- Kenny, L., Hattersley, C., Molins, B., Buckley, C., Povey, C., & Pellicano, E. (2015). Which terms should be used to describe autism? Perspectives from the UK autism community. *Autism*. <https://doi.org/10.1177/1362361315588200>
- Kirchner, J., Ruch, W., & Dziobek, I. (2016). Brief report: Character strengths in adults with autism spectrum disorder without intellectual impairment. *J Autism Dev Disord*, *46*(10), 3330-3337. <https://doi.org/10.1007/s10803-016-2865-7>
- Kraper, C. K., Kenworthy, L., Popal, H., Martin, A., & Wallace, G. L. (2017). The gap between adaptive behavior and intelligence in autism persists into young adulthood and is linked to psychiatric co-morbidities. *J Autism Dev Disord*, *47*(10), 3007-3017.
<https://doi.org/10.1007/s10803-017-3213-2>
- Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, *25*(4), 453-463. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58>
- Lorenz, T., Frischling, C., Cuadros, R., & Heinitz, K. (2016). Autism and overcoming job barriers: Comparing job-related barriers and possible solutions in and outside of autism-specific employment. *PLoS One*, *11*(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147040>

Lorenz, T., & Heinitz, K. (2014). Aspergers – Different, not less: Occupational strengths and job interests of individuals with asperger’s syndrome. *PLoS One*, 9(6), e100358.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0100358>

Maenner, M. J., Shaw, K. A., Baio, J., Washington, A., Patrick, M., DiRienzo, M., Christensen, D. L., Wiggins, L. D., Pettygrove, S., Andrews, J. G., Lopez, M., Hudson, A., Baroud, T., Schwenk, Y., White, T., Rosenberg, C. R., Lee, L.-C., Harrington, R. A., Huston, M., Hewitt, A., Esler, A., Hall-Lande, J., Poynter, J. N., Hallas-Muchow, L., Constantino, J. N., Fitzgerald, R. T., Zahorodny, W., Shenouda, J., Daniels, J. L., Warren, Z., Vehorn, A., Salinas, A., Durkin, M. S., & Dietz, P. M. (2020). Prevalence of Autism Spectrum Disorder Among Children Aged 8 Years - Autism and Developmental Disabilities Monitoring Network, 11 Sites, United States, 2016. *Morbidity and mortality weekly report. Surveillance summaries (Washington, D.C. : 2002)*, 69(4), 1-12.

<https://doi.org/10.15585/mmwr.ss6904a1>

Magiati, I., Tay, X. W., & Howlin, P. (2014). Cognitive, language, social and behavioural outcomes in adults with autism spectrum disorders: A systematic review of longitudinal follow-up studies in adulthood. *Clinical Psychology Review*, 34(1), 73-86.

<https://doi.org/10.1016/j.cpr.2013.11.002>

Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A Review of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects and Directions. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010 Volume 25* (pp. 35-88). <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch2>

- Mavranouzouli, I., Megnin-Viggars, O., Cheema, N., Howlin, P., Baron-Cohen, S., & Pilling, S. (2014). The cost-effectiveness of supported employment for adults with autism in the United Kingdom. *Autism, 18*(8), 975-984. <https://doi.org/10.1177/1362361313505720>
- Mawhood, L., & Howlin, P. (1999). The outcome of a supported employment scheme for high-functioning adults with autism or asperger syndrome. *Autism, 3*(3), 229-254. <https://doi.org/10.1177/1362361399003003003>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives* (M. H. Rispal, Trans.; J.-J. Bonniol, Ed. 2 ed.). De Boek & Larcier s.a.
- Ministère de la Santé et des Services sociaux. (2014). *Les activités socioprofessionnelles et communautaires. État de la situation et actions convenues pour l'amélioration des services*. <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2014/14-848-01W.pdf>
- Moxley, D. P. (2002). Social work strategies and tactics in the workplace: Socialization of people with disabilities. *Journal of Social Work in Disability & Rehabilitation, 1*(3), 43-60. https://doi.org/10.1300/J198v01n03_05
- Müller, E., Schuler, A., Burton, B. A., & Yates, G. B. (2003). Meeting the vocational support needs of individuals with asperger syndrome and other autism spectrum disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation, 18*(3), 163-175. <http://iospress.metapress.com/content/84D0RTX4AE1MJBQ1>
- National Institute for Health and Care Excellence. (2016). Autism spectrum disorder in adults: diagnosis and management. Clinical guideline (CG142). (National Clinical Guideline Number 170, Issue. N. C. C. f. M. H. C. b. t. N. I. f. H. a. C. Excellence. <https://www.nice.org.uk/guidance/cg142>

- Nicholas, D. B., Attridge, M., Zwaigenbaum, L., & Clarke, M. (2015). Vocational support approaches in autism spectrum disorder: A synthesis review of the literature. *Autism, 19*(2), 235-245. <https://doi.org/10.1177/1362361313516548>
- Nimmo-Smith, V., Heuvelman, H., Dalman, C., Lundberg, M., Idring, S., Carpenter, P., Magnusson, C., & Rai, D. (2020). Anxiety disorders in adults with autism spectrum disorder: A population-based study. *J Autism Dev Disord, 50*(1), 308-318. <https://doi.org/10.1007/s10803-019-04234-3>
- Noel, V. A., Oulvey, E., Drake, R. E., & Bond, G. R. (2017). Barriers to employment for transition-age youth with developmental and psychiatric disabilities. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 44*(3), 354-358. <https://doi.org/10.1007/s10488-016-0773-y>
- Ohl, A., Grice Sheff, M., Little, S., Nguyen, J., Paskor, K., & Zanjirian, A. (2017). Predictors of employment status among adults with autism spectrum disorder. *Work, 56*, 345-355. <https://doi.org/10.3233/WOR-172492>
- Parr, A. D., & Hunter, S. T. (2014). Enhancing work outcomes of employees with autism spectrum disorder through leadership: Leadership for employees with autism spectrum disorder. *Autism, 18*(5), 545-554. <https://doi.org/10.1177/1362361313483020>
- Parr, A. D., Hunter, S. T., & Ligon, G. S. (2013). Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. *Leadership Quarterly, 24*(4), 608-622. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.003>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.

- Pellicano, E., & Stears, M. (2011). Bridging autism, science and society: moving toward an ethically informed approach to autism research. *Autism Research*, 4(4), 271-282. <https://doi.org/10.1002/aur.201>
- Pfeiffer, B., Braun, K., Kinnealey, M., Matczaka, M. D., & Polatajko, H. (2017). Environmental factors impacting work satisfaction and performance for adults with autism spectrum disorders. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 47(1), 1-12. <https://doi.org/10.3233/JVR-170878>
- Pisano, G. P., & Austin, R. D. (2016). *SAP SE: Autism at Work*. Harvard Business Review Case Study.
- Rioux, M. H. (1997). Disability: the place of judgement in a world of fact*. *Journal of Intellectual Disability Research*, 41(2), 102-111. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.1997.tb00686.x>
- Robert, É. (2015). *Les personnes autistes et le choix professionnel. Les défis de l'intervention en orientation*. Septembre Éditeur.
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3-20. <https://doi.org/10.1002/bsl.624>
- Scott, M., Milbourn, B., Falkmer, M., Black, M., Bölte, S., Halladay, A., Lerner, M., Taylor, J. L., & Girdler, S. (2018). Factors impacting employment for people with autism spectrum disorder: A scoping review. *Autism*, 1362361318787789. <https://doi.org/10.1177/1362361318787789>
- Seaman, R. L., & Cannella-Malone, H. I. (2016). Vocational skills interventions for adults with autism spectrum disorder: A review of the literature. *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, 28(3), 479-494. <https://doi.org/10.1007/s10882-016-9479-z>

- St-Arnaud, L., & Corbière, M. (2011). Déterminants de la réintégration en emploi et du retour au travail en santé mentale. In M. Corbière & M.-J. Durand (Eds.), *Du trouble mental à l'incapacité au travail : une perspective transdisciplinaire qui vise à mieux saisir cette problématique et à offrir des pistes d'intervention*. Presses de l'Université du Québec.
- Statistique Canada. (2013). *L'incapacité au Canada : premiers résultats de l'Enquête canadienne sur l'incapacité*. <http://www.statcan.gc.ca/pub/89-654-x/89-654-x2013002-fra.pdf>
- Taylor, J., Smith, L., & Mailick, M. (2014). Engagement in vocational activities promotes behavioral development for adults with autism spectrum disorders. *J Autism Dev Disord*, 44(6), 1447–1460. <https://doi.org/10.1007/s10803-013-2010-9>
- Taylor, J. L., & Mailick, M. R. (2014). A longitudinal examination of 10-year change in vocational and educational activities for adults with autism spectrum disorders. *Developmental Psychology*, 50(3), 699-708. <https://doi.org/10.1037/a0034297>
- Taylor, J. L., & Seltzer, M. M. (2010). Changes in the autism behavioral phenotype during the transition to adulthood. *J Autism Dev Disord*, 40(12), 1431-1446. <https://doi.org/10.1007/s10803-010-1005-z>
- Timmons, J., Zalewska, A., Hall, A. C., & Fesko, S. (2017). Exploring the impact of community service on career exploration, self-determination, and social skills for transition-age youth with autism spectrum disorders. *Inclusion*, 5(1), 16-32. <https://doi.org/10.1352/2326-6988-5.1.16>
- Vogus, T. J., & Taylor, J. L. (2018). Flipping the script: Bringing an organizational perspective to the study of autism at work. *Autism*, 22(5), 514-516. <https://doi.org/10.1177/1362361318776103>

- Volkmar, F. R., & Reichow, B. (2013). Autism in DSM-5: progress and challenges. *Mol Autism*, 4(1), 13. <https://doi.org/10.1186/2040-2392-4-13>
- Walsh, E., Holloway, J., McCoy, A., & Lydon, H. (2017). Technology-aided interventions for employment skills in adults with autism spectrum disorder: A systematic review. *Review Journal of Autism and Developmental Disorders*, 4(1), 12-25. <https://doi.org/10.1007/s40489-016-0093-x>
- Wehman, P., Lau, S., Molinelli, A., Brooke, V., Thompson, K., Moore, C., & West, M. (2012). Supported employment for young adults with autism spectrum disorder: Preliminary data. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 37(3), 160-169. <https://doi.org/10.2511/027494812804153606>
- Wehman, P., Schall, C., McDonough, J., Sima, A., Brooke, A., Ham, W., Whittenburg, H., Brooke, V., Avellone, L., & Riehle, E. (2019). Competitive employment for transition-aged youth with significant impact from autism: A multi-site randomized clinical trial. *J Autism Dev Disord*. <https://doi.org/10.1007/s10803-019-03940-2>

CHAPITRE 2 : ARTICLE 1

**Program Evaluation of a Community Organization Offering Supported
Employment Services for Adults with Autism**

Valérie Martin^a and Marc J. Lanovaz^a

^a Université de Montréal, C.P. 6128, succursale Centre-Ville, Montréal, QC, Canada,
H3C 3J7, valerie.martin.2@umontreal.ca, marc.lanovaz@umontreal

Une version de cet article a été publiée dans le journal *Research in Autism Spectrum Disorders*
Martin, V., & Lanovaz, M. J. (2021). Program evaluation of a community organization offering
supported employment services for adults with autism. *Research in Autism Spectrum Disorders*,
82. <https://doi.org/10.1016/j.rasd.2021.101741>

Structured Abstract

Background: Individuals with autism spectrum disorder (ASD) have an employment rate well below the general population. One potential solution to address this issue is the implementation of supported employment services. The purpose of our study was to evaluate the implementation, the outcomes and satisfaction of a Canadian community supported employment program designed for individuals with ASD without an intellectual disability.

Method: Thirty-seven individuals with ASD, who were receiving services from a local community agency (Action main-d'oeuvre) providing supported employment services, participated in the study. Eleven employers were surveyed on job performance of their employee and satisfaction with the agency's services. The research team monitored the characteristics of the participants, the services rendered, and outcomes measures related to employment.

Results: Despite high levels of comorbid mental health issues, our results indicated that 62.1% of individuals obtained paid employment within 12 months. Furthermore, participants with post-secondary education found jobs related to their degree or requiring specialized skills. Maintaining employment was a greater challenge and continuing support may be required.

Conclusions: The study suggests that the employment services may have supported the participants in finding a job. However, collaboration is essential to address mental health issues in job seekers with ASD, which appeared to hinder job search and maintenance.

Keywords: autism, mental health, supported employment, vocational support, work

Program Evaluation of a Community Organization Offering Supported Employment Services for Adults with Autism in Canada

Individuals with autism spectrum disorder (ASD) have an employment rate well below the general population (Black et al., 2019). For example, Roux et al. (2017) reported that only 38% of American working-age adults with ASD had participated in paid work in the two weeks prior to their survey. Only 14% of individuals engaged in paid labour worked in a community-based setting; the remaining 86% worked in facilities where most individuals had a disability. Moreover, individuals with ASD without intellectual disability are three times more likely to be unemployed than those with autism who have an intellectual disability (Taylor & Seltzer, 2011). Employment is important for many individuals with ASD as it contributes to their quality of life and independence, but also to their ability to contribute to society and feeling of inclusion (Annabi & Locke, 2019). For example, Taylor and Seltzer (2011) found that a greater degree of independence in vocational activities was related to subsequent positive changes in autism symptoms and activities of daily living as well as reductions in maladaptive behaviors. Contrarily, unemployment or underemployment may negatively impact subsequent adult development of individuals with ASD, just as it affects adults without disabilities (Taylor et al., 2014).

Adults with ASD have many strengths that can contribute to job performance, such as attention to detail, logical reasoning, reliability, and focus (Kirchner et al., 2016; Lorenz & Heinitz, 2014). Some managers have also expressed positive opinions on integrating employees with ASD, even when they needed considerable support to function in the workplace (Hagner & Cooney, 2005). A certain number of companies have even developed specialized recruitment programs to tap into the strengths of individuals with ASD (Austin & Sonne, 2014). In contrast,

difficulties experienced in social interactions is the main factor hindering the job search and performance in adults with ASD (Hendricks, 2010; Noel et al., 2017). The peculiarities of cognitive functioning and the behaviors considered inappropriate in the workplace may also interfere with their employability (Hendricks, 2010; Holwerda et al., 2012). Individuals with ASD have a higher prevalence of physical and mental health conditions than the general population (Croen et al., 2015), such as immune conditions, gastrointestinal disorders, sleep disorders, depression and anxiety. These conditions create additional barriers to employment (Hendricks, 2010; Holwerda et al., 2012; Noel et al., 2017; Richards, 2012). For example, Baker et al. (2019) reported that sleep difficulties of adults with ASD were shown to be linked with unemployment. Other barriers to employment come from the work environment such as negative attitudes of employers, human resources management policies and practices, poor fit of available jobs in the community with one's skills and needs as well as unsupportive community, social and economic systems (Harmuth et al., 2018; Noel et al., 2017; Richards, 2012).

Research on employment interventions for adults with ASD have focused on three main areas: intervention dedicated to transition-age youth to facilitate future integration in the job market, interventions aimed at specific vocational or related skills, and comprehensive interventions where employment is the primary outcome. The first area is facilitating the transition of young adults from school to adult life (e.g. Hillier et al., 2011; Hotez et al., 2018; Nadig et al., 2018; Strickland et al., 2013; Timmons et al., 2017). A well-researched program is Project SEARCH, an evidenced-based intervention designed for young adults with significant disabilities to prepare for integrated competitive employment (Christensen et al., 2015). Large community businesses welcome students in their last year of high school where they participate in a 720-hr internship, rotating through three 10- to 12-week internship, while receiving 180 hr

of classroom instruction. Researchers have adapted the program for individuals with ASD (Project SEARCH plus ASD Supports). A randomized controlled trial showed its effectiveness 1 year after graduation regarding employment outcome, wages, hours worked versus usual school and community-based employment training (Wehman et al., 2019). The second area of study regarding employment interventions have focused on developing specific skills necessary to look for employment or to function in the workplace such as completing a job interview, performing specific tasks, or improving workplace social skills (Lattimore et al., 2008; Lerman et al., 2015; Liu et al., 2013; Morgan et al., 2014; Palmen & Didden, 2012; Walsh et al., 2018). Enhancing those specific skills may lead to subsequent improvements in vocational outcomes, such as obtaining and maintaining employment, but is not documented in these studies.

Finally, studies have examined more comprehensive programs designed at supporting individuals of all ages in finding and maintaining employment (e.g. Burt et al., 1991; Keel et al., 1997; Mawhood & Howlin, 1999). Comprehensive programs include a variety of personalized interventions aimed at different skills, but the primary outcomes are obtaining and maintaining employment. Business-led programs designed to recruit, assess and train candidates with ASD into their own organizations have been described in case studies (e.g., Austin & Pisano, 2017; Carrero et al., 2019; Flower et al., 2019). Two systematic reviews on comprehensive programs concluded that the model of supported employment was an effective intervention (Hedley et al., 2017; Nicholas et al., 2015). Supported employment is an intervention model wherein a counsellor provides personalized support to their client by assisting them during the job search process, teaching them how to apply and interview for a position, liaising between their client, co-workers and supervisor, and helping them deal with difficult workplace situations that may arise (Nicholas et al., 2015).

Despite its support in the literature, the knowledge base for supported employment remains limited (Hedley et al., 2017; Nicholas, et al., 2015). Only one study had a controlled design (i.e., using a matched-control design). It showed positive effects of supported employment in finding paid work in the community, in longer job duration and in higher wages (Mawhood & Howlin, 1999). Other studies used pre-post designs (Baker-Ericzén et al., 2018; Hillier et al., 2007; Lynas, 2014; McClannahan et al., 2002; McLaren et al., 2017; Wehman et al., 2012) or uncontrolled retrospective designs (Brooke et al., 2018; Howlin et al., 2005). Most studies had small or very small samples of 15 or fewer participants (Baker-Ericzén et al., 2018; Hillier et al., 2007; McClannahan et al., 2002; McLaren et al., 2017). Some studies researched supported employment, but measured other outcomes than community employment, such as reductions in autism severity scores (García-Villamizar et al., 2000), improvements in executive functions (García-Villamizar & Hughes, 2007) or changes in quality of life (García-Villamizar et al., 2002; Katz et al., 2015).

To our knowledge, only two studies of supported employment programs have included individuals with significant challenges, such as moderate learning disability, use of non-verbal communication or need for individualized support for social interactions or behavioral issues (Lynas, 2014; Wehman et al., 2012). Of interest, Wehman and al. (2012) used a sample of 33 consecutively referred individuals to reduce selection bias. The researchers assisted 82% of participants in reaching competitive employment in mostly entry-level occupations. In their oft-cited study, Mawhood and Howlin (1999) excluded patients with additional psychiatric and physical problems that would affect their employability. This exclusion is preoccupying as estimates of mental health difficulties for individuals with ASD vary from 25% to 30% in epidemiological studies to up to 84% in clinical samples (Howlin & Moss, 2012). To address this

limitation, we evaluated a supported employment program in our community that includes individuals with ASD regardless of comorbid issues (other than intellectual disability).

Specifically, the purpose of our study was to (a) describe the characteristics of clients with ASD receiving supported employment services from a community organization, (b) document services used by these clients, and (c) measure outcomes of participation in the program.

Method

We partnered with Action main-d'oeuvre (AMO), a community organization based in Montréal, Canada, devoted to providing free supported employment for individuals on the autism spectrum. This organization collaborated with the research team in the design of an evaluation of its services, including a detailed profile of their clients, information on duration and content of interventions provided by counsellors, employment status, satisfaction and appreciation from clients and their employers. Program evaluation is the application of evaluation approaches, techniques, and knowledge to systematically assess and improve the planning, implementation, and effectiveness of a program (Chen, 2005). Information gathered during a program evaluation supports decision making regarding the program: monitoring whether inputs are adequate and well organized for the goals of the program, whether interventions are implemented appropriately, whether target groups are reached, whether clients receive quality services, and whether outputs demonstrate the attainment of goals and meet decision maker and stakeholder expectations (Chen, 2005). In the present study, we collected information on client characteristics, services rendered, and outcomes following services to formulate recommendations to improve service delivery, training of counsellors and funding efforts of the organization.

Description of the Supported Employment Service

AMO is part of a network of community groups, funded by the government, to provide specialized employment services to individuals with disabilities looking for competitive community employment. AMO offers services to adults who are 16 years and older (limit of compulsory school attendance in Québec). The organization, previously serving only individuals with intellectual disabilities, started a program aimed at adults with ASD in 2006. The equivalent of seven full-time counsellors are responsible for 240 clients with ASD. Some clients are looking for employment while others are employed and can receive support in the workplace. Counsellors have diverse backgrounds such as training in special education, career counselling, and psychoeducation.

AMO offers services to adults who are 16 years and older (this age is the limit of compulsory school attendance in Québec). Clients must show a documented diagnosis of ASD, be motivated to work, have the potential to enter the labour market, and be independent for transportation. School, health and social service professionals refer clients to AMO, but some individuals with ASD and employers directly apply for services themselves. Counsellors collaborate with individuals to draw up an individualized action plan to enter the labour market and develop job-seeking skills or other related vocational skills. They meet clients 1-hr every two weeks to assess their employment preferences and skills and to teach them relevant job-seeking, workplace, or self-advocacy skills. Most clients have assignments to carry out between meetings. AMO staff can also assist in the job search process and in the assessment of potential jobs and work environments. The counsellor remains available to support clients that found jobs. If needed, the tasks of the counsellor may involve direct support in the workplace for training, developing adaptations, and raising awareness of ASD with supervisors and colleagues. All

interventions are personalized for the client and provided in an individual format, at AMO offices or in the workplace. The organization does not limit to the duration of services, but counsellors can terminate services if they judge that the client could be best served by another organization or faces challenges preventing him from benefiting from the services at that time.

Counsellors can provide to the hiring organization access to a partial wage subsidy, financed by the government. The subsidy is a percentage of the wage of the employee that depends on counsellor assessment of their client productivity or need for additional supervision time. The level of the subsidy is revaluated annually as the employee gains experience or meets additional challenges. The business hires the employee who is thus protected by labour laws, including the provisions on the minimum wage. As such, the subsidy offsets possible additional costs to the employer related to the limitations of their employees.

Participants

Between January 2017 and January 2019, counsellors from AMO asked all clients requesting services permission to provide their contact information to the research team. Participants could be assisted by a person of their choice in deciding to participate in the research and providing informed consent. Participants received a 15\$¹ financial compensation for each appointment with a researcher and for completion of the online questionnaire to acknowledge their time and efforts as well as offset their transportation costs. We informed participants that refusal to participate in the research would not alter provision of services from AMO and that they could keep the financial compensation even if they withdrew from the research before, during or after responding to the questionnaires. All 37 participants of this study had received a

¹ All values are in Canadian dollars

diagnosis of ASD (with no associated intellectual disability) from authorized health professionals in Québec, Canada, that was recorded in AMO's database (see Table 1 for participant characteristics). Table 1 presents the characteristics of the participants. Thirty-two men and five women ($N = 37$) with a mean age of 30 years old ($SD = 8.4$) participated in the study. The majority were single and over half were living by themselves. Nearly half of participants were bilingual, an important asset as it is a common requirement in the local job market. More than half of the participants had post-secondary education and 27% never had a job. When participants that found jobs gave their authorization, their employers were invited to participate to the study and fill an online questionnaire.

Procedures

Our university's research ethics board approved the project, which was conducted in accordance with the Canadian Tri-Council Policy Statement on Ethical Conduct for Research Involving Humans. At intake, participants completed paper questionnaires during a face-to-face interview session. One participant received assistance from his parents and the first author assisted two participants that needed extensive help (e.g., reading questions with the participant, explaining the meaning of words or providing examples). Some participants needed breaks or additional time so we scheduled additional interview sessions as needed. Duration ranged from one 45-min meeting to three 2-hr meetings. Following intake, the counsellors continued to provide the usual personalized intervention to participants as described earlier.

The first author consulted participant files in AMO's database at intake and periodically during service provision until the observation period reached 12 months for each participant. If participants found employment, we contacted them 6 weeks after the beginning of employment to fill out additional questionnaires. We also asked them permission to contact their employer.

The remaining participants were invited to complete questionnaires when they did not find employment after 6 to 9 months of job search. The first author still periodically reviewed their files in case they found employment later during the 12-month period, which never happened. Participants could fill questionnaires online or during a face-to-face interview session according to their preference and needs. Duration ranged from 15 to 90 minutes. Only 27 participants responded to the second invitation to complete questionnaires, an attrition rate of 27%. Eleven of the thirteen employers contacted participated in the study.

Measures

Participant Characteristics

To characterize individuals using AMO services, the first author collected socio-demographic information on sex, age, education, housing, and civil status from participants at intake. Other clinical information collected from participant files included diagnoses, other health concerns, and use of medication. We also administered self-report questionnaires at intake to collect clinical information on autistic symptoms, adaptive behavior and anxiety. More than half of the participants lived by themselves and did not rely on family support to access employment. We chose to use self-report measures as more than half of the participants lived by themselves and many had no relative that could be relied on to fill out questionnaires for this study. To measure autistic symptomatology, the participants completed the adult self-reported version of the Social Responsiveness Scale-2 (SRS-2) in an interview format. This 65-item questionnaire, scored on a 4-point Likert-like scale, has five subscales providing clinical descriptions: social awareness, social motivation, social cognition, social communication, and repetitive behaviors/restricted interest (Constantino & Gruber, 2012). The SRS-2 provides a T-

score, which identifies individuals that may have mild (60 to 65), moderate (66 to 75) or severe impairment (76 and over).

To assess adaptive behaviors of participants, we used the adult self-report version of the Adaptive Behavior Assessment System-II (ABAS-II; Oakland & Harrison, 2008). The ABAS-II assesses 10 areas of adaptive functioning, grouped into three general domains: the conceptual domain (communications, academic, self-directional), the social domain (leisure, social), and the practical domain (use of community resources, life in the community, home, health and safety, personal care, work). The scale varies from 0 (not able) to 3 (always or almost always when necessary). The instrument has very good psychometric values (internal consistency of 0.97 to 0.99; Harrison & Oakland, 2008). Results indicate whether an individual's level of functioning is above average for their age (< 109), average (90-109), below average (80-89), low (71-79) or extremely low (lower than 70).

To measure anxiety, the participants completed the State Trait Anxiety Inventory Form-Y (STAI-Y; Spielberger, 1983). Trait anxiety represents a generally stable predisposition to perceive one's environment as dangerous or threatening and to respond to it with a high level of anxiety. State anxiety is a transient emotional state that varies in intensity from one situation to another. Normal scores are provided for non-autistic working-age population and for individuals with psychiatric issues. In the current study, we measured the state anxiety of participants by asking them to respond to the questions about their emotions when thinking about looking for work and starting a new job at the intake interview session. The STAI-Y has previously been used with individuals with ASD (South et al., 2017). Autistic symptomatology, adaptive behavior and trait anxiety were only measured at intake. Scores were expected to stay stable during the program. State anxiety was expected to vary as participation in the program addressed

belief and emotion tied to participating in employment. To measure one outcome of participation in the program, we asked participants to answer the state anxiety questionnaire again during the second interview.

The first author collected vocational information on education, duration since last employment and previous use of services in each participant's file at AMO. We assessed work self-efficacy using the Waghorn et al. (2005) Work Self-efficacy Scale designed for people with psychiatric disorders. Work self-efficacy represents employee confidence in their ability to complete their overall job. Association between occupational self-efficacy and employment status was previously observed for individuals with Asperger syndrome (Lorenz & Heinitz, 2014). Participants had to rate their confidence on a scale from 0 (no confidence at all) to 100 (total confidence) for 37 items. Sub-scales are career planning skills, job securing skills, work-related social skills and general work skills (internal consistency range from 0.86 to 0.94). Participants responded to this questionnaire at intake and at the second interview session to estimate whether services were associated with increased self-efficacy.

Services Used

The first author accessed information on the number of contacts between counsellors and participants, and types of services provided in AMO's database that contained the notes of the counsellors on their clients and their interventions to examine the services used by clients and themes discussed during meetings. She also looked at contact between counsellors and employers or other types of professionals working with their participants.

Program Outcomes

To examine the impact of the program on individuals with ASD, our main outcome was employment status. This main outcome was divided in six categories: (a) having found employment without subsidy, (b) having found employment with subsidy, (c) returning to school, (d) participating in a job training or integration program, (e) being referred to other services more appropriate for the participant's need or to similar service if he moved outside of the region covered by AMO, or (f) no employment found. We also collected data on duration of employment, hours worked per week and hourly wages. During the second interview session, the first author administered questionnaires on state anxiety and work-self-efficacy a second time to assess if participation in the program was also associated with changes with those measures. To assess other outcomes of participation in the program, participants responded to a 4-item questionnaire about their satisfaction with AMO's services (e.g., support received by counsellor while searching for a job, support received by the counsellor once employed, satisfaction with AMO in general, would recommend services).

Participants that secured employment or participated in a job training or integration program also completed questionnaires on job appreciation, and a 14-item questionnaire on the content of the job, the work conditions and work relationships. The first author interviewed the participant about the quality of their relationship with their supervisor, using the Leader-member exchange measure (Liden & Maslyn, 1998), a validated 12-item questionnaire widely used in management research. The reciprocity of the participants with colleagues was assessed by the Team-member exchange questionnaire (Seers, 1989), a validated 6-item questionnaire. Employers responded to two questionnaires. The first questionnaire comprised of nine items on satisfaction with AMO's services. The second questionnaire was on their assessment of their

employee's work performance; the 19 items were adapted from a tool assessing the strengths and weaknesses of employees with support or rehabilitation needs in a work environment (Bolton, 1992) and from a study on employees with ASD (Hillier et al. 2007).

Analysis

To describe client characteristics, we performed descriptive analyses for all variables. Our analyses explored relationships between continuous variables using Spearman rank correlations. A single sample t-test using norms from the STAI-Y instrument allowed us to assess the role of anxiety. To describe services rendered, we use descriptive analysis on hours of service and contact with clients, and used qualitative data to complement our understanding. The outputs of services were first analyzed by the assessing the improvement between intake and post-measurement for situational (work) anxiety and work self-efficacy with a Wilcoxon signed rank test with a continuity correction. For employment status, appreciation and satisfaction, we used descriptive analyses. These analyses excluded participants with missing data on the variables in question.

Results

Description of Participants of Supported Employment Services

Figure 1 shows the number of participants in each SRS-2 qualitative score range. Average score for global autistic symptomatology was in the moderate range ($M = 66.1$, $SD = 9.4$), indicating that symptoms may substantially interfere with everyday social interactions. Figure 2 illustrates the number of participants in the different ABAS-II qualitative ranges for the composite score and subscales. Thirty-eight percent of participants had adaptive behavior scores

in the ranges “below average” or lower (having a score lower than 90). Their scores suggest that they have more important support needs in their daily activities.

Table 2 presents the mean scores on the clinical and vocational measures for the participants. Trait anxiety scores were high ($M = 50.3$, $SD = 12.4$) and state anxiety when asked to think about work was also high ($M = 48.2$, $SD = 15.4$). Anxiety scores were significantly higher than the instrument’s norms for working age population (Trait $t(35) = 5.9393$, $p \leq 0.0001$; State $t(35) = 5.6106$, $p \leq 0.0001$) and 62% the participant had higher trait anxiety scores than norms for individuals with psychiatric complications ($M = 44.6$). Participants also self-reported comorbid physical and mental health diagnoses: attention deficit hyperactivity disorder (ADHD; $n = 7$), depression, anxiety, OCD, bipolar disorder or other unspecified mental health issues ($n = 10$), sleep issues ($n = 2$), physical health issues ($n = 3$; multiple sclerosis, dysphagia, rheumatoid arthritis), sensory disability ($n = 1$), and communication disorders ($n = 2$). Clinical notes written by employment counsellors also included mentions of additional mental health, physical health or psychosocial issues (e.g., unstable housing, bankruptcy, conflict with family). Data regarding physical and mental health issues should be interpreted with caution as no confirmation of diagnostic was sought.

Table 3 presents the correlations between the continuous variables. Autism symptomatology ($r_s(36) = .5167$, $p \leq 0.01$) and age ($r_s(36) = .4610$, $p \leq 0.01$) was associated with trait anxiety. Work situational anxiety was inversely correlated with adaptive behavior (ABAS-II GAC) ($r_s(36) = -.5130$, $p \leq 0.01$) and with the work self-efficacy measure ($r_s(36) = -.5307$, $p \leq 0.001$). Work self-efficacy was correlated with adaptive behavior ($r_s(36) = 0.4752$, $p \leq 0.01$) and inversely correlated with state anxiety about work ($r_s(36) = -0.5307$, $p \leq 0.001$).

Services Used

Participants waited an average of 4.3 months to receive services. Previous clients (i.e., job loss, need for support to prevent termination of employment) received services in a 2-week delay average, while new clients looking for employment had to wait an average of 6 months.

Counsellors generally met participants for one hour every two weeks, but some clients frequently canceled meetings. The organization imposed no limit to the duration of services unless the counsellor and the service coordinator judged that the services did not meet client needs.

Participants met an average of 7.2 times with their counsellors in the job search phase, with a range of 1 to 23 meetings.

For participants who found employment, counsellors offered support to them and to their employers either by phone, in their office or in the workplace. They provided an average of 5.4 contacts, ranging from 0 to 21, during the 12-month observation period of our research project. Three participants decided to stop contact with their counsellor, and two did not ask help from their counsellor before deciding to resign from their job. The number of contacts increased with the duration of employment, with the willingness of the employer to share information and receive advice from counsellor, and when clients experienced difficulties. For 24.3% of participants, counsellors had contact with professionals outside of the organization, such as a social worker or a special education counsellor (range: 1-5 contacts). Qualitative data from the database show that, for some participants, time was spent during meetings to discuss access to mental health services to meet psychosocial needs other than employment (e.g., grief regarding the death of a parent, conflicts with family, financial difficulties, housing).

Program Outcomes

Participants improved their work self-efficacy following service provision. Their score at time 2 ($Mdn = 75.7$) was significantly higher than at intake ($Mdn = 66.9$; $p = 0.03$). Anxiety about work also decreased, from intake ($Mdn = 49.5$) to the second interview ($Mdn = 41.0$; $p = 0.03$). Table 4 presents the job outcomes following AMO services. The services supported 62.1% of participants in finding paid employment in a community business, of which 16.2% found jobs where their employer received a subsidy. Counsellors referred a small proportion of participants to job training or integration programs, as they had little work experience or would benefit from developing work-related skills. Only 13.5% did not find employment or participated in alternative training programs (e.g., returning to school, integrating a specialized work program) during the 12-month observation period. Qualitative data show that the five participants that did not find jobs or alternative programs during the 12-month period all reported anxiety or other mental health issues. One participant was 20 years old, reported high anxiety, and had been previously employed but lost his job after a change of supervisor. He decided to participate in a non-vocational community program instead of looking for employment. The other four participants were aged 29 to 39 years. They struggled with uneven or unavailable support and mental health services. They quit employment services, stopped pursuing employment as a goal, were unable to settle on a vocational goal or experienced life events too complex to effectively focus on employment at that time.

Median wage was \$15.35, 22.8% higher than the local minimum wage. Most employed participants (73.9%) obtained a full-time position. These participants found different types of jobs in the fields of manufacturing, housekeeping, warehousing, office work, professional work, information technology, retail trade and food business, according to their interests, educational

attainment and support needs. Participants were moderately satisfied with their jobs ($M = 3.8$, $SD = 0.6$; scale from 1 - Strongly disagree to 5 - Strongly agree). Relationship with their supervisor ($M = 3.9$, $SD = 0.7$) and their colleagues were also ($M = 3.6$, $SD = 0.7$) positive. During the 12-month observation period for each participant, 59.2% of participants that found employment were still in employment. Others (40.9%) had either voluntarily left employment or were fired. Qualitative data show that clients were less successful remaining in employment or in their job training/integration program when they had no previous job experience or were out of work for more than a year.

Employers rated their employees positively, the average score was of 3.7 ($SD = 1.0$), on a measure where 0 indicated a job performance needing help, 3 an average performance and 6 an excellent performance. Employers found strengths on rule following, assiduity and punctuality whereas improvements were needed in showing initiative and independence. Employees in regular employment received higher scores ($M = 4.5$, $SD = 0.3$) than employees in jobs with subsidy ($M = 3.3$, $SD = 1.1$) and employees participating in a job training or integration program ($M = 2.5$, $SD = 0.2$).

Participants were generally satisfied with services, with an average score of 4.2 ($SD = 0.9$). Waiting time for services was the most cited complaint. Some individuals wished for more regular follow-up once in employment. Employers rated their general satisfaction with services highly ($M = 4.1$, $SD = 1.0$); the lowest rated item was on information given to colleagues of the employee with ASD ($M = 3.5$, $SD = 1.6$). Employers that voiced dissatisfaction wanted more regular follow-ups or better support for their struggling employee. Complete results of questionnaires on job satisfaction, evaluation of employees, satisfaction with services from

clients with ASD and satisfaction with services from employers are available as Supplementary Material.

Discussion

The purpose of our study was to describe the characteristics of clients with ASD receiving supported employment services from AMO, to document services used participants and to measure outcomes of participation in the program. Overall, our results indicate that supported employment services were offered to individuals with different levels of impairment due to autistic characteristics as well as additional physical and mental health issues. Notably, more than 60% of participants self-reported physical and mental health issues. We also observed high state anxiety about working and high trait anxiety. Correlations shows that greater interference in social skills due to ASD, as measured by SRS-2, was associated with greater trait anxiety. Older participants reported more anxiety, possibly because they were more susceptible to live by themselves and experience less support in their daily life. Participants had limited confidence in their ability to find a job and function in the workplace, as measured by the self-efficacy measure. This limited confidence correlated with greater trait anxiety about work, but also with lower rate of self-reported adaptive behavior. Supported employment intervention may have assisted participants in feeling more self-efficacious and less anxious regarding work. The intervention supported 62.1% of participants find a regular job in the community, but maintaining employment was a greater challenge, as only 59.2% of these participants remained in employment. Employers rated their employees positively. Clients with ASD and employers were highly satisfied with the supported employment services.

Supported employment services seemed to produce desirable outcomes in assisting individuals with ASD that had comorbidities, including elevated anxiety scores, find and maintain jobs. As our study did not include a comparison group, we cannot ascertain that participation in the program caused the outcomes measured. That said, our results contrast with the low workforce participation rate (28.9%) of individual with developmental disabilities in Canada (Statistics Canada, 2013) and a 43% reduction in odds of finding employment for males with ASD and co-occurring anxiety/depression (Sung et al., 2015). Maintenance of employment is also generally difficult for individuals with ASD as they may hold, on average, four to five different jobs over a five-year period (Ohl, 2017).

The results obtained in our sample is comparable with the Mawhood and Howlin (1999) study, which excluded participants with comorbidities. In addition, supported employment intervention allowed participants with higher educational attainment to find employment related to their degree or demanding specialized skills. Services were also beneficial to individuals that never had employment experience. Job retention was a challenge for many participants, but intensity of services provided was lower than reported in the literature. Other programs had higher support services provision on a long-term basis, at a level of 2 contacts per month after 18 months of employment (Brooke et al., 2018) or at a more intense level for clients with important social interaction support needs (Wehman et al., 2012). In our study, securing collaboration of some clients and some employers to work on problem situations was a challenge (e.g., participants feeling overwhelmed about tasks because of insufficient training and quitting without asking for support, employer refusing intervention to resolve conflict between the client and a co-worker). However, losing a first job can sometime be a formative experience that

allows for a better knowledge of one's need and help select a more appropriate type of job in the future (Corbière et al., 2006).

Meeting employer expectations can be stressful and affect emotional well-being (Goldfarb et al., 2019). Employment should not be the only desirable outcome of adult life. Individuals that have active lives, have individualized supports, and are integrated into their communities or individuals that are happy and can make choice according to their own preferences should be considered as having a positive outcome (Ruble & Dalrymple, 1996). Professional vocational services must support self-determined choices regarding vocational goals that lead to an individualized meaningful life at different moments of the lifespan. Clinical implication of our results shows that individuals with ASD with different levels of impairment and additional comorbidities (other than intellectual disability) may benefit from a supported employment intervention while searching for work. That said, professionals must monitor anxiety levels, and other difficult life situations, in order to refer their clients to other appropriate professionals as needed.

Our program evaluation allowed us to develop recommendations in collaboration with AMO. The individualization of services was important as the clients were very diverse. Still, formalizing certain components of the program would improve service provision. Screening for anxiety and difficult life situations and referring clients to appropriate professional services should be the first steps. We also recommended adding a group intervention component to services as a preferable setting to work on social skills. Service for clients in employment was uneven. Additional hours of services need to be provided using a systematic approach, at regular pace and not depend on requests from clients or employers. In addition, counsellors should more closely monitor anxiety and difficult life situations that can lead to job loss.

Our study has limitations that should be considered. First, our evaluation did not have a control group, which prevents us from reporting on the effectiveness of the program. A replication within a randomized clinical trial design would confirm the effectiveness of supported employment for individuals with ASD and comorbidities other than ID. Second, the small sample size prevented us from using inferential statistics analysis beyond correlations because of insufficient statistical power or risks of inflating Type I error. Third, the participants self-reported all data on clinical and socio-demographic characteristics (with exception of the ASD diagnosis). Limited insight of one's own skills and behaviors, which can sometimes be associated with ASD (Bishop & Seltzer, 2012), may have interfered with the participant's ability to report on their difficulties and biased some of the results. In addition, we did not collect data on socioeconomic status and possible support by family, which are factors that may influence vocational outcomes. In the future, researchers should consider involving multiple sources of information to provide a more comprehensive profile. Fourth, the different counsellors did not note the information on services in a similar way, which prevented us to calculate more fine-grained information on the type of services rendered, beyond qualitative data allowing us to interpret our results. Finally, we did not include individuals with ASD with a comorbid intellectual disability in our study, a group that has not been sufficiently studied in the literature. Including this population would require different measuring strategies.

Our results add to the limited body of knowledge on the effectiveness of supported employment intervention offered by a community organization to adults with ASD without intellectual disability, regardless of other comorbid conditions. In the future, researchers should develop interventions to assist employees with ASD in assessing unfavorable situations in the workplace and ways to ask for help. Working in collaboration with employers is a challenge as

better inclusion of employees with ASD may challenge supervisory practices and displace management effort and time from other short-term business priorities. For example, Scott et al. (2018) found that an intervention to improve employer self-efficacy in modifying the workplace for individuals on the autism spectrum was necessary. Collaborations between autism researchers and organizational researchers may be particularly useful when looking at strategies and approaches on establishing productive collaborations with employers (Vogus & Taylor, 2018). Addressing these issues should contribute to our understanding and the development of supported employment services in the future.

Acknowledgments

This paper was written in partial fulfillment of the requirements of the Ph.D. degree in Psychoeducation at the Université de Montréal by the first author. The preparation of this manuscript was supported in part by a doctoral research scholarship from the Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture to the first author and a salary award from the Fonds de Recherche du Québec – Santé (#269462) to the second author. These sources were not involved in the research project beyond providing funding to the authors.

Conflict of Interest

The authors of this paper declare no conflicts of interest in the completion of the study or the preparation of this manuscript. Authors have no relevant financial relationships to disclose.

References

- Annabi, H., & Locke, J. (2019). A theoretical framework for investigating the context for creating employment success in information technology for individuals with autism. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 499-515.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2018.79>
- Austin, R. D., & Pisano, G. P. (2017). Neurodiversity as a competitive advantage. *Harvard Business Review*(May-June), 96-103.
- Austin, R. D., & Sonne, T. (2014). The Dandelion Principle: Redesigning work for the innovation economy. *MIT Sloane Management Review*, 55, 67–72.
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-dandelion-principle-redesigning-work-for-the-innovation-economy/>
- Baker, E. K., Richdale, A. L., & Hazi, A. (2019). Employment status is related to sleep problems in adults with autism spectrum disorder and no comorbid intellectual impairment. *Autism*, 23(2), 531-536. <https://doi.org/10.1177/1362361317745857>
- Baker-Ericzén, M. J., Fitch, M. A., Kinnear, M., Jenkins, M. M., Twamley, E., W. , Smith, L., Montano, G., Feder, J., Crooke, P. J., Winner, M. G., & Leon, J. (2018). Development of the Supported Employment, Comprehensive Cognitive Enhancement, and Social Skills program for adults on the autism spectrum: Results of initial study. *Autism*, 22(1), 6-19.
<https://doi.org/10.1177/1362361317724294>
- Bishop, S. L., & Seltzer, M. M. (2012). Self-reported autism symptoms in adults with autism spectrum disorders. *J Autism Dev Disord*, 42(11), 2354-2363.
<https://doi.org/10.1007/s10803-012-1483-2>

- Black, M. H., Mahdi, S., Milbourn, B., Thompson, C., D'Angelo, A., Ström, E., Falkmer, M., Falkmer, T., Lerner, M., Halladay, A., Gerber, A., Esposito, C., Girdler, S., & Bölte, S. (2019). Perspectives of key stakeholders on employment of autistic adults across the United States, Australia, and Sweden. *Autism Research, 12*(11), 1648-1662. <https://doi.org/10.1002/aur.2167>
- Bolton, B. (1992). Work Personality Profile, Self-Report Version and Manual for the Work Personality Profile, Self-Report Version. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED347742.pdf>
- Brooke, V., Brooke, A. M., Schall, C., Wehman, P., McDonough, J., Thompson, K., & Smith, J. (2018). Employees with autism spectrum disorder achieving long-term employment success: A retrospective review of employment retention and intervention. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities, 43*(3), 181-193. <https://doi.org/10.1177/1540796918783202>
- Burt, D. B., Fuller, S. P., & Lewis, K. R. (1991). Brief report: Competitive employment of adults with autism. *J Autism Dev Disord, 21*(2), 237-242. <https://doi.org/10.1007/BF02284763>
- Carrero, J., Krzeminska, A., & Härtel, C. E. J. (2019). The DXC technology work experience program: disability-inclusive recruitment and selection in action. *Journal of Management & Organization, 25*(4), 535-542. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.23>
- Chen, H. E. (2005). *Practical program evaluation*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412985444>
- Christensen, J. J., Hetherington, S., Daston, M., & Riehle, E. (2015). Longitudinal outcomes of Project SEARCH in upstate New York. *Journal of Vocational Rehabilitation, 42*(3), 247-255. <https://doi.org/10.3233/JVR-150746>

- Constantino, J. N., & Gruber, C. P. (2012). *Social Responsiveness Scale* (2 ed.). Western Psychological Services.
- Corbière, M., Lesage, A., Villeneuve, K., & Mercier, C. (2006). Le maintien en emploi de personnes souffrant d'une maladie mentale [Job tenure among people with mental illness]. *Santé mentale au Québec, XXXI*(2), 215-235. <http://acces-cible.org/wp-content/uploads/2013/03/MERSMQ06.pdf>
- Croen, L. A., Zerbo, O., Qian, Y., Massolo, M. L., Rich, S., Sidney, S., & Kripke, C. (2015). The health status of adults on the autism spectrum. *Autism, 19*(7), 814-823. <https://doi.org/10.1177/1362361315577517>
- Flower, R. L., Hedley, D., Spoor, J. R., & Dissanayake, C. (2019). An alternative pathway to employment for autistic job-seekers: a case study of a training and assessment program targeted to autistic job candidates. *Journal of Vocational Education & Training, 71*(3), 407-428. <https://doi.org/10.1080/13636820.2019.1636846>
- García-Villamizar, D., & Hughes, C. (2007). Supported employment improves cognitive performance in adults with autism. *Journal of Intellectual Disability Research, 51*(2), 142-150. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2788.2006.00854.x>
- García-Villamizar, D., Ross, D., & Wehman, P. (2000). Clinical differential analysis of persons with autism in a work setting: A follow-up study *Journal of Vocational Rehabilitation, 14*(3), 183-185. <http://content.iospress.com/articles/journal-of-vocational-rehabilitation/jvr00081>
- García-Villamizar, D., Wehman, P., & Navarro, M. D. (2002). Changes in the quality of autistic people's life that work in supported and sheltered employment. A 5-year follow-up study.

- Journal of Vocational Rehabilitation*, 17(4), 309-312.
<https://content.iospress.com/articles/journal-of-vocational-rehabilitation/jvr00170>
- Goldfarb, Y., Gal, E., & Golan, O. (2019). A conflict of interests: A motivational perspective on special interests and employment success of adults with ASD. *Journal of Autism Development Disorder*, 49(9), 3915-3923. <https://doi.org/10.1007/s10803-019-04098-7>
- Hagner, D., & Cooney, B. F. (2005). "I do that for everybody": Supervising employees with autism. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 20(2), 91-97.
<https://doi.org/10.1177/10883576050200020501>
- Harmuth, E., Silletta, E., Bailey, A., Adams, T., Beck, C., & Barbic, S. P. (2018). Barriers and facilitators to employment for adults with autism: A scoping review. *Annals of International Occupational Therapy*, 1(1), 31-40. <https://doi.org/10.3928/24761222-20180212-01>
- Harrison, P. L., & Oakland, T. (2008). *Adaptive Behavior Assessment System Second edition: Manual*. Western Psychological Services.
- Hedley, D., Uljarevic, M., Cameron, L., Halder, S., Richdale, A., & Dissanayake, C. (2017). Employment programmes and interventions targeting adults with autism spectrum disorder: A systematic review of the literature. *Autism*, 21(8), 929-941.
<https://doi.org/10.1177/1362361316661855>
- Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32(2), 125-134.
<https://doi.org/10.3233/JVR-2010-0502>
- Hillier, A., Campbell, H., Mastriani, K., Izzo, M. V., Kool-Tucker, A. K., Cherry, L., & Beversdorf, D. Q. (2007). Two-year evaluation of a vocational support program for adults

- on the autism spectrum. *Career Development for Exceptional Individuals*, 30(1), 35-47.
<https://doi.org/10.1177/08857288070300010501>
- Hillier, A., Fish, T., Siegel, J., & Beversdorf, D. (2011). Social and vocational skills training reduces self-reported anxiety and depression among young adults on the autism spectrum. *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, 23(3), 267-276.
<https://doi.org/10.1007/s10882-011-9226-4>
- Holwerda, A., van der Klink, J. J. L., Groothoff, J., & Brouwer, S. (2012). Predictors for work participation in individuals with an autism spectrum disorder: A systematic review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 22(3), 333-352. <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9347-8>
- Hotez, E., Shane-Simpson, C., Obeid, R., DeNigris, D., Siller, M., Costikas, C., Pickens, J., Massa, A., Giannola, M., D'Onofrio, J., & Gillespie-Lynch, K. (2018). Designing a summer transition program for incoming and current college students on the autism spectrum: A participatory approach. *Frontiers in Psychology*, 9(46).
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00046>
- Howlin, P., Alcock, J., & Burkin, C. (2005). An 8 year follow-up of a specialist supported employment service for high-ability adults with autism or asperger syndrome. *Autism*, 9(5), 533-549. <https://doi.org/10.1177/1362361305057871>
- Howlin, P., & Moss, P. (2012). Adults with autism spectrum disorders. *Canadian Journal of Psychiatry*, 57(5), 275-283. <https://doi.org/10.1177/070674371205700502>
- Katz, N., Dejak, I., & Gal, E. (2015). Work performance evaluation and QoL of adults with high functioning autism spectrum disorders (HFASD). *Work*, 51(4), 887-892.
<https://doi.org/10.3233/WOR-152001>

- Keel, J. H., Mesibov, G. B., & Woods, A. V. (1997). TEACCH-Supported employment program. *Journal of Autism Development Disorder*, 27(1), 3-9.
<https://doi.org/10.1023/A:1025813020229>
- Kirchner, J., Ruch, W., & Dziobek, I. (2016). Brief report: Character strengths in adults with autism spectrum disorder without intellectual impairment. *Journal of Autism Development Disorder*, 46(10), 3330-3337. <https://doi.org/10.1007/s10803-016-2865-7>
- Lattimore, L. P., Parsons, M. B., & Reid, D. H. (2008). Simulation training of community job skills for adults with autism: a further analysis. *Behavior Analysis in Practice*, 1(1), 24-29. <https://doi.org/10.1007/BF03391717>
- Lerman, D. C., Hawkins, L., Hillman, C., Shireman, M., & Nissen, M. A. (2015). Adults with autism spectrum disorder as behavior technicians for young children with autism: Outcomes of a behavioral skills training program. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 48(2), 233-256. <https://doi.org/10.1002/jaba.196>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. (1998). Multidimensionality of Leader– Member Exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
<https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Liu, K. P. Y., Wong, D., Chung, A. C. Y., Kwok, N., Lam, M. K. Y., Yuen, C. M. C., Arblaster, K., & Kwan, A. C. S. (2013). Effectiveness of a workplace training programme in improving social, communication and emotional skills for adults with autism and intellectual disability in Hong Kong – A pilot study. *Occupational Therapy International*, 20(4), 198-204. <https://doi.org/10.1002/oti.1356>

- Lorenz, T., & Heinitz, K. (2014). Aspergers – Different, not less: Occupational strengths and job interests of individuals with asperger’s syndrome. *PLoS One*, 9(6), e100358.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0100358>
- Lynas, L. (2014). Project ABLE (Autism: Building Links to Employment): A specialist employment service for young people and adults with an autism spectrum condition. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 41(1), 13-21. <https://doi.org/10.3233/JVR-140694>
- Mawhood, L., & Howlin, P. (1999). The outcome of a supported employment scheme for high-functioning adults with autism or asperger syndrome. *Autism*, 3(3), 229-254.
<https://doi.org/10.1177/1362361399003003003>
- McClannahan, L. E., MacDuff, G. S., & Krantz, P. J. (2002). Behavior analysis and intervention for adults with autism. *Behavior Modification*, 26(1), 9-26.
<https://doi.org/10.1177/0145445502026001002>
- McLaren, J., Lichtenstein, J. D., Lynch, D., Becker, D., & Drake, R. (2017). Individual placement and support for people with autism spectrum disorders: A pilot program. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 44(3), 365-373. <https://doi.org/10.1007/s10488-017-0792-3>
- Morgan, L., Leatzow, A., Clark, S., & Siller, M. (2014). Interview skills for adults with autism spectrum disorder: A pilot randomized controlled trial. *Journal of Autism Development Disorder*, 44(9), 2290-2300. <https://doi.org/10.1007/s10803-014-2100-3>
- Nadig, A., Flanagan, T., White, K., & Bhatnagar, S. (2018). Results of a RCT on a transition support program for adults with asd: Effects on self-determination and quality of life. *Autism Research*, 11(12), 1712-1728. <https://doi.org/10.1002/aur.2027>

- Nicholas, D. B., Attridge, M., Zwaigenbaum, L., & Clarke, M. (2015). Vocational support approaches in autism spectrum disorder: A synthesis review of the literature. *Autism, 19*(2), 235-245. <https://doi.org/10.1177/1362361313516548>
- Noel, V. A., Oulvey, E., Drake, R. E., & Bond, G. R. (2017). Barriers to employment for transition-age youth with developmental and psychiatric disabilities. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research, 44*(3), 354-358. <https://doi.org/10.1007/s10488-016-0773-y>
- Oakland, T., & Harrison, P. L. (2008). Chapter 1 - Adaptive behaviors and skills: An introduction. In *Adaptive Behavior Assessment System-II* (pp. 1-20). Academic Press. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-012373586-7.00001-1>
- Ohl, A., Grice Sheff, M., Little, S., Nguyen, J., Paskor, K., & Zanjirian, A. (2017). Predictors of employment status among adults with autism spectrum disorder. *Work, 56*, 345-355. <https://doi.org/10.3233/WOR-172492>
- Palmen, A., & Didden, R. (2012). Task engagement in young adults with high-functioning autism spectrum disorders: Generalization effects of behavioral skills training. *Research in Autism Spectrum Disorders, 6*(4), 1377-1388. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rasd.2012.05.010>
- Richards, J. (2012). Examining the exclusion of employees with asperger syndrome from the workplace. *Personnel Review, 41*(5), 630-646. <https://doi.org/doi:10.1108/00483481211249148>
- Roux, A. M., Rast, J. E., Anderson, K. A., & Shattuck, P. T. (2017). *National autism indicators report: Developmental disability services and outcomes in adulthood*. Life Course Outcomes Research Program, A.J. Drexel Autism Institute, Drexel University.

<http://drexel.edu/autismoutcomes/publications-and-reports/publications/National-Autism-Indicators-Report-Developmental-Disability-Services-and-Outcomes-in-Adulthood/>

Ruble, L. A., & Dalrymple, N. J. (1996). An alternative view of outcome in autism. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 11(1), 3-14.

<https://doi.org/10.1177/108835769601100102>

Scott, M., Falkmer, M., Falkmer, T., & Girdler, S. (2018). Evaluating the effectiveness of an autism-specific workplace tool for employers: A randomised controlled trial. *Journal of Autism Development Disorder*, 48(10), 3377-3392. <https://doi.org/10.1007/s10803-018-3611-0>

Seers, A. (1989). Team-Member Exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(1), 118-135.

[http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(89\)90060-5](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(89)90060-5)

South, M., Carr, A. W., Stephenson, K. G., Maisel, M. E., & Cox, J. C. (2017). Symptom overlap on the SRS-2 adult self-report between adults with ASD and adults with high anxiety.

Autism Research, 10(7), 1215-1220. <https://doi.org/10.1002/aur.1764>

Spielberger, C. D. (1983). *State-Trait Anxiety Inventory for adultsTM. Manual, instrument and scoring guide*. Mind Garden, inc.

Statistics Canada. (2013). Table 13-10-0348-01. Labour force status for adults with disabilities by disability type. 2012 Canadian Survey on Disability.

<https://doi.org/10.25318/1310034801-eng>

Strickland, D., Coles, C., & Southern, L. (2013). JobTIPS: A transition to employment program for individuals with autism spectrum disorders. *Journal of Autism Development Disorder*, 43(10), 2472-2483. <https://doi.org/10.1007/s10803-013-1800-4>

- Sung, C., Sánchez, J., Kuo, H.-J., Wang, C.-C., & Leahy, M. J. (2015). Gender differences in vocational rehabilitation service predictors of successful competitive employment for transition-aged individuals with autism. *Journal of Autism Development Disorder*, 45(10), 3204-3218. <https://doi.org/10.1007/s10803-015-2480-z>
- Taylor, J., Smith, L., & Mailick, M. (2014). Engagement in vocational activities promotes behavioral development for adults with autism spectrum disorders. *Journal of Autism Development Disorder*, 44(6), 1447–1460. <https://doi.org/10.1007/s10803-013-2010-9>
- Taylor, J. L., & Seltzer, M. M. (2011). Employment and post-secondary educational activities for young adults with autism spectrum disorders during the transition to adulthood. *Journal of Autism Development Disorder*, 41(5), 566-574. <https://doi.org/10.1007/s10803-010-1070-3>
- Timmons, J., Zalewska, A., Hall, A. C., & Fesko, S. (2017). Exploring the impact of community service on career exploration, self-determination, and social skills for transition-age youth with autism spectrum disorders. *Inclusion*, 5(1), 16-32. <https://doi.org/10.1352/2326-6988-5.1.16>
- Vogus, T. J., & Taylor, J. L. (2018). Flipping the script: Bringing an organizational perspective to the study of autism at work. *Autism*, 22(5), 514-516. <https://doi.org/10.1177/1362361318776103>
- Waghorn, G., Chant, D., & King, R. (2005). Work-related self-efficacy among community residents with psychiatric disabilities. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, 29(2), 105-113. <https://doi.org/10.2975/29.2005.105.113>
- Walsh, E., Holloway, J., & Lydon, H. (2018). An evaluation of a social skills intervention for adults with autism spectrum disorder and intellectual disabilities preparing for

employment in ireland: A pilot study. *Journal of Autism Development Disorder*, 48(5), 1727-1741. <https://doi.org/10.1007/s10803-017-3441-5>

Wehman, P., Lau, S., Molinelli, A., Brooke, V., Thompson, K., Moore, C., & West, M. (2012). Supported employment for young adults with autism spectrum disorder: Preliminary data. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 37(3), 160-169. <https://doi.org/10.2511/027494812804153606>

Wehman, P., Schall, C., McDonough, J., Sima, A., Brooke, A., Ham, W., Whittenburg, H., Brooke, V., Avellone, L., & Riehle, E. (2019). Competitive employment for transition-aged youth with significant impact from autism: A multi-site randomized clinical trial. *Journal of Autism Development Disorder*. <https://doi.org/10.1007/s10803-019-03940-2>

Table 1

Characteristics of the Participants at T1

<i>Personal Characteristics</i>	
Men:Woman	32:5
Age - Mean (SD)	30 (8.4)
Age Range	19-49
Minority ethnic group status	n = 9
<i>Civil Status</i>	
Single	81.0%
Couple without children	10.8%
Couple with children(s)	5.4%
Single parent	2.7%
<i>Housing</i>	
Independent	51.4%
With family	43.2%
Housing with support services	5.4%
<i>Language</i>	
Bilingual - French/English	48.6%
French	37.8%
English	8.1%
Bilingual - Other	5.4%
<i>Employment Status at T1</i>	
No work experience	27.0%
Without work for more than one year	16.2%
Without work for less than one year	43.2%
Employed	13.5%
<i>Education</i>	
High school	45.9%
College	29.7%
University	24.0%
<i>Health Status</i>	
Taking medication	59.5%
Additional self-reported physical and mental health issues	62.1%

Table 2

Clinical and Vocational Measures

	<i>M(SD)</i>
<i>Clinical and Vocational Measures at T1 (N = 37)</i>	
<i>SRS-2</i>	
Global	66.1(9.4)
Awareness	58.3(10.3)
Cognition	64.9(9.2)
Communication	64.0(10.4)
Motivation	64.6(9.2)
Repetitive and restrictive behavior	65.5(12.0)
<i>ABAS-II</i>	
General Adaptive Composite	92.7(12.8)
Conceptual composite	97.4(11.8)
Social composite	88.1(15.5)
Practical composite	92.1(12.6)
<i>Anxiety at intake</i>	
STAI - State	49.9(15.2)
STAI - Trait	50.3(12.4)
<i>Self-Efficacy</i>	
General work-related self-efficacy	68.5(13.6)
Career planning skills self-efficacy	69.2(16.5)
Job securing skills self-efficacy	64.2(17.9)
Work-related social skills self-efficacy	55.3(21.9)
General work skills self-efficacy	75.5(12.6)
<i>Clinical and Vocational Measures at T2 (N = 27)</i>	
<i>Anxiety</i>	
STAI - State	43.4(14.7)
<i>Self-Efficacy</i>	
Total work-related self-efficacy	72.3(16.2)
Career planning skills self-efficacy	73.0(16.7)
Job securing skills self-efficacy	71.5(20.9)
Work-related social skills self-efficacy	58.6(23.2)
General work skills self-efficacy	77.0(14.8)

Note. ABAS-II: Adaptive Behavior Assessment System-II, SRS-2: Social Responsiveness Scale-2, STAI: State Trait Anxiety Inventory.

Table 3

Correlations of Between Continuous Variables

	Age	ABAS-II	SRS-2	STAI-State	STAI- Trait	Self-Efficacy
Age	1.0000					
ABAS-II (global)	-0.2792	1.0000				
SRS-2 (global)	0.2898	-0.2988	1.0000			
STAI - State	0.3380*	-0.5130**	0.4962**	1.0000		
STAI - Trait	0.4610**	-0.2752	0.5167**	0.6012***	1.0000	
Self- Efficacy	0.0362	0.4752**	-0.2348	-0.5307***	-0.2947	1.0000

Note. * < .05, ** < .01, *** < .001, ABAS-II: Adaptive Behavior Assessment System-II, SRS-2: Social Responsiveness Scale-2, STAI: State Trait Anxiety Inventory.

Table 4

Employment Outcome (N = 37)

Type of result	% of participants
Job without subsidy	45.9
Job with subsidy	16.2
Return to school	8.1
Job training/integration program	13.5
Referred to other services	2.7
Without employment	13.5

Note. First result obtained during a 12-month observation period.

Figure 1

Number of Participants in the Social Responsiveness Scale-2 Qualitative Score Ranges

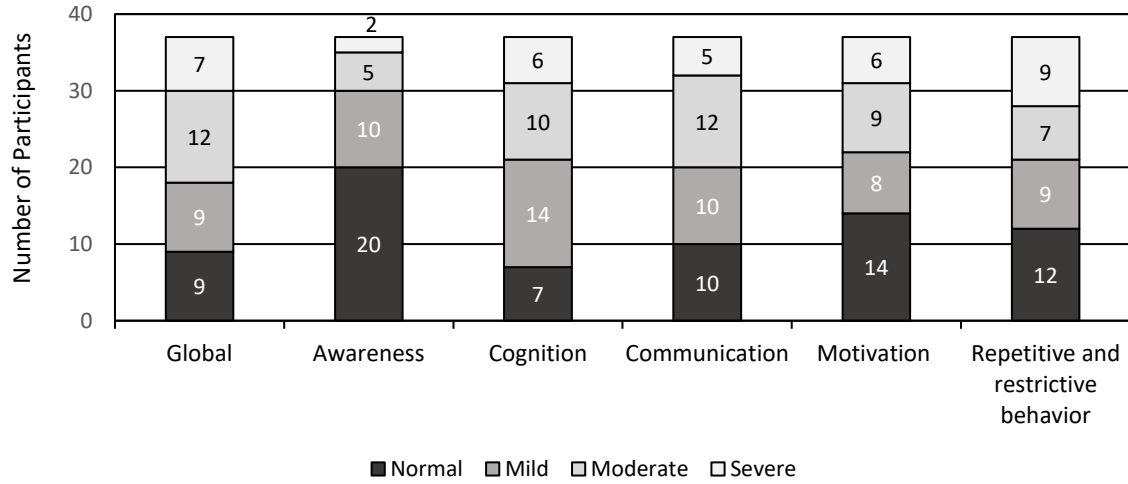
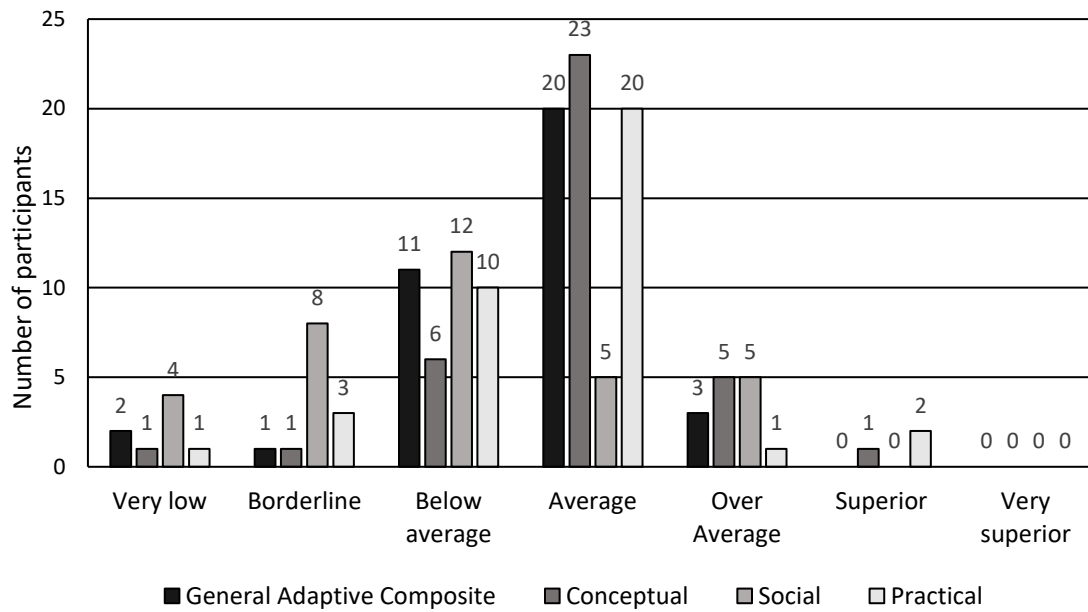


Figure 2

Number of Participants in the Adaptive Behavior Assessment System-II Qualitative Range for General Adaptive Composite Score and Subscales



SUPPLEMENTARY MATERIAL

Table 5

Job Title of Employed Participants

Activity area	Job title
Manufacturing	Chemical product operator, dismantler, commercial painter
Warehouse	Shipper, Warehouseman, Shipping clerk
Professions	Respiratory therapist, research assistant, architectural technician, assistant librarian
Office work	Administrative assistant, phone interviewer
Information technology	Webmaster, quality assurance tester, technical artist
Retail	Retail clerk, cashier
Food service	Coffee-shop runner, assistant pastry chef
Housekeeping	Housekeeping attendant

Table 6

Satisfaction with Job

Questions	<i>M(SD)</i>
1. My job is satisfying	3.9(1.1)
2. My job is interesting	3.9(1.1)
3. My job is enjoyable	4.1(0.9)
4. My job is useful	4.0(0.7)
5. My job is challenging	3.3(1.2)
6. My job is tiring	3.0(1.2)
7. My job is frustrating	2.7(1.1)
8. I am happy with my job	4.2(0.9)
9. I wish I could leave my job	2.3(1.4)
10. I am grateful for my job	4.3(0.9)
11. I am satisfied with my wage	3.8(1.0)
12. I am satisfied with the number of hours I work per week	4.1(0.8)
13. I have a good relationship with my supervisor	4.3(0.9)
14. I have a good relationship with most of my colleagues	4.3(0.9)
Global job satisfaction	3.8(0.6)

Note. Possible answers range from 1 - Strongly disagree to 5 - Strongly agree

Table 7

Evaluation of Employee

Questions	<i>M(SD)</i>
1. Is assiduous (not absent from work unjustifiably or too frequently)	4.3(1.2)
2. Is punctual	4.2(1.2)
3. Follows the rules of his department, the company	4.5(0.9)
4. Has a personal appearance appropriate to his/her workplace and tasks	4.0(1.0)
5. Demonstrates expected knowledge related to his/her work	3.7(1.4)
6. Learns at an acceptable pace	3.6(1.5)
7. Understands instructions	3.5(1.4)
8. Completes assigned tasks	4.0(1.3)
9. Transitions from one task to another without reminder from a supervisor	3.3(1.7)
1. Works at an acceptable pace	3.7(1.3)
11. Asks for help when needed	3.5(1.4)
12. Examines his/her work to identify errors	3.5(1.4)
13. Makes the requested changes when receiving feedback about his work	3.6(1.3)
14. Asks for additional work or directions when his/her tasks are completed	3.5(1.6)
15. Accepts changes in tasks or hours of work	3.5(1.4)
16. Can work without constant supervision	3.0(1.9)
17. Interacts appropriately with his supervisor	3.7(1.3)
18. Interacts appropriately with co-workers or customers	3.3(1.4)
19. Collaborates or helps co-workers when necessary	3.6(1.3)
Global evaluation	3.7(1.0)

Note. Possible answers range from 0 - Never/Needs help to 3 — Average/Usually to 6 - Always/Excellent

Table 8

Satisfaction with Services—Participants with ASD

Questions	<i>M(SD)</i>
1. I am satisfied with the support received by the counsellor while searching for a job	4.2(1.0)
2. I am satisfied with the support received by the counsellor after I started my job	4.1(1.0)
3. I am satisfied with AMO in general	4.2(0.9)
4. I would recommend the services of AMO to other people with ASD who are looking for a job	4.7(0.8)

Note. Possible answers range from 1 - Strongly disagree to 5 - Strongly agree

Table 9

Satisfaction with Services—Employers

Questions	<i>M(SD)</i>
WERE YOU SATISFIED	
1. with the information given to you by AMO counsellor (prior to hiring your employee)?	4.6(0.9)
2. with the support given by the AMO counsellor to <u>your employee</u> (after hiring your employee)?	4.2(1.1)
3. with the information and advice the AMO counsellor gave <u>to you</u> ?	4.1(1.1)
4. with the information and advice the AMO counsellor gave to <u>the other employees of your team</u> ?	3.5(1.8)
5. with the help offered to solve one or more problematic situations in relation to this employee?	4.4(0.9)
6. In general, are you satisfied with the services of AMO?	4.1(1.0)

Note. Possible answers range from 1 - Strongly disagree to 5 - Strongly agree

Questions	<i>M(SD)</i>
7. Would you have decided to hire this employee without the support of AMO services?	4.2(1.4)
8. Would you have been able to integrate this employee into your organization without the support of AMO?	3.8(1.4)
9. Would you recommend AMO to another manager or another organization?	4.2(1.0)

Note. Possible answers range from 1—Not at all to 5- Absolutely

CHAPITRE 3 : ARTICLE 2

**Sustainable Employment Depends on Quality Relationships Between Supervisors
and Their Employees with an Autism Spectrum Disorder**

Valerie Martin¹, Tara D. Flanagan², Denis Chênevert³ and Marc J. Lanovaz¹

¹Université de Montréal

²McGill University

³HEC Montréal

Author Note

This paper was written in partial fulfillment of the requirements of the Ph.D. degree in Psychoeducation at the Université de Montréal by the first author. The preparation of this manuscript was supported in part by a doctoral research scholarship from the Fonds de Recherche du Québec – Société et Culture to the first author and a salary award from the Fonds de Recherche du Québec – Santé (#269462) to the fourth author.

The authors of this paper declare no conflicts of interest in the completion of the study or the preparation of this manuscript. Authors have no relevant financial relationships to disclose.

All procedures performed in this study were in accordance with the ethical standards of the institutional review boards of the Université de Montréal. All participants provided informed consent to participate in the study.

Abstract

Purpose: Employment outcomes for individuals with autism spectrum disorder (ASD) may be contingent upon employers' knowledge of autism and provision of appropriate and effective workplace supports. We aimed to understand the organization factors that influenced the successful integration process of employees with ASD in an organization when they received supported employment services.

Materials and methods: We wrote nine cases histories based on interviews from managers, employees, and job coaches. Intra-case analysis, then inter-case analysis, provided an understanding of organisational factors that lead to sustained employment or termination of employees with ASD.

Results: The relationship built between the managers and the employees was the main explanation of the successful integration process of employees with ASD. As such, the leader-member exchange theory enabled us to make sense of our findings. The relationships relied on the facilitation of the communication between the supervisor and the employee by the job coach. Our study adds to the extent knowledge on supported employment by showing that facilitating communication strengthens the leader-member exchange relationships between the managers and employees, which in returns lead to positive job outcomes for the employees with ASD.

Keywords: autism, disability, leadership, leader-member exchange theory, supervisor employee interaction, supported employment, workplace

Sustainable Employment Depends on Quality Relationships Between Supervisors and Their Employees with an Autism Spectrum Disorder

Autism spectrum disorder (ASD) is a lifelong neurodevelopmental condition with diverse manifestations, which is characterized by communication and social interaction difficulties as well as restricted or repetitive behaviors and interests (American Psychiatric Association, 2013). In 2015, 1 in 66 children in Canada was identified with autism spectrum disorder (ASD; Public Health Agency of Canada, 2018). The IQ and support needs of people with ASD vary widely with some individuals requiring significant support in all spheres of their lives while others require little to no support in daily activities, or who are considered to have a high level of functioning. With appropriate support at school, a growing number of students with ASD have an educational path leading to a secondary or post-secondary diploma (AQICESH, 2014) and will enter the labour market once adults.

Though educational attainment may match or even exceed those of people without disabilities, support may be necessary for individuals with ASD to be able to participate in the labour market. In the United States, the demands for employment services for individuals with ASD doubled between 2009 and 2014 (Roux et al., 2016). Difficulties with social interactions may serve as a barrier to the job search and job performance of adults with ASD (Black et al., 2019; Hendricks, 2010). Indeed, adults from this population may possess fewer resources to cope with interpersonal relations in the workplace (Hayward et al., 2019) and behave in ways that do not match employer expectations (Black et al., 2020; Hendricks, 2010). Individuals having additional physical or mental health issues experience further barriers (Hendricks, 2010; Richards, 2012). Common comorbidities are intellectual disability (Centers for Disease Control

and Prevention, 2012), attention deficit/hyperactivity disorder (ADHD), mood disorders, anxiety disorders (Lecavalier et al., 2011), gastrointestinal problems or sleep disorders (Baker et al., 2019; Kohane et al., 2012).

Some managers expressed positive attitudes regarding employees with ASD, even when they needed continuous support to function in the workplace (Hagner & Cooney, 2005). Adults with ASD have many strengths, such as attention to detail, task focus, ability to adhere to routine, ability to tolerate monotonous tasks, expertise in certain areas, good memory, passion, creativity, open-mindedness, loyalty, trustworthiness and dependability (Dreaver et al., 2019; Kirchner et al., 2016). Some companies have decided to capitalize on these strengths to achieve business benefits (Krzeminska et al., 2019). For example, the majority of employees at Specialisterne have an ASD. This company provides consulting services in software testing, programming and data entry from their offices in Europe and North America (Austin & Sonne, 2014). Similarly, large international enterprises in different sectors, such as SAP, Microsoft, Ford, JP Morgan Chase & Company, and EY have created specific internship programs to hire employees with ASD (Hurley-Hanson et al., 2020).

While some employers recognize the benefits of hiring someone on the spectrum, adults with ASD continue to face obstacles related to stigma (Harmuth et al., 2018), lack of autism awareness in the organization (Scott, Milbourn, et al., 2018), lack of flexibility and employer understanding toward possible adaptations (Black et al., 2019), or unsupportive colleagues and bullying (Lorenz et al., 2016; Nicholas, Zwaigenbaum, et al., 2017). Building employer capacity relative to employing individuals with ASD is thus a key research priority (Nicholas, Hodgetts, et al., 2017).

Workplace as a Critical Context That Affects Employment Outcomes

Employment cannot be explained exclusively by the personal characteristics of employees with ASD. The social model of disability posits that disability is determined by the interactions between the environmental factors and the personal characteristic of an individual (Bölte et al., 2014; Fougereyrollas, 2006). Employment of employees with ASD is also contingent on employer knowledge of autism as well as confidence and capacity in identifying and providing appropriate and effective workplace supports (Scott, Falkmer, et al., 2018). Numerous other employer factors lead to successful employment, such as co-worker advice, supportive leadership, accommodated workspaces, and finding a good fit between personalities, communication styles and the organization's needs (Hayward et al., 2019, 2020; Hedley et al., 2017). Recently, Vogus and Taylor (2018) wrote an editorial piece calling upon autism and organizational researchers to study the critical impact of workplace environments on employment outcomes for individuals with autism. The researchers highlighted key concepts such as diversity climate, psychological safety and inclusive leadership as promising concepts to explore. Organizational socialization is a relevant concept to study the integration process of employees with ASD. It describes the process by which a newcomer makes the transition from being an outsider to being an insider of the organization, based on the information-seeking behavior of the employee and the socialization tactics of the organization (Bauer & Erdogan, 2011).

A few empirical studies have used leadership theories to explain employment outcomes of individuals with ASD (Hurley-Hanson et al., 2020; Parr et al., 2013). Parr and Hunter (2014) tested dimensions associated with transformational leadership, authentic leadership and the two-factor model of leadership, noting effects on performance, job satisfaction, organizational

commitment and employees' intention to turnover. However, leadership is a complex phenomenon and results showed that individuals with ASD, like any other employee, had different preferences and needs regarding their leaders. In consequence, other types of leadership theories should be explored. Leader-member exchange theory is a relationship-based type of leadership theories (Hayward et al., 2020; Hurley-Hanson et al., 2020; Parr & Hunter, 2014). Servant leadership characterizes leaders prioritizing the fulfillment of followers' needs (Liden et al., 2008). Ethical leadership is focused on fair and principled decision-making and concern for people and the broader society (Brown & Treviño, 2006).

Supported Employment Services for Adults With ASD

Oftentimes, employment support services are an important factor in the successful integration of employees with ASD (Dreaver et al., 2019; Harmuth et al., 2018). Researchers have shown that the supported employment approach is effective in assisting people with autism gain and maintain employment (Hedley et al., 2017; Nicholas et al., 2015). In this approach, a job coach facilitates finding a job, teaches the individual how to apply and interview for a position, liaises between their client and co-workers or supervisor and manages crisis situations (Nicholas et al., 2015).

In Quebec, Canada, supported employment can be provided to adults with disabilities by community organizations that are financed by the government. Such programs also offer partial wage subsidies to the hiring organization if a job coach evaluates that the employee has a lower productivity rate or could require additional supervision time. When a wage subsidy is offered, the employee is hired by the organization and is thus protected by labour laws, including the provisions related to the minimum wage. The value of the subsidy is evaluated annually as the employee gains experience or meets additional challenges. In this study, we partnered with

Action main-d'oeuvre, a Quebec community organization that specializes in supported employment for people with autism. To receive services, individuals must have a documented autism diagnosis, must have sufficient adaptive skills to transport themselves to work independently and must be motivated to work. Our research aims to understand the organizational factors that lead to sustained employment or to the termination of employees with ASD, without comorbid intellectual disability, when they receive job coaching service from a supported employment program.

Materials and Methods

Our methods are rooted in a post-positivist and pragmatic realist approach. We assume that social phenomena exist in the real world, and that legitimate and relatively stable relationships can therefore be found when analyzing such phenomena (Miles et al., 2014). As social phenomena are also historical and social products, imbued with subjective meanings assigned by the people who experience them, the researchers should elicit the most important stakeholders' views on social phenomena. In our research, we conducted semi-structured interviews with employees with ASD, managers of employees with ASD, and job coaches of employees with ASD, in order to document their experiences. We engaged a pragmatic approach by combining different methods that allowed us to produce meaning from the various sources of data that fit our research needs without being bound by their origins (Miles et al., 2014).

Recruitment

Our community organization partner collaborated with us to select nine clients, who had been in employment for at least three months. This theoretical sampling aimed at studying clients with different profiles regarding education, level of impairment, types of jobs, and types of

employers (Eisenhardt, 1989). This maximal variation strategy was chosen to highlight common factors or central themes that cut across cases (Patton, 2002). In addition, four to ten can allow for the abstraction of common constructs (Eisenhardt, 1989). All procedures performed in this study were in accordance with the ethical standards of the institutional review boards of the Université de Montréal. All participants provided informed consent to participate in the study. Participants with ASD received a financial compensation of 15\$CAD.

Data Collection and Procedures

A first sample of four cases consisted of managers of clients who were asked to participate in a one-hour in-person recorded semi-structured interview, which focused on their own experience in supervising an employee with ASD. In a second sample of five cases, we asked clients with ASD to participate in the research. With their approval, we asked their managers and job coaches to be interviewed. We also consulted the notes their job's coach recorded in their files. One employee was interviewed by phone and the others at their job site or at the community organization offices. Adaptations were made during the interview to respect their communication needs (Lloyd et al., 2006). Interviews of job coaches and managers were held in their offices, except for one manager who came to the first author's office.

Analysis

We coded each line of the transcribed interviews to look for events, actions, decisions, motivations, and opinions of participants on how the recruited employee with ASD was making the transition from being an organizational outsider to an insider. Initial codes were derived from our theoretical framework and informed by our literature review in the field of autism and disability employment. We developed many supplementary codes during analysis (Miles et al., 2014).

We wrote nine case histories that described in detail the steps of the integration process from the job search until either the moment of the interview or to the moment when employment ended. Some cases described a four months' experience, while other cases described an experience that lasted more than three years. Case histories detailed the hiring process, the onboarding and training of the employee, daily supervision and performance management, and performance evaluation. The five cases that were based on multiple interviews included the perspectives of all interviewees, even when it led to differing interpretations of the same events. We analyzed individual cases to look for factors that influenced the progression toward becoming an "insider" in the organization. We used a temporal bracketing strategy, analyzing data within each stage of the integration process, to understand if similar or different factors could be observed (Langley, 1999). For that purpose, we created for each case a matrix representing stages by actor (employee, manager, counsellor, colleagues, higher management; Miles et al., 2014).

We then we compared the analysis of all cases to look for commonalities and contradictions in explanations (Miles et al., 2014). Our analysis started with Martine's² and Jeremy's cases because they both experienced successes (sustained employment) and failures (termination of employment) in the same organization. We formulated assertions on possible explanatory factor explaining integration. We then compared this analysis with the other cases to confirm our explanatory factors and look for counterfactuals, , again contrasting successes and failures (Miles et al., 2014). Throughout our analysis, we went back to the autism, disability and management literature to inform our reflection.

² Pseudonyms are used to protect the anonymity of the participants.

During the data collection process, we did not ask direct questions on relationships. However, all managers shared information spontaneously on that topic, telling us what they felt or thought about their employee, their pride or disappointment, and how this evolved over time. As the relationship concept became more prominent in our analysis, we contrasted the cases of Alex and Arnaud, two individuals whose facial expressions showed little emotion. The absence of this important feature of social communication made other factors in the relationship construction more prominent. This theme became overarching in our analysis and led us to give salience to the managers' point of view. We added a deductive approach component to our analysis (Patton, 2015) when the leader-member exchange theory (Graen & Uhl-Bien, 1995) became the frame to explain our results.

To verify the analysis of the first author, a research assistant read five cases and the transcription of interviews to validate interpretations. In addition, we presented our findings to six job coaches to validate that our conclusions seemed credible and consistent with their own experiences (Lincoln & Guba, 1985). This research was part of a 5-year project evaluating the program of our partner community organization. The qualitative data coming another sample of 37 participants with ASD receiving supported employment services contextualized our reflection on events leading to successes or failure of employment integration and support provided.

Results

Cases Descriptions

The nine case histories represent different organizations, jobs, and profiles of employees with ASD (see Table 1 for characteristics of employees, jobs, employers, status of employment, and sources of data; Summary of case histories are available from the corresponding author).

Employees worked in small private organizations, small non-profit organizations, large private organizations, a large public organization, and a large non-profit organization. Business activity sectors were the food industry, manufacturing and distribution, media, information technology, banking, and healthcare services. Three employees had their entire salary subsidized and three had them partially subsidized.

Six participants had a post-secondary education, while three had not graduated from high school. Participants with ASD had different levels of functioning regarding their communications skills. Some had average conversation skills, but still struggled with some rules of social interactions or implicit communication. Others used expressive language, but had limitations in comprehension or being able to answer questions that were not simple, rarely initiated conversations, and had a limited repertoire of conversations. Others had highly nuanced arrays of communication skills. For example, Arnaud had an elaborate vocabulary. He also had difficulty considering the perspective of others and would regularly make harsh remarks, such as: “Honestly, your system is downright rotten and crappy” (Arnaud). Martine had a language impediment. She would not elaborate during discussions and her answers focused on facts.

Some participants had successes as well as failures in relation to the integration process. Martine had a first successful assignment in her organization, was let go of her second assignment to another department, and was employed in a third department at the time of the interview. Jeremy was fired then rehired by his manager until he eventually decided to resign. Felix had a successful experience at first, but after a change in supervisor, he became disengaged and his contract was ended. Arnaud was fired for performance issues. Gabriel and William were still employed at the time of the interview. Thomas and Alex were no longer in employment because of conflicting school schedule and end of funding for their positions.

The Relationship Between the Managers and the Employees as an Explanation of the Integration Process of an Employee With ASD

Our analysis of the integration of a new employee with ASD in an organization reveals that the relationship between managers and their employees with ASD seemed to be an important factor of the successful progression of the employee. Indeed, the continued employment of the employee with ASD in our cases was explained by factors beyond the satisfactory completion of work tasks. Managers felt rewarded and motivated to continue investing efforts with their employee when: they observed their employee being motivated, progressing in, and being proud of their job; their employee's performance was meeting expectations; and when they understood their employee and came to appreciate them as a person. On the contrary, managers disengaged from the relationship when they understood less about their employee, were less involved, saw less progression in their employee's learning, or believed that their efforts were not translated into improvement in their employee. Managers also disengaged when they felt that their employee was not motivated or failed to reach a sufficient level of work performance. Disengagement from the relationship was followed by the termination of the employee or by the employee quitting their job.

This finding is consistent with the leader-member exchange (LMX) theory (Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX theory describes how the supervisor (or leaders) develop different relationships with each of their subordinates and how the quality of this relationship is a determinant of how each subordinated will be treated. A high-quality relationship will lead to a higher level of supervisor support and guidance, higher levels of subordinate job satisfaction and job performance, and lower levels of subordinate turnover. An employee will be in a situation of inclusion when they have a high-quality relationship, and they may remain an outsider in a low

quality relationship (Graen & Uhl-Bien, 1995). The benefits of this relationship are optimal when both parties (supervisor and employee) develop a common perception of the quality of the relationship and when the mutual expectations in terms of competencies are similar between the supervisor and the employee (Liden et al., 1997).

Previous Knowledge of ASD as an Antecedent of the LMX Relationship

Previous knowledge of autism, of disability, or of general difficulties with social integration was mentioned by many managers in our cases. William did not disclose his diagnosis during the interview. When he later did, his manager reacted positively because of her previous personal experience: “my son had a friend who was autistic when he was younger so, hey, I knew a bit about that” (William’s manager). Martine’s third manager was willing to give her a chance even though Martine was so nervous that she froze and became unable to talk during the interview process. Open-mindedness, an antecedent of LMX relationship quality, predisposed managers to like their employees with ASD (Martin et al., 2010). With perceived similarity as another antecedent of LMX relationship quality (Erdogan & Bauer, 2015), the employer’s previous knowledge might also have made their candidate appear less different from other employees.

Demonstrating Learning and Progressing to Develop the LMX Relationship

Managers felt reassured when their employees were learning, even if it was at a slower pace. One said, “It was going well. And he wanted to learn. So, I said to the management, he wants to learn, and I enjoy working with him, he is nice” (Felix’s manager), and another noted, “There has been an increase in efficiency. There has been an increase in Travis’s autonomy, definitely” (Travis’s manager). In LMX theory, the relationship is developed (or fails to develop) as the result of a mutual testing process (Dienesch & Liden, 1986). Employee satisfactory

responses to the testing efforts of leaders result in the development of trust on the part of the leader (Erdogan & Bauer, 2015) as supervisors need to trust that their employee will act in conjunction with what is asked of them (Sue-Chan et al., 2012). So although William looked inattentive during training, he was able to show he had learned the material. On the contrary, managers became uncertain of the employee's place in their team when they showed no progress. Martine's manager wondered if she could keep Martine on her team as an equal employee to others: "I said to myself, I would take person X in the street, well it would be better than Martine" (Martine's manager).

Resources Exchanged in the Relation

Leader-member exchange theory is derived from the social exchange theory (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005), which posits that social exchanges are based on reciprocity and negotiated rules, and the resources exchanged are of two natures: economic outcomes (i.e., work output or wages) and socioemotional outcomes (i.e., one's social and esteem needs) (Cropanzano & Mitchell, 2005). In our study, managers that felt their experience of supervising an employee with ASD was successful mentioned that they received some form of moral or social benefit from their experience.

Economic resources. All managers interviewed indicated they had to invest additional time or adapt their usual ways to train and supervise their employee. Martine's third manager explained: "At the beginning, that was the most difficult, to train Martine and then succeed in doing my own tasks" (Martine's manager). Felix's manager taught him one task at the time, gave him extra information, and showed him how to do some tasks instead of simply telling him. Managers who viewed their experience of supervising an employee with ASD as a success tended to assess the performance of their employee as being good or excellent in the context of

the job expectations they had outlined. Jeremy's manager recognized the intelligence, the expert knowledge of software, and the quality and speed of the work of his employee, but he could not qualify him as his best employee: "I find it hard to say the best because [...] it is a whole, a person, it is also the ability to listen, the ability to analyze" (Jeremy's manager). William's boss noted that, though his performance as a tour guide was adequate and that he was passionate about the organization, he needed very clear directives. Thomas performed well and was reliable, but he could only work in shifts that were less busy. Felix was viewed as a good database clerk who was rigorous and motivated but only when he received close supervision. His punctuality problem was compensated well enough by his other strengths. Alex met the expectations that were set out for him when first hired, and demonstrated "that he can really help in the kitchen, not just be [a] supervision and coordination burden" (Alex's manager).

In addition, managers thought that some other qualities compensated for the limitations that they observed. Thomas's manager appreciated how his presence improved the team climate as other employees became more respectful of each other purposely to create a less stressful environment for Thomas. Travis's boss said that his employee performed well in a job specifically created for him. He pointed out that there is no need to do discipline with Travis as he is reliable in following rules. Managers also put their additional efforts for their employee with ASD into perspective with the effort they had to do with other employees: "I also have restrictions for other matters, for example, I have some [other tour guides] who are not bilingual, so I don't give them certain assignments" (William's manager).

Socioemotional resources. The socioemotional resources exchanged in the relationship were salient in the interviews with the managers that experienced success. They pointed out how the appreciation of their job by the employee was important for them: "You see that he is very

happy to be at the restaurant. He is an incredible ambassador for the rest of us, because he talks about us as something extraordinary” (Travis’s manager). Furthermore, the managers who witnessed their employee flourish as the consequence of being employed were more engaged with their employee. Jeremy’s manager saw his employee move out of his mother’s home and develop a social life, and he felt respect for Jeremy as a person, being able to create a life for himself despite the difficulties he faced.

Pride was visible in the discourse of managers who felt that they had successfully integrated their employee with ASD into their team: “I think everyone is proud of that at the end of the day. Even my employees. We help a little in our community and we integrate this kind of person here” (Travis’s manager). Furthermore, many managers believed they had grown as a manager as a result of supervising an employee on the autism spectrum. They learned their managerial role at an accelerated pace, they improved the way they trained all employees, and they became more patient with their team. Jeremy’s manager felt that he was transformed by this experience: “it was super enriching from a human point of view and above all, I think that from now on I will not direct or manage things in the same way” (Jeremy’s manager). Other managers felt that their efforts were recognized in their workplace or in their personal life. After Martine and her manager were featured in an event with the European head office, “Our director said it is you who made Martine what she is today, it’s true, it is you who trained her. If Martine is now comfortable and she now knows how to work, it’s thanks to you” (Martine’s manager). Felix’s manager got accolades from her family “My daughter-in-law is a psychologist working with autistic children. And, from the start, she found it extraordinary when I told her about this” (Felix’s manager).

In contrast, when their effort did not lead to the expected results, managers experienced disappointment. Maslyn and Uhl-Bien (Maslyn & Uhl-Bien, 2001) found that individuals in low quality LMX relationships report that their relationship did not develop as expected, which led to disappointment. Felix's new manager became very disappointed when his employee spent an increasing amount of time on non-work-related activities during work hours. The disappointment was shared by the entire management team that were previously very proud of Felix's accomplishments:

We were ready to keep him, to give him a permanent job [...]. Even if we knew he had some problems being punctual. We were ready to cut him a little slack. But the rest of his attitude, that lack of motivation, and the fact that he really, really started focusing on other things at work. But that, there is no employer who can accept that (Felix's manager).

The Job Coach Has an Important Role in Influencing the Supervisor-Employee Relationship

The job coach had an important part in supporting the relationship between the supervisor and the employee with ASD and mediated the quality of this relationship (see Figure 1). At each stage of the employment cycle, when performing various interventions, the job coach facilitated communication between the employee and the employer, helping them develop the mutual understanding about expectations, which are essential for a high-quality relationship. In many of our cases, the job coaches had approached businesses to propose a candidate with ASD, discussing current openings or crafting a job that would fit the candidate's skills. The job coaches made sure that there was an appropriate match between a candidate's interests and skills and the needs of the employer. Job coaches were also mostly present during the hiring process, to reassure the supervisors about the skills of the candidate: "We talked a lot with [the integration

counselor] about everything that is psychological. His profile. For sure. At the same time, his limitations, his personality” (Alex’s manager). They could also shape the managers’ expectations about the job tasks that their new employees could perform “During the first 2 weeks, we were accompanied by [the job coach] as well. Then, the objective was also to determine [...] what his work could amount to . . . the workload that Travis could do” (Travis’s manager).

Raising awareness of managers and other employees about ASD and the specific profile of the employee was a crucial component of the job coach’s role. It helped adjust expectations regarding the unusual behaviors that a specific employee with ASD might display, like Travis freezing when an unforeseen event arose, even if the situation seemed simple from the manager’s point of view: “every new thing causes a question . . . causes a need to explain” (Travis’s manager). This knowledge also helped managers to develop more positive views about employee behavior and to foresee their reaction in different situations. Not understanding the meaning of unusual behavior could lead to discomfort from coworkers:

We are eating in the cafeteria, we start to discuss, people don’t know what to do because Martine will say the same thing 10 times, “The pasta is good, the pasta is good, it is good.” And then, people actually don’t dare say, OK it’s good Martine, yes, we know, now move on. Because at the beginning, they didn’t dare, [...] I felt that there was a little reluctance about interacting with Martine. (Martine’s manager)

During the on-boarding and the training period, the job coach, when providing support in the workplace, would also model how to communicate with their employee with ASD: “when I saw how [the job coach] was taking care . . . spoke to Martine, the way she behaved with her, in the three days, well it allowed me a little . . . you know, to, loosen up, to be more . . . now it’s natural” (Martine’s manager). In contrast, Arnaud’s first day on the job was disorganized as no

one welcomed him and his job coach: “First day, I’m coming to work on integration. They all knew, everyone knew I was going to come, and nobody welcomed me. I didn’t know who to turn to” (Arnaud’s job coach). Unlike Martine’s coach, Arnaud’s job coach could not show managers or colleagues examples of effective training.

One notable issue was that job coaches were often solicited when challenges arose, making their discussions revolve around failures and weaknesses. Additionally, their role in evaluating the level of a wage subsidy by assessing additional supervision needed or reduced productivity compared with other employees could also affect negatively the perception of the managers about their employees with ASD. Talking about what was going well and about the strengths of the employee, then, was the way that the job coaches could direct problem-solving efforts to enhance the tasks that the employee did well rather than only devising ways to compensate for difficulties. As Jeremy’s coach explained: “He’s good when it’s black and white, he’s very efficient. He’s very quick for clear and precise things. Can we [laugh] just give him those tasks and delegate those other tasks to someone else who is going to be able to deal with the gray rules?” (Jeremy’s job coach).

Job coaches developed tools to help their client organize and perform tasks, something that went beyond the usual manager’s ways of training and scaffolding employees. Examples include providing a picture cookbook to illustrate how to cut vegetables or a list of prioritization rules when confronted with multiple demands. In such ways, the job coaches directly contributed to the work performance of employees. The job coach set the tone for the manager to positively rate their employee’s performance by making sure that there was a fit between the employee, the job, and the organization from the start, by supporting training and helping to shape expectations that were appropriate for the employee (and still met the manager’s need). This positive

perception of performance in turn improved the managers' opinion of their employees and increased their motivation to invest time and effort to support them.

The intensity and type of support the job coach provided varied according to the characteristics of the employee, the job, and the employers. Alex had restricted communication skills and his face did not show much emotion. For Alex's manager and her team, this last feature was a significant concern: "For my team of cooks, it was difficult. Because they did not know. They didn't know if he was happy to be there, if he was not happy, if he was tired. Nothing. He had no emotion on his face, not a smile" (Alex's manager). The job coach thoroughly discussed what to expect from Alex with the manager and future colleagues before hiring. The coach was also present daily during the first days to understand what tasks Alex could handle as precise steps had to be followed for the safety of customers. He created a communication board where Alex used pictograms to represent how he felt about his day, which was an alternate way for his manager to communicate with him. In a different case, Jeremy had no visible limitations in communication and for a long time had no support from a job coach. His manager believed that Jeremy demonstrated insubordination or refused to work because he was asking too many questions or was raising all possible issues with a project, especially during meetings. He thus decided to lay off Jeremy. The manager then changed his mind because he realized how Jeremy's skills were essential to operations and rehired him. In addition, Jeremy finally got support from a job coach. The job coach helped the manager understand Jeremy's behaviors, which he experienced as confrontational, as coming from Jeremy's need to rely on clear instruction due to his anxiety and fear of being blamed and fired because of mistakes. The manager then started to put himself in "Jeremy mode" (Jeremy's manager) to foresee how his instructions would be interpreted.

Other Factors Contributing to the Integration of the Employees With ASD

The employment outcome of the employees with ASD was influenced by other factors beyond the dyadic relationships between the manager and their employee. Participants discussed how the neutral or positive attitude of the coworkers toward their colleague with ASD had contributed to the integration process. The organizational policies and practices also had an influence, especially the flexibility with which usual rules could be modified. Travis's manager, being the owner, was able to shape the job description as he saw fit without being constrained by any rules. Gabriel, who had significant sleep issues, benefited from the existing policies on flexible scheduling. The full or partial governmental wage subsidies compensated the costs associated with greater supervision needs, longer training duration, or lower productivity that the organizations would otherwise have had to decide to bear.

Our analysis still supports that the motivation, decisions, and daily actions of the supervisors were more influential than other organizational or policy dimensions. This was the case in small organizations where there were no human resources policies or layers of management, and it was also true in larger organizations. Martine, in the same organization, had three different jobs with three different managers, but was fired by the manager who did not ask for support in evaluating fit, awareness about autism, or problem solving. In her third assignment, the motivation of her manager in trying to solve the many challenging situations that she met prevented Martine's contract termination. The job coach helped Jeremy's manager understand his behaviors so well that he went from firing him to fighting to get him a substantial pay raise. Those relationships were built over time with support from the job coach and they made the difference between success and failure.

Discussion

Employees with ASD generally experience stigma in the workplace and research has highlighted the complex personal, environmental, and work-specific needs of adults with ASD (Harmuth et al., 2018). Individualized support and accommodations in the workplace have also been shown to be important (Harmuth et al., 2018). Our study focused primarily on the organizational factors, a gap in knowledge regarding employees with ASD (Parr & Hunter, 2014; Vogus & Taylor, 2018; Whelpley et al., 2020) as well as employees with disabilities (Cavanagh et al., 2017; Schur et al., 2016). Moreover, few studies have looked at the unfolding of events in an organization that will lead to the success or the failure of the integration of employees with ASD or of employees with disabilities in the workplace (Colella & Bruyère, 2011). Using a qualitative approach, based on case histories, we looked at the timing of the events and examined the thoughts and actions of participants.

The leader-member exchange theory was a useful theory to understand the integration of the employees with ASD in a new organization. LMX quality is influenced by a leader's use of behaviors like providing feedback, rewards, recognition for accomplishment and clarification of task requirements (Dulebohn et al., 2011). In addition, employees that have a good relationship with their supervisor will be more likely to seek feedback on performance, allowing them to make the corrections needed to their work, which will lead to improved job performance (Martin et al., 2010). The quality of the supervisor-employee relationship was clearly an important dimension that contributed to the success and the failure of the employment of the employees in our nine case histories. Many factors influence the quality of the relationship, including employee characteristics, leader characteristics, interactional variables (e.g., expectations, appreciation, personality) or contextual variables (Liden et al., 1997). In our cases, the quality of

the relations was also influenced by the action of the job coach in supporting this relationship. The type and level of support varied with the specific difficulties of each employee, notably regarding their communication and social interaction difficulties. These findings contribute to the field of employment of individuals with ASD by highlighting the role of the job coach and documenting how newly hired employees with ASD become “in-members” of an organization as well as what actions lead to poor employment outcomes.

Prior research points to the importance of facilitating the identification and communication of individual needs in the workplace to contribute to a better understanding of strengths and difficulties of employees with ASD (Scott et al., 2015). Having a mentor or external support was also judged as important (Black et al., 2019). Our research also highlights the important role of communication during the integration process. The mechanisms that were important in creating high quality relationships became salient in our cases where one member of the dyad, the employee with ASD, had important limitations with communication and social interactions, a crucial aspect in building and maintaining a relationship. In all cases where the integration process was considered a success, the increased limitations in communication or social interactions of employees with ASD was associated with a greater role of the job coach in mediating the relationships.

Employees had to meet an expected level of performance. The literature on the association between objective performance, evaluation of performance, expectations of performance, quality of LMX relationship, and liking of the employee by the supervisor is complex (Erdogan & Bauer, 2015). In our cases, we observed that the job coaches contributed to the employees’ job performance by shaping the job description to focus on their strengths, supporting or requesting adaptations and accommodations to help employees perform, and by

contributing to the training and providing tools to organize work. The job coaches also influenced the perception of the manager on job performance by setting expectations of future job performance.

Increased emotional labour has been associated with managing employees with neurodiverse conditions due to interactions with multiple parties in order to implement and maintain reasonable adjustments (Richards et al., 2019). In our study, managers made additional efforts for their employees with ASD, compared to their other employees, but recognized that their employees were also making efforts and had important challenges to overcome. Furthermore, the manager looked beyond the work accomplished by their employee. They valued the organizational and external recognition received, their own development as a manager, or their feeling that they were contributing to a larger societal mission. In short, they felt that the exchange went beyond the strict employment contract (Martin et al., 2010).

The disability status of a subordinate has been shown to influence the supervisor's LMX evaluations by shaping their perceptions of employee contributions and their affect toward their employee (Boehm & Dwertmann, 2015; Colella & Varma, 2001). Supervisors may have less positive affect toward subordinates with disabilities because they perceive them as different from themselves (Colella & Varma, 2001). Impression management and ingratiation tactics used by employees with disability could counteract the negative bias of managers (Colella & Varma, 2001; Stone & Colella, 1996). Because of their communication and social interaction challenges, employees with ASD are less likely to effectively use ingratiation and impression management tactics to circumvent bias from managers. Employees with disabilities also receive less feedback or feedback that is not truthful, coming from the belief that it is not nice to critique disabled people (Colella, 1994; Colella et al., 1997), a view that Arnaud's manager shared. Investigating

how a leader's perception of their employees affect supervising of employees with ASD is therefore essential. Parr and Hunter (Parr & Hunter, 2014) concluded that leadership factors had a great effect on employee attitudes and performance. To our knowledge, the present study is the first, using empirical data, to show how LMX theory can explain the integration process of employees with ASD.

Our findings add to the extant knowledge on supported employment. Program curricula usually include employment preparation, job finding tailored to the individual with ASD, and workplace support (Nicholas et al., 2015). Having a close connection with the employer is a determinant of success for supported employment (Mawhood & Howlin, 1999). We show that job coach facilitating communication is important because it strengthens the LXM relationships that leads to positive job outcomes for the employees. Allowing the manager to understand their employees and helping employees show their efforts and their appreciation of their manager and their job are also critical aspects of the job coach role. The continued support of a job coach allows managers to feel confident in being able to supervise individuals with ASD (Scott et al., 2015).

Implication for Rehabilitation

Our study underlines the role of job coaches in supporting the relationship between the supervisors and their employees, as communication and social interaction difficulties are central characteristics of autism. This support is also important for individuals who have good conversational skills but struggle with social interactions as their impairment can be invisible to the manager. Job coaches have an important role in working toward a mutual understanding between the supervisors and the employees, and they need to focus on the strengths of the employees and their contribution to team (and not only hold discussions about limitations).

Individuals with ASD can be well-performing employees and there is a good business case for hiring them. That said, our analysis shows that managers experienced additional costs in terms of efforts and time. Only framing the financial return on investment would miss the socioemotional dimension that can be valuable to the managers. Job coaches must feel confident that putting the light on this dimension will strengthen the inclusion of the employees with ASD organizations. The job coaches must also recognize the efforts of the managers, underline the success that they contributed to and explore ways the managers can get recognition from people inside and outside their organization.

Policies on employment for individuals with ASD need to recognize the importance of facilitating communication between managers and employees beyond the first weeks of employment. Programs must empower the organizations to manage their employees with ASD without continuous outside support when possible. However, many features of everyday life in organizational can present a challenge for employees with ASD, such as the ubiquity of communication, the regularity of personnel turnover, or the frequent change in expectations arising from changes in organizations. Therefore, support should continually be accessible to provide quality employment services to employees with ASD.

Limitations

Although the contributions of this work can help to advance the field of supported employment, there are some notable limitations. We explored a small number of cases, which may limit the generalizability of our findings. Moreover, not all cases had multiple sources of information. As we aimed to focus particularly on organizational factors, we believe that cases having only the managers as a source were relevant for our analysis. There might be systematic differences between managers accepting to participate in a one-hour interview and managers in

general. The managers that we interviewed may be more inclined to want to help others and willing to reflect on their actions. They may have felt less constrained by time, which is a dimension that is also associated with higher quality of LMX a leader can develop with their subordinates (Kinicki & Vecchio, 1994).

The interviews with two of the employees with ASD provided us with limited usable information. Other interview formats (e.g. doing more than one meeting, providing written questions beforehand, giving the possibility to read previous answers to provide additional information or suggest a different interpretation) should be explored in future research. Nonetheless, our research involved people having greater communication difficulties and tried to understand their perspective. In addition, our participants with ASD shared more detailed information on events and tasks, than on more abstract concepts of personal feelings and social interactions. Exploring the concept of relationship was then more easily represented by the verbatim of managers who commented explicitly on this aspect. Observing the employee in their workplace and interactions between managers and employees may also have provided us with richer information and counteracted possible social desirability bias or recall bias. For five cases, we were able to access the notes of the job coaches, which related the events as they happened. Most interviews with the managers were done in their office, allowing us to get an impression of the workplace. During the interviews, we showed our openness about the interviewee's challenges and invited them to share negative ideas as well.

Future Research

Research on employment of adults with ASD is growing. We believe that using the concept of high LMX relationship quality should be explored further by replicating this study. Our understanding of relationship formation and nurturing could be deepened by using a control

group of neurodiverse employees with diagnosis less likely to impact social interactions, such as dyslexia or ADHD. We could also explore specifically the experience of job coaches in supporting the relationship between the manager and the employee overtime. Existing measures of LMX could allow the use quantitative methods to confirm the correlation between high LMX and job retention for employees with ASD. One caveat is that these measures may not be appropriate for individuals with ASD because of the nature of the questions. Some individuals may have difficulties with questions regarding abstract concepts or asking to rate an affirmation without a concrete example to provide context (Nicolaidis et al., 2020). Researchers should thus explore developing alternate LMX measures to use with employees with ASD.

Leadership is a complex phenomenon and individuals with ASD, like any other employee, can have different preferences and needs regarding their leaders. Other types of leadership theories should thus be explored (Hayward et al., 2020; Hurley-Hanson et al., 2020; Parr & Hunter, 2014) such as servant leadership (Liden et al., 2008), inclusive leadership (Randel et al., 2018), health-focused leadership (Boehm et al., 2016) or ethical leadership (Brown & Treviño, 2006). Developing and evaluating interventions designed to improve, maintain, and repair LMX relationships in the workplace is another additional research need (Martin et al., 2010), and employees with ASD would especially benefit from such interventions. The role of the supervisor-employee relationship in sustaining employment for employees with ASD also highlights the importance of studying what happens when there is a change in managers and the resulting impact for employees with ASD, and creating ways to best support them in this transition. A multidisciplinary approach, combining researchers from the autism field and from the management field, will be crucial to further our knowledge on the flourishing of employees with ASD in organizations.

References

- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5 ed.). American Psychiatric Association.
- AQICESH. (2014). *Statistiques concernant les étudiants en situation de handicap dans les universités québécoises - 2013-2014*. http://aqicesh.ca/docs/STATS_AQICESH_2013-2014.pdf
- Austin, R. D., & Sonne, T. (2014). The dandelion principle: Redesigning work for the innovation economy. *MIT Sloane Management Review*, 55, 67–72.
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-dandelion-principle-redesigning-work-for-the-innovation-economy/>
- Baker, E. K., Richdale, A. L., & Hazi, A. (2019). Employment status is related to sleep problems in adults with autism spectrum disorder and no comorbid intellectual impairment. *Autism*, 23(2), 531-536. <https://doi.org/10.1177/1362361317745857>
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707>
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization, pp. 51-64). American Psychological Association Press.
- Black, M. H., Mahdi, S., Milbourn, B., Scott, M., Gerber, A., Esposito, C., Falkmer, M., Lerner, M. D., Halladay, A., Strom, E., D'Angelo, A., Falkmer, T., Bolte, S., & Girdler, S.

- (2020). Multi-informant international perspectives on the facilitators and barriers to employment for autistic adults. *Autism research*, 13(7), 1195-1214.
<https://doi.org/10.1002/aur.2288>
- Black, M. H., Mahdi, S., Milbourn, B., Thompson, C., D'Angelo, A., Ström, E., Falkmer, M., Falkmer, T., Lerner, M., Halladay, A., Gerber, A., Esposito, C., Girdler, S., & Bölte, S. (2019). Perspectives of key stakeholders on employment of autistic adults across the United States, Australia, and Sweden. *Autism Research*, 12(11), 1648-1662.
<https://doi.org/10.1002/aur.2167>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- Boehm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41-63.
<https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Bölte, S., de Schipper, E., Robison, J. E., Wong, V. C. N., Selb, M., Singhal, N., de Vries, P. J., & Zwaigenbaum, L. (2014). Classification of functioning and impairment: The development of ICF core sets for autism spectrum disorder. *Autism Research*, 7(1), 167-172. <https://doi.org/10.1002/aur.1335>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J., & Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: A scoping review of the role of human resource

- management in contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6-43. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>
- Centers for Disease Control and Prevention. (2012). *Prevalence of autism spectrum disorders — Autism and developmental disabilities monitoring network, 14 sites, United States, 2008* (Morbidity and Mortality Weekly Report Surveillance Summaries Issue). <http://www.cdc.gov/mmwr/pdf/ss/ss6103.pdf>
- Colella, A. (1994). Organizational socialization of employees with disabilities: Critical issues and implications for workplace interventions. *J Occup Rehabil*, 4(2), 87-106. <https://doi.org/10.1007/BF02110048>
- Colella, A., & Bruyère, S. M. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. In S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1: Building and developing the organization, pp. 473–503). American Psychological Association Press.
- Colella, A., DeNisi, A. S., & Varma, A. (1997). Appraising the performance of employees with disabilities: A review and model. *Human Resource Management Review*, 7(1), 27-53. [https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(97\)90004-8](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(97)90004-8)
- Colella, A., & Varma, A. (2001). The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315. <https://doi.org/10.2307/3069457>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Journal*, *11*, 618–634.
http://mario.gsia.cmu.edu/micro_2007/readings/Dienesch_Leader-Member.pdf
- Dreaver, J., Thompson, C., Girdler, S., Adolfsson, M., Black, M. H., & Falkmer, M. (2019). Success factors enabling employment for adults on the autism spectrum from employers' perspective. *J Autism Dev Disord*. <https://doi.org/10.1007/s10803-019-03923-3>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2011). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, *38*(6), 1715-1759.
<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eilenberg, J. S., Paff, M., Harrison, A. J., & Long, K. A. (2019). Disparities Based on Race, Ethnicity, and Socioeconomic Status Over the Transition to Adulthood Among Adolescents and Young Adults on the Autism Spectrum: a Systematic Review. *Current Psychiatry Reports*, *21*(5), 32. <https://doi.org/10.1007/s11920-019-1016-1>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader–member exchange theory. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Second Edition)* (pp. 641-647). Elsevier. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.22010-2>
- Fougeyrollas, P. (2006). Quebec model of disability creation process. In G. L. Albrecht (Ed.), *Encyclopedia of disability* (Vol. 1, pp. 1326-1327). SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781412950510.n661>

- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827-844.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly, 6*(2), 219-247.
[https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hagner, D., & Cooney, B. F. (2005). “I do that for everybody”: Supervising employees with autism. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities, 20*(2), 91-97.
<https://doi.org/10.1177/10883576050200020501>
- Harmuth, E., Silletta, E., Bailey, A., Adams, T., Beck, C., & Barbic, S. P. (2018). Barriers and facilitators to employment for adults with autism: A scoping review. *Annals of International Occupational Therapy, 1*(1), 31-40. <https://doi.org/10.3928/24761222-20180212-01>
- Hayward, S. M., McVilly, K. R., & Stokes, M. A. (2019). Autism and employment: What works. *Research in Autism Spectrum Disorders, 60*, 48-58.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rasd.2019.01.006>
- Hayward, S. M., McVilly, K. R., & Stokes, M. A. (2020). Sources and impact of occupational demands for autistic employees. *Research in Autism Spectrum Disorders, 76*, 101571.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rasd.2020.101571>
- Hedley, D., Uljarevic, M., Cameron, L., Halder, S., Richdale, A., & Dissanayake, C. (2017). Employment programmes and interventions targeting adults with autism spectrum

disorder: A systematic review of the literature. *Autism*, 21(8), 929-941.

<https://doi.org/10.1177/1362361316661855>

Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32(2), 125-134.

<https://doi.org/10.3233/JVR-2010-0502>

Hurley-Hanson, A., Giannantonio, C. M., & Griffiths, A.-J. (2020). *Autism in the workplace. Creating positive employment and career outcomes for generation A*. Palgrave Macmillan.

<https://doi.org/10.1007/978-3-030-29049-8>

Kinicki, A. J., & Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75-82.

<https://doi.org/10.1002/job.4030150108>

Kirchner, J., Ruch, W., & Dziobek, I. (2016). Brief report: Character strengths in adults with autism spectrum disorder without intellectual impairment. *J Autism Dev Disord*, 46(10), 3330-3337. <https://doi.org/10.1007/s10803-016-2865-7>

Kohane, I. S., McMurry, A., Weber, G., MacFadden, D., Rappaport, L., Kunkel, L., Bickel, J., Wattanasin, N., Spence, S., Murphy, S., & Churchill, S. (2012). The co-morbidity burden of children and young adults with autism spectrum disorders. *PLoS One*, 7(4), e33224.

<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0033224>

Krzeminska, A., Austin, R. D., Bruyère, S. M., & Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, 25(4), 453-463. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.58>

- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691-710. <https://doi.org/10.2307/259349>
- Lecavalier, L., Snow, A. V., & Norris, M. (2011). Autism spectrum disorders and intellectual disability In J. L. Matson & P. Sturmey (Eds.), *International Handbook of Autism and Pervasive Developmental Disorders* (pp. 37-52). Springer.
- Liden, R., Sparrowe, R., & Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publication.
- Lloyd, V., Gatherer, A., & Kalsy, S. (2006). Conducting qualitative interview research with people with expressive language difficulties. *Qual Health Res*, 16(10), 1386-1404. <https://doi.org/10.1177/1049732306293846>
- Lorenz, T., Frischling, C., Cuadros, R., & Heinitz, K. (2016). Autism and overcoming job barriers: Comparing job-related barriers and possible solutions in and outside of autism-specific employment. *PLoS One*, 11(1). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0147040>
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G., & Topakas, A. (2010). A review of leader-member exchange research: Future prospects and directions. In G. P. Hodgkinson & J. K. Ford (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010* (pp. 35-88). <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch2>

- Masllyn, J., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *The Journal of applied psychology*, 86, 697-708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.697>
- Mawhood, L., & Howlin, P. (1999). The outcome of a supported employment scheme for high-functioning adults with autism or asperger syndrome. *Autism*, 3(3), 229-254. <https://doi.org/10.1177/1362361399003003003>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis. A methods sourcebook* (3 ed.). Sage Publication.
- Nicholas, D. B., Attridge, M., Zwaigenbaum, L., & Clarke, M. (2015). Vocational support approaches in autism spectrum disorder: A synthesis review of the literature. *Autism*, 19(2), 235-245. <https://doi.org/10.1177/1362361313516548>
- Nicholas, D. B., Hodgetts, S., Zwaigenbaum, L., Smith, L. E., Shattuck, P., Parr, J. R., Conlon, O., Germani, T., Mitchell, W., Sacrey, L., & Stothers, M. E. (2017). Research needs and priorities for transition and employment in autism: Considerations reflected in a "Special Interest Group" at the International Meeting for Autism Research. *Autism Research*, 10(1), 15-24. <https://doi.org/10.1002/aur.1683>
- Nicholas, D. B., Zwaigenbaum, L., Zwicker, J., Clarke, M. E., Lamsal, R., Stoddart, K. P., Carroll, C., Muskat, B., Spoelstra, M., & Lowe, K. (2017). Evaluation of employment-support services for adults with autism spectrum disorder. *Autism*, 22(6), 693-702. <https://doi.org/10.1177/1362361317702507>
- Nicolaidis, C., Raymaker, D. M., McDonald, K. E., Lund, E. M., Leotti, S., Kapp, S. K., Katz, M., Beers, L. M., Kripke, C., Maslak, J., Hunter, M., & Zhen, K. Y. (2020). Creating Accessible Survey Instruments for Use with Autistic Adults and People with Intellectual

- Disability: Lessons Learned and Recommendations. *Autism in Adulthood*, 2(1), 61-76.
<https://doi.org/10.1089/aut.2019.0074>
- Parr, A. D., & Hunter, S. T. (2014). Enhancing work outcomes of employees with autism spectrum disorder through leadership: Leadership for employees with autism spectrum disorder. *Autism*, 18(5), 545-554. <https://doi.org/10.1177/1362361313483020>
- Parr, A. D., Hunter, S. T., & Ligon, G. S. (2013). Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. *Leadership Quarterly*, 24(4), 608-622. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.003>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.. ed.). Sage Publications.
- Public Health Agency of Canada. (2018). *Autism spectrum disorder among children and youth in Canada 2018. A report of the National autism spectrum disorder surveillance system.*
<https://www.canada.ca/en/public-health/services/publications/diseases-conditions/autism-spectrum-disorder-children-youth-canada-2018.html>
- Richards, J. (2012). Examining the exclusion of employees with asperger syndrome from the workplace. *Personnel Review*, 41(5), 630-646.
<https://doi.org/doi:10.1108/00483481211249148>
- Richards, J., Sang, K., Marks, A., & Gill, S. (2019). “I’ve found it extremely draining”: Emotional labour and the lived experience of line managing neurodiversity. *Personnel Review*, 48(7), 1903-1923. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0289>
- Roux, A. M., Rast, J. E., Anderson, K. A., & Shattuck, P. T. (2016). *National autism indicators report: Vocational rehabilitation* (Life Course Outcomes Research Program, Issue.

<http://drexel.edu/autismoutcomes/publications-and-reports/publications/National-Autism-Indicators-Report-Vocational-Rehabilitation/#sthash.LfoCf4qC.dpbs>

- Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-6. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1177294>
- Scott, M., Falkmer, M., Falkmer, T., & Girdler, S. (2018). Evaluating the effectiveness of an autism-specific workplace tool for employers: A randomised controlled trial. *J Autism Dev Disord*, 48(10), 3377-3392. <https://doi.org/10.1007/s10803-018-3611-0>
- Scott, M., Falkmer, M., Girdler, S., & Falkmer, T. (2015). Viewpoints on factors for successful employment for adults with autism spectrum disorder. *PLoS One*, 10(10), e0139281. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0139281>
- Scott, M., Milbourn, B., Falkmer, M., Black, M., Bölte, S., Halladay, A., Lerner, M., Taylor, J. L., & Girdler, S. (2018). Factors impacting employment for people with autism spectrum disorder: A scoping review. *Autism*, 1362361318787789. <https://doi.org/10.1177/1362361318787789>
- Stone, D. L., & Colella, A. J. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *The Academy of Management Review*, 21(2), 352-401. <http://www.jstor.org/stable/258666>
- Sue-Chan, C., Au, A. K. C., & Hackett, R. D. (2012). Trust as a mediator of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality. *Journal of World Business*, 47(3), 459-468. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.012>

Vogus, T. J., & Taylor, J. L. (2018). Flipping the script: Bringing an organizational perspective to the study of autism at work. *Autism*, 22(5), 514-516.

<https://doi.org/10.1177/1362361318776103>

Table 1

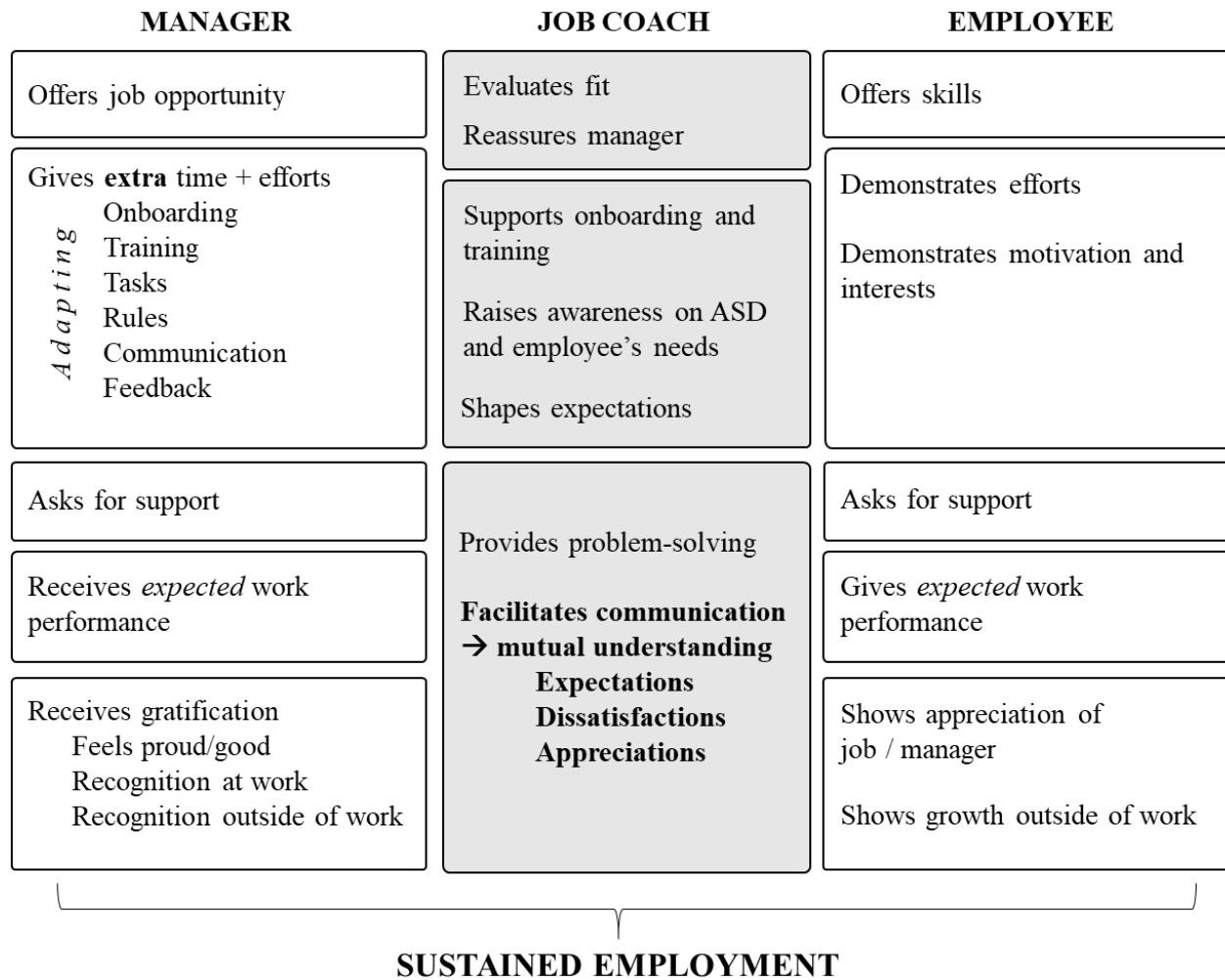
Description of Cases

Name	Education	Level of impairment in communication and social interaction	Job(s)	Organization Size Type	Industry	Subsidy Program	Success / Failure	Sources of data
Martine	Postsecondary degree	Moderate	1- Human resource clerk 2- Accounting clerk 3- Complaint analyst	Large Private	Manufacturer	No subsidy Specialized recruitment program	Success for jobs 1 and 3 Failure for job 2	Manager of job 3 Employee Job coach
Jeremy	Postsecondary degree	Low	Programmer	Small Private	Information Technology	No subsidy, then partial subsidy	Fired then rehired Resigned after organizational changes	Manager Employee Job coach
Alex	Special education	High	Assistant cook	Small Non-profit	Healthcare	Total subsidy	Success for contract duration	Manager
Arnaud	Special education	Moderate	Housekeeping	Large Private	Grocery store from a large chain	Partial subsidy	Failure – was fired	Manager Employee Job coach
Travis	Special education	High	Dishwasher	Small Private	Restaurant	Partial subsidy	Success	Manager Employee Job coach
Thomas	Postsecondary education	Moderate	Dishwasher	Small Private	Restaurant	Total subsidy	Success - quit because of conflicting school schedule	Manager
Felix	Postsecondary degree	Moderate	Database clerk	Small Non-profit	Healthcare	Total subsidy	Success during many months Failure –contract not renewed	Manager

Name	Education	Level of impairment in communication and social interaction	Job(s)	Organization Size Type	Industry	Subsidy Program	Success / Failure	Sources of data
William	Postsecondary education	Low	Tour guide	Large Public	Media	No subsidy	Success	Manager
Gabriel	Bachelor degree	Low	Programmer	Large Non-profit	Finance	No subsidy Specialized recruitment program	Success	Manager Job coach

Figure 1

Development of quality leader-member relationship leading to ongoing employment for an employee with autism spectrum disorder



CHAPITRE 4 : DISCUSSION ET CONCLUSION

Discussion

Résumé des principaux résultats

Ma thèse avait pour objectif de mieux comprendre l'impact d'un programme de soutien en emploi sur l'intégration en emploi des personnes ayant un TSA. Plus précisément, j'ai évalué la mise en œuvre et les extrants des services d'AMO, une organisation sans but lucratif offrant des services de soutien à l'emploi pour les personnes ayant un TSA qui ont le potentiel d'intégrer le marché du travail et sont autonomes dans l'utilisation d'un moyen de transport. En collaboration avec cette organisation, nous avons formulé les questions suivantes, soit a) Quelles sont les caractéristiques cliniques et sociales de leurs clients ? b) Quels sont les services offerts ? c) Quels sont les résultats obtenus par leurs clients ? d) Est-ce que les clients et les employeurs sont satisfaits des services ? et e) Quels sont les facteurs clés influençant le processus d'intégration d'un employé ayant un TSA dans une entreprise, lorsqu'il reçoit des services de soutien en emploi ?

Les résultats indiquent que les participants présentaient différents niveaux et types d'incapacités en lien avec l'autisme. De plus, 62,1 % ont rapporté avoir des problèmes de santé physique et mentale. Dans les 12 mois après le début des services, 45,9 % des participants ont obtenu un emploi rémunéré sur le marché régulier de l'emploi et 16,2 % un emploi sur le marché régulier de l'emploi, mais pour lequel leur employeur a reçu une subvention remboursant une partie du salaire horaire de leur employé. Ces emplois se situaient dans des domaines variés. De plus, les participants ayant fait des études postsecondaires ont obtenu des emplois liés à leur diplôme ou nécessitant des compétences spécialisées. Les participants ont aussi amélioré leur sentiment d'autoefficacité par rapport à l'emploi. Les conseillers d'AMO ont dû travailler en

collaboration avec des professionnels externes qui offrent des services de santé ou psychosociaux, car plusieurs clients présentaient un profil complexe de besoins. Les participants et leurs employeurs se sont montrés satisfaits des services. Toutefois, plusieurs participants qui ont trouvé un emploi ont éprouvé des difficultés à le maintenir. Ainsi seulement 59,2 % d'entre eux étaient toujours en emploi à la fin de la période d'observation. Nous avons constaté qu'ils ont reçu une quantité variable de services, ce qui pourrait expliquer leur difficulté à se maintenir en emploi.

Notre analyse des études de cas sur le processus d'intégration d'un employé ayant un TSA dans un nouvel emploi démontre que la qualité de la relation entre le superviseur et l'employé était l'élément clé favorisant le processus d'intégration dans une entreprise. À chaque étape de l'intégration, soit l'embauche, l'entrée en poste et la formation, la supervision au quotidien et l'évaluation de la performance, un meilleur lien entre le superviseur et son employé favorisait l'intégration et son maintien en emploi. L'initiation et la consolidation de cette relation étaient fortement influencées par la contribution du conseiller en intégration. Les interventions du conseiller favorisaient la communication et la compréhension mutuelle entre le superviseur et l'employé. Ce constat s'inscrit dans la théorie des échanges *leaders*-membre (LMX) qui explique comment la qualité de la relation du superviseur avec chacun de ses subordonnés contribue à des résultats positifs pour lui-même et pour chaque employé. Un employé sera en situation d'inclusion s'il entretient une relation de qualité avec son superviseur ou demeurera dans une situation d'exclusion s'il a une relation de qualité médiocre (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dans le cas d'un employé ayant un TSA qui se trouve en situation de handicap en ce qui concerne la communication et les interactions sociales, l'ajout d'un acteur médiant la relation est essentiel pour établir une relation de haute qualité.

Ces résultats s'inscrivent dans le cadre théorique de notre étude, qui indique que les caractéristiques des individus interagissent avec les caractéristiques de l'environnement physique et social pour créer une situation de handicap (Fougeyrollas, 2010). Ainsi, les caractéristiques de l'environnement social que sont le soutien d'un conseiller en emploi et l'ouverture d'esprit dans l'entreprise à rencontrer un candidat ayant un TSA peuvent réduire les situations de handicap lors de la recherche d'emploi. Une fois en emploi, d'autres caractéristiques de l'environnement social de l'entreprise, en premier lieu l'attitude du superviseur, influencent l'ampleur des situations de handicap rencontrées par l'employé ayant un TSA. Nous avons aussi examiné le rôle des politiques gouvernementales, des politiques et pratiques de l'entreprise, ainsi que l'attitude et le comportement des collègues de travail, bien qu'ils ne se soient pas démarqués dans notre étude.

D'autres aspects importants associés aux inégalités sur le plan de l'emploi n'ont pas été considérés dans notre recherche. En effet, le genre d'un individu et son appartenance ethnique et culturelle ou son statut socioéconomique familial sont susceptibles d'affecter l'accès au marché du travail régulier des adultes ayant un TSA (Eilenberg et al., 2019). Les notes des conseillers dans les dossiers des participants ainsi que les commentaires recueillis auprès des participants et des employeurs nous indiquent que ces éléments pourraient jouer un rôle.

Réflexions et apprentissages au cours de notre recherche

Au cours de mon projet de thèse, nous avons fait plusieurs réflexions et apprentissages, en lien avec notre démarche de collaboration avec AMO, avec la participation de personnes ayant un TSA à la recherche ainsi que sur les limites des outils et des méthodes de collecte de données utilisées. D'abord, nous avons rencontré certains défis en lien avec la recherche en collaboration avec une organisation communautaire. Nous avons dû montrer à notre partenaire l'intérêt de s'investir dans un projet à longue haleine et faire des efforts pour maintenir sa collaboration tout

au long du projet. J'ai rencontré la direction pour la première fois en décembre 2014, commencé ma collecte de données 2 ans plus tard et présenté mon rapport final en mars 2020. Durant cette période, le roulement de personnel parmi les conseillers et la direction m'a demandé de communiquer régulièrement avec l'équipe pour rappeler les objectifs du projet et souligner l'importance de leur collaboration. De plus, j'ai participé à des rencontres d'équipe et présenté à plusieurs reprises des résultats préliminaires. Un autre défi de la recherche en collaboration avec un partenaire est de concilier les besoins en information de l'organisation avec les exigences propres à la recherche scientifique, notamment produire des résultats pouvant être publiés dans la littérature scientifique. Ainsi, j'ai dû produire différentes versions des résultats de ma recherche, mettant l'accent sur différents éléments selon l'audience.

J'ai aussi rencontré des questionnements en lien avec les caractéristiques de mes participants de recherche. J'estime que ma recherche a inclus moins de participants ayant des difficultés plus importantes que leur proportion réelle dans la clientèle d'AMO. Des conseillers m'ont rapporté que des participants ont refusé d'être contactés par moi, notamment parce qu'ils vivaient de l'anxiété face à des situations nouvelles. Certaines fois, je me suis déplacée à AMO pour me présenter en personne à un participant potentiel afin de réduire son anxiété à prendre un rendez-vous avec moi.

Les participants à ma recherche, bien qu'ils pourraient être considérés comme vulnérables, étaient en mesure de donner un consentement libre et éclairé à la recherche. Les adultes ayant un TSA recevant des services d'AMO sont réputés pouvoir entrer dans un contrat de travail. Toutefois, une réflexion s'est imposée pour certains participants. Quelques participants vivaient une grande insécurité économique. La possibilité d'une compensation financière a pu être un facteur incontournable de leur décision de participer. Un autre participant semblait très bien

comprendre la notion de participation à une recherche, mais ne pas comprendre pourquoi je lui remettais une compensation financière et semblait inquiet de la prendre. Un participant a été assisté par ses parents pour décider de sa participation.

J'ai fait le choix de ne prendre que le participant comme source d'information, car mes collaborateurs à AMO m'ont indiqué qu'une grande proportion de leur clientèle n'aurait pas de répondant disponible pour répondre à des questionnaires. Dans certains cas, j'ai douté que les résultats du questionnaire représentaient la situation du participant. Par exemple, un participant ayant des études de niveau collégial (Oakland & Harrison, 2008), répondait « parfois lorsque nécessaire » à des questions comme « écrit sa propre adresse, incluant son code postal » dans le questionnaire ABAS-II. Pourtant, ce participant avait une formation collégiale. À l'inverse, un jeune homme a eu un score démontrant de fortes compétences dans la section vie domestique alors qu'il vivait chez ses parents et semblait avoir peu de responsabilités de ce type. Les notes des conseillers dans les dossiers ont pu donner un contexte aux réponses de certains des participants. Cela dit, une source externe additionnelle aurait certainement permis de nuancer le profil des participants.

Remplir les questionnaires demandait aux participants de bonnes capacités de lecture, d'autoréflexion et de concentration. Certains participants ont répondu rapidement et sans problèmes aux questions. D'autres ont eu besoin de beaucoup de temps, d'encouragements et de soutien pour demeurer concentrer (offre de pause régulière, incitation à retourner à la tâche). Quelques-uns ont demandé que je leur lise et leur explique chaque question et avaient besoin d'être rassurés dans leur choix de réponse. Un participant a pris plus de 6 heures pour répondre à tous les questionnaires durant 3 rendez-vous.

La participation à l'étude pouvait aussi entraîner des émotions difficiles chez les participants. Quelques participants ont démontré de la tristesse ou de la gêne lorsque des questions de l'ABAS-II révélaient des difficultés dont ils semblaient avoir honte, par exemple en lien avec leur isolement social, l'entretien de leur logement ou pouvoir subsister de leur propre revenu. Le questionnaire peut être perçu comme une liste de toutes les compétences nécessaires à maîtriser en tant qu'adultes. D'autres participants ont révélé des situations de vie très difficiles, passées ou courantes durant les entrevues, notamment des épisodes où ils étaient sans logement, des épisodes de violence physique ou verbale dans leur famille, le décès d'un proche, des inquiétudes sur leur situation financière. J'ai vérifié qu'ils recevaient du soutien externe lorsque nécessaire. Par contre, j'ai observé qu'un participant, sans soutien familial, vivant une anxiété croissante qui le paralysait sur le plan de l'emploi a été incapable d'obtenir du soutien du CLSC, malgré ses efforts et ceux de sa conseillère. Finalement, un participant m'a demandé « pensez-vous que le jeu vidéo peut prévenir le suicide ? » J'ai appliqué le protocole prévu en cas de soupçon d'idées suicidaires. J'ai conclu que le participant voulait, avec cette question, engager la conversation sur les jeux vidéos, un sujet d'intérêt.

Les questionnaires ABAS-II et SRS-2 (Constantino & Gruber, 2012) ont des versions pouvant être l'adulte lui-même. Néanmoins, je me suis interrogée sur l'adéquation de ces questionnaires pour ma population spécifique, soit les personnes ayant un TSA sans DI, pouvant occuper un emploi sur le marché du travail régulier. Les questions de l'ABAS-II sont formulées pour décrire une autre personne. Aussi, certaines questions parlent de compétences d'un niveau minimal, par exemple pouvoir dire maman et papa, utiliser une prise de courant, aller à la salle de bain sans aide ou écrire son nom. Je me suis sentie obligée à mettre en contexte ce questionnaire durant les rencontres, car je craignais de heurter les participants. Par ailleurs, le questionnaire ne

mesure pas des tâches plus complexes de la vie adulte autonome. Par exemple, un participant s'est retrouvé démuni pour organiser un déménagement et installer son nouveau logement. Les notes du conseiller indiquent des appels répétés durant plusieurs mois pour que son client, en détresse croissante, obtienne du soutien psychosocial du CLSC. La gestion du crédit est aussi une compétence absente du questionnaire, mais importante à maîtriser pour éviter de graves problèmes financiers. Des compétences nécessaires, spécifiques à ce groupe, ne sont pas mesurées. Faire des démarches pour obtenir des services médicaux et psychosociaux ou faire des démarches pour obtenir des bénéfices sociaux (assurance-chômage, assistance sociale) demande un niveau élevé de compréhension, de communication, d'organisation et de persévérance. La nouvelle version du questionnaire ABAS (3e édition) inclut maintenant l'utilisation d'outils électroniques, omniprésents dans nos vies (von Buttlar et al., 2021).

Les auteurs du questionnaire SRS-2 semblent avoir créé la version adulte autorapportée en modifiant les mots des questions destinées à des parents ou autres répondants, sans prendre en considération les difficultés spécifiques des adultes ayant un TSA qui pourraient y répondre. En effet quatre questions demandent ce que les autres pensent, par exemple « Les autres considèrent que je suis étrange ou bizarre » ou « D'autres personnes pensent que je suis émotionnellement distant et que je ne montre pas mes sentiments ». Plusieurs participants m'ont mentionné ne pas pouvoir répondre à ces questions puisqu'ils ne pouvaient pas savoir les pensées des autres. Ces questions semblent surprenantes étant donné qu'une des caractéristiques de l'autisme est la difficulté à appréhender les pensées ou les émotions des autres.

Notre étude a eu un taux élevé d'attrition. La longueur des questionnaires, l'inadéquation de certaines questions à ce groupe de participants ou les émotions difficiles provoquées par les questions pourraient en partie l'expliquer. Dans nos relances aux participants, nous avons souligné

que le temps nécessaire serait beaucoup moins élevé et les participants pouvaient répondre en ligne s'ils le souhaitent. L'attrition pourrait aussi être due au fait que certains participants qui se trouvaient un emploi ou encore abandonnaient leur recherche d'emploi ne désiraient plus avoir de lien avec AMO. D'autres participants démontraient beaucoup de difficulté à être assidus : ils annulaient ou ne se présentaient pas aux rendez-vous avec leurs conseillers. Ces mêmes difficultés pourraient expliquer leur non-réponse à nos invitations.

Enfin, j'ai constaté la difficulté de pouvoir se baser sur des entrevues auprès de certaines personnes ayant un TSA. Ainsi, les réponses transcrites de Travis sont rarement de plus d'une ligne. Il exprime peu ses opinions, par exemple, lorsque je lui demande ce qu'il aime le moins dans son emploi, il dit « Le moins ? C'est rien ». Les réponses de Martine étaient un peu plus élaborées, mais peu précises. Elle n'a pas expliqué les raisons pour lesquelles elle avait perdu un emploi et a donné très peu d'information sur les adaptations qui ont été faites par son milieu de travail (par exemple, lui retirer toute responsabilité demandant de parler au téléphone à des clients ou des partenaires). Je ne sais pas si elle ne s'en souvenait pas, n'avait pas envie d'en parler ou n'avait pas apprécié l'ampleur de ces adaptations. Je n'aurais pas pu rédiger une histoire de cas sur la base des entrevues avec ces deux participants. Ces entrevues ont toutefois été utiles pour pouvoir observer Travis dans son lieu de travail ou mieux comprendre les propos des gestionnaires et des conseillères. Étudier les personnes qui ont plus de difficultés de communication demande donc d'aller au-delà d'une seule entrevue. Ces données doivent être complétées par d'autres moyens d'expression, de l'observation ou des entrevues avec des personnes de l'entourage. Cependant, il y a un risque de substituer la subjectivité et les attentes des autres personnes à la voix de l'individu ayant un TSA sur sa propre expérience. Ces difficultés amènent le risque de vouloir éviter la recherche auprès de personnes qui sont isolées, auxquelles il est difficile de communiquer

des instructions sur la participation à la recherche ou qui n'évoluent pas dans des milieux où on pourrait les observer, notamment parce qu'elles ont peu d'occupations à l'extérieur.

Je crois que le travail collaboratif avec AMO m'a permis d'améliorer la pertinence de ma recherche et la portée de mes résultats (Balazs & Morello-Frosch, 2013) en pouvant bénéficier de l'expertise de professionnels qui ont consacré temps, ressources et efforts à mon projet. De plus, leur collaboration a contribué à la rigueur de mes analyses (Balazs & Morello-Frosch, 2013) sur le plan de la sélection des cas de mon étude, pour mettre en contexte mes résultats quantitatifs ou vérifier mon analyse sur le processus d'intégration. En ce qui concerne les défis de la recherche auprès des adultes vivant des situations de vulnérabilité ou ayant des moyens d'expression limités, je considère qu'il relève de la responsabilité des chercheurs de trouver des moyens créatifs et rigoureux de comprendre et documenter leurs expériences. Les conventions associées à la recherche universitaire ne devraient avoir pour conséquence de mettre de côté des sujets importants, même si les résultats de ces travaux peuvent être incertains.

Contributions à la recherche sur l'emploi et les personnes ayant un TSA

Nos résultats contribuent au nombre limité d'études empiriques démontrant l'utilité des services de types soutien en emploi offerts par des groupes communautaires pour aider les personnes ayant un TSA à trouver et à se maintenir en emploi. Nos résultats suggèrent de plus que cette approche pourrait être utile pour des personnes ayant des comorbidités, y compris sur le plan de la santé mentale. Les études précédentes n'ont pas nécessairement inclus cette population ou fournies d'informations sur le profil clinique de leurs participants (Hedley et al., 2017).

La recherche sur le soutien en emploi détaille peu le contenu exact des interventions de soutien offert aux clients une fois qu'ils sont en emploi. Les études mentionnent seulement l'importance que ce soutien soit personnalisé aux besoins des clients et des employeurs et que les

conseillers doivent entretenir un lien étroit avec les employeurs (Mawhood & Howlin, 1999). Le soutien à long terme est aussi associé au maintien en emploi (Brooke et al., 2018). Notre analyse contribue aux connaissances en expliquant pourquoi il est important de faciliter la communication entre l'employé ayant un TSA et son employeur et en quoi cette communication contribue au maintien en emploi. En effet, le conseiller contribue à attribuer un sens (*sensemaking*) nouveau à une situation par son travail de médiation visant une meilleure compréhension mutuelle (Strike & Rerup, 2016). Ainsi, les interventions consolident les relations LMX qui conduisent à des résultats positifs pour un employé. De plus, notre analyse vient préciser la nature des interventions du conseiller en emploi auprès de l'employé ayant un TSA. La communication est un aspect central dans la gestion d'une organisation. Les diverses interventions du conseiller doivent donc faciliter la communication son client et superviseur et leur compréhension mutuelle. Les problèmes reliés à la communication sont en effet généralement plus fréquents que les problèmes liés aux exigences de l'emploi (Mawhood & Howlin, 1999). L'ampleur du rôle du conseiller dépend du degré d'incapacité de la personne ayant un TSA et des caractéristiques de son environnement.

Par ailleurs, nous présentons une contribution originale dans la littérature. Nous étudions les étapes du processus d'intégration d'un employé ayant un TSA dans une entreprise, ce qui est peu fréquent dans la littérature sur le handicap (Colella & Bruyère, 2011). Nous avons utilisé des études de cas multiperspectives, ce qui permet d'élargir les facteurs étudiés et de porter aussi notre attention aux facteurs qui ne sont pas spécifiques au handicap, ainsi qu'à la combinaison de ces facteurs, permettant une compréhension plus nuancée des pratiques qui influencent les résultats en matière d'emploi chez les personnes en situation de handicap (Bruyère et al., 2016). Ainsi, nous avons pu comprendre le rôle de la relation entre le superviseur et l'employé et la contribution du conseiller dans l'initiation et le maintien de cette relation. De plus, nous avons aussi considéré

majoritairement la contribution des facteurs organisationnels dans notre analyse, tels que proposé par plusieurs chercheurs (Boehm & Dwertmann, 2015; Cavanagh et al., 2017; Parr & Hunter, 2014; Schur et al., 2016; Vogus & Taylor, 2018). Plus spécifiquement, notre étude s'appuie sur une approche relationnelle du leadership, la théorie des échanges leader-membre (Graen & Uhl-Bien, 1995). Cette théorie s'appuie sur les caractéristiques et les comportements autant de l'employé que du superviseur et leurs échanges réciproques. Notre étude représente de plus d'une des rares études empiriques qui a fait appel une théorie du leadership pour expliquer l'impact du rôle du superviseur sur son employé ayant un TSA (Hurley-Hanson et al., 2020), à l'exception des travaux de Parr et collègues (2014; 2013). Nous considérons que la combinaison des domaines de l'autisme et du management est incontournable pour approfondir les connaissances dans le domaine de l'intégration en emploi des employés ayant un TSA, car les facteurs environnementaux sont un facteur explicatif des situations de handicap que rencontrent les personnes ayant des incapacités (Bruyère, 2005; Fougeyrollas, 2010).

La recherche sur la théorie LMX a été largement développée au cours des cinquante dernières années (Graen & Uhl-Bien, 1995). Toutefois, la majorité des études ont été de nature transversale (Martin et al., 2010), alors que cette théorie décrit l'évolution d'une relation. Notre approche qualitative permet donc une description riche de cette notion complexe et une approche longitudinale, car nous avons exploré la construction de cette relation à travers le temps. De plus, dans notre étude, un membre de la dyade éprouvait des limites en ce qui concerne les compétences de communication et d'interactions sociales, un aspect crucial dans la construction et le maintien d'une relation. Les mécanismes à l'œuvre dans la théorie LMX devenaient donc particulièrement apparents, car l'apport d'un conseiller en emploi devenait essentiel pour médier la relation avec le supérieur.

Contributions pour la pratique

Les services de soutien en emploi peuvent aider les personnes ayant un TSA et d'autres problématiques de santé physique et mentale à déterminer le type d'emploi approprié, à se chercher un emploi et à se maintenir en emploi. Les professionnels offrant des services socioprofessionnels doivent aider leurs clients à effectuer des choix à différents moments de leur vie, dans une perspective d'autodétermination, par rapport à leurs objectifs socioprofessionnels. Ces choix doivent aussi être faits en fonction des problèmes de leurs clients sur le plan de la santé physique et mentale, ces problèmes étant très présents chez les adultes ayant un TSA. En effet, évoluer sur le marché du travail et répondre aux attentes d'un employeur peut être très stressant et affecter le bien-être émotionnel (Goldfarb et al., 2019). Néanmoins, des formations sur les habiletés liées à l'emploi peuvent aussi réduire l'anxiété et la dépression chez les personnes ayant un TSA (Hillier et al., 2011). Les conseillers doivent donc faire une évaluation personnalisée des besoins de leurs clients, qui peuvent évoluer dans le temps. De plus, il est essentiel que les intervenants offrant des services socioprofessionnels travaillent en collaboration avec d'autres professionnels de la santé et des services sociaux pour répondre aux besoins complexes de leurs clients.

Les employés ayant un TSA peuvent éprouver des difficultés à se maintenir en emploi. Les services socioprofessionnels doivent donc se maintenir après la période initiale d'intégration dans l'entreprise. En premier lieu, les professionnels doivent surveiller le niveau d'anxiété de leurs clients et les autres situations de vie difficiles afin de diriger leurs clients vers les professionnels appropriés. Durant leurs interventions auprès de l'employeur, ils doivent s'assurer de miser sur l'amélioration de la communication entre le superviseur et l'employé. D'abord, ils sensibilisent le superviseur sur le TSA afin qu'il soit plus à même de comprendre son employé et les comportements que celui-ci peut présenter. Le conseiller doit aussi montrer au superviseur la façon

claire et directe de communiquer avec son employé, afin que ce dernier obtienne les informations nécessaires lui permettant de réaliser adéquatement son travail. De plus, le conseiller doit rendre visibles les aspects socioémotionnels qui sont susceptibles d'influencer l'appréciation de l'employé par le gestionnaire. Par exemple, le conseiller peut souligner les forces de son employé, les progrès faits par l'employé, la fierté que l'employé tire de son emploi ainsi que les bénéfices que l'emploi apporte à son client dans les autres sphères de sa vie. Le conseiller doit aussi tenter de faire reconnaître, par l'employeur ou par des gens à l'extérieur de l'organisation, les efforts que le superviseur consent pour faciliter l'intégration de son employé. Cette reconnaissance nourrira le sentiment de fierté du superviseur et sa motivation à fournir le temps et les efforts nécessaires à son employé.

Par ailleurs, les politiques publiques visant à soutenir l'emploi des personnes ayant un TSA doivent reconnaître la centralité de la communication dans le quotidien d'une entreprise. Les personnes qui ont un TSA, et par définition, des difficultés de communications et d'interactions sociales, doivent donc recevoir du soutien pour pallier ce handicap sur une base régulière et à long terme. Ainsi, tout programme efficace doit comprendre un soutien au-delà des premières semaines de l'embauche, comme moyen essentiel pour assurer le maintien en emploi. Ce soutien à long terme est particulièrement essentiel considérant que les entreprises sont des organisations dynamiques qui vivent divers changements avec le temps. Ces changements, particulièrement les changements de superviseurs, sont susceptibles de venir altérer les adaptations qui ont été mises en place pour faciliter l'intégration de l'employé ayant un TSA. Le soutien offert doit donc permettre de détecter ces changements afin d'offrir proactivement l'aide nécessaire pour rétablir l'adaptation de l'employé dans son milieu.

Contributions pour la psychoéducation

Les écrits scientifiques et professionnels dans domaine de la psychoéducation ont peu exploré le domaine de l'intégration au travail des adultes en difficulté d'adaptation, notamment pour les adultes ayant un TSA. La formation donnée aux futurs psychoéducateurs est aussi peu développée à cet égard. Pourtant, plusieurs personnes qui œuvrent dans les services socioprofessionnels ou les plateaux de travail destinés aux personnes ayant un TSA et/ou une DI ont une formation en psychoéducation (Clermont & Maïano, 2020). Les psychoéducateurs œuvrent aussi communément auprès des enfants ayant un TSA et sont de plus en plus appelés continuer à suivre cette clientèle à l'âge adulte. Ma thèse décrit donc une clientèle desservie par des psychoéducateurs et les services qui sont offerts à cette clientèle.

L'intervention socioprofessionnelle auprès des personnes ayant un TSA comporte des défis particuliers. En effet, le psychoéducateur doit concilier ce qui est la centration de son intervention, soit le bien-être et l'adaptation de son client, et la centration de l'entreprise, soit la survie et la rentabilité. De même, chaque personne qui œuvre dans l'entreprise possède ses motivations propres, notamment l'atteinte d'objectifs et la productivité pour les superviseurs. Le psychoéducateur doit donc reconnaître ces intérêts différents et trouver un équilibre approprié. Pour ce faire, le psychoéducateur doit comprendre et maîtriser les composantes de l'environnement qu'est l'entreprise, ainsi que les règles propres à chaque entreprise. De plus, il doit se familiariser avec les tâches qui sont assignées à son client, y compris les outils et les méthodes de travail. Le psychoéducateur accompagnant plusieurs clients se voit donc confronté à un travail complexe. Par ailleurs, les employeurs peuvent vivre eux-mêmes des défis particuliers qui peuvent affecter leur capacité à superviser adéquatement leur employé. Un gestionnaire nous a confié que la conseillère d'AMO l'a aidé à gérer sa propre anxiété au travail. L'intervention du psychoéducateur visant le

superviseur doit toutefois se faire avec doigté puisque ce dernier n'est pas son client. Nous avons aussi interviewé un gestionnaire qui, lors de notre présence, passait d'une tâche à l'autre, d'une idée à l'autre, bougeait sans cesse dans le local, comportements caractéristiques d'un TDAH. L'intervention de la conseillère devait suppléer aux difficultés de ce gestionnaire pour encadrer son client dans l'apprentissage des tâches. L'évaluation de la concordance entre le client, l'emploi, l'entreprise et le superviseur réalisé par le psychoéducateur comporte donc un nombre important de composantes.

La compréhension des règles régissant le comportement des individus au travail peut être mise à profit par les psychoéducateurs pour orienter ses interventions en entreprise. Dans le cadre de cette thèse, nous avons illustré comment la théorie du LMX, provenant de la littérature en management, permettait de comprendre le succès ou l'échec du processus d'intégration des employés ayant un TSA. La qualité de cette relation conduit à plusieurs résultats professionnels jugés désirables, telles la satisfaction au travail, la performance au travail, l'obtention d'une meilleure rétroaction ou de plus de ressources de la part du superviseur. Les facteurs modérateurs de cette relation LMX sont notamment la perception de dissimilarité de la part de l'employeur par rapport à son employé ayant un TSA, la sympathie que le superviseur éprouve envers son employé, mais aussi les caractéristiques du superviseur, les caractéristiques de l'employé ou le contexte comme la charge de travail du superviseur. De même, la perception d'une bonne performance au travail, plutôt qu'une bonne performance mesurée selon des critères objectifs, contribue à améliorer et consolider la relation LMX. Nos résultats mettent ainsi en lumière qu'il est possible pour un psychoéducateur d'influencer certains de ces éléments et ainsi améliorer l'interaction entre son client et son superviseur, ce qui mène à des résultats positifs en matière d'intégration et de maintien en emploi.

Les défis adaptatifs des adultes ayant un TSA sont multiples. Ils proviennent des manifestations associées à l'autisme, de celles associées aux comorbidités, notamment sur le plan de la santé mentale, ainsi que de la situation psychosociale des individus. Ces défis évoluent aussi avec le temps. Durant la période d'observation de notre étude, des clients d'AMO ont vécu plusieurs types d'événements délétères : des difficultés avec des colocataires, des parents inadéquats interpellant l'employeur dans leur conflit avec leur enfant, des démarches juridiques pour obtenir la garde d'un enfant, l'endettement auprès du programme d'aide sociale, une période de canicule vécue difficilement. Le psychoéducateur doit donc soutenir ses clients dans des événements multiples et variés, sans lien direct avec l'employabilité, qui peuvent survenir à tout moment et peuvent nuire à la recherche d'emploi ou au fonctionnement en emploi. Pour répondre à ces besoins et prévenir la perte d'un emploi, le soutien doit donc être accordé à long terme. Le psychoéducateur doit faire une évaluation périodique des besoins de ses clients pour prévenir les situations problématiques, les dénouer rapidement et pouvoir acheminer ses clients vers les services appropriés de santé physique, de santé mentale ou de services sociaux. Par ailleurs, l'emploi sur le marché du travail régulier n'est pas un objectif approprié pour certains clients à certains moments de leur vie à cause de la nature, la complexité et l'ampleur de leurs difficultés. Occuper un emploi peut apporter des bénéfices, mais aussi générer un stress important. Dans ces cas, le psychoéducateur devrait explorer d'autres options socioprofessionnelles pour son client, par exemple un emploi dans une entreprise adaptée, ou des activités contributives dans le cadre d'un plateau de travail qui offre un soutien plus intensif et moins d'exigence de productivité.

Nous avons constaté que l'enseignement fait partie des interventions que le psychoéducateur doit mener auprès de ses clients. Toutefois, cet enseignement doit être adapté aux besoins spécifiques de chacun et à la nature des connaissances et compétences à enseigner.

Certains clients peuvent avoir des idées irréalistes du marché du travail, notamment pour ceux qui n'ont jamais occupé un travail. Les stages de courte durée peuvent être une façon de démontrer des concepts de façon concrète pour certains clients. L'enseignement des habiletés sociales propres à l'emploi se faisait en bureau. Toutefois, le développement de ces compétences devrait se faire préférentiellement dans un contexte de groupe. Au cours de notre projet de thèse, AMO a piloté des projets spéciaux d'intervention en groupe portant notamment sur ces compétences.

Une fois en emploi, l'enseignement des tâches de travail doit être soutenu par le psychoéducateur sur les lieux mêmes de l'entreprise pour certains clients. La stratégie de l'enchaînement, utilisée dans le cadre de l'analyse appliquée du comportement, consiste à diviser un comportement complexe en petites unités, puis à enseigner chaque unité individuellement, de façon séquentielle ou simultanément (Lanovaz, 2020). Dans d'autres cas, la stratégie d'enseignement explicite est à privilégier, car elle peut aussi être reproduite par le superviseur. Cette stratégie implique de donner des directives claires et de diviser les apprentissages en plus petites unités, pour les enseigner chacune, jusqu'à ce qu'elles soient maîtrisées (Stockard et al., 2018). Le psychoéducateur peut modeler ce type d'enseignement pour le superviseur. Des employeurs nous ont confié que leur expérience avec un employé ayant un TSA les a menés à revoir la façon dont ils formaient ou la façon dont ils donnaient des instructions à l'ensemble de leurs employés.

La réalisation des interventions sur les lieux de travail dans un contexte de vécu éducatif partagé est préférable. Nous avons constaté que les clients ayant un TSA ne relayaient pas toujours de l'information exacte ou complète sur leurs besoins ou leurs difficultés. En étant présent dans l'entreprise, le psychoéducateur pourra ainsi observer directement les besoins de ses clients ainsi que le contexte et ses défis. Ses interventions seront ainsi mieux ciblées. La sensibilisation du

superviseur et des collègues au TSA et au profil spécifique du client est aussi importante, ce dernier aspect ayant été jugé le moins satisfaisant des services d'AMO par les employeurs. Le processus d'intégration de l'employé ayant un TSA sera affecté si le personnel interprète incorrectement les comportements atypiques de celui-ci. Le psychoéducateur doit aussi s'assurer que le superviseur et les collègues de travail comprennent comment communiquer adéquatement avec son client et l'importance d'une rétroaction fréquente et claire. La présence du psychoéducateur sur les lieux de travail permet de mieux rejoindre le superviseur et les collègues pour les sensibiliser et de pouvoir utiliser les comportements de son client comme exemples concrets dans ses explications. Il peut aussi modeler les modes de communications à privilégier. Le psychoéducateur aura aussi plus de facilité à rendre visibles au superviseur les progrès et la motivation de son client et axer ses interventions sur les forces s'il peut les observer directement. Il pourra repérer des changements dans l'organisation susceptibles d'affecter son client et proposer immédiatement des adaptations lorsque nécessaire.

Les clients et les superviseurs de notre échantillon ne communiquaient pas systématiquement avec leur conseiller lorsque des difficultés survenaient au travail. En fait, certains clients ne pouvaient pas déceler l'insatisfaction de leur superviseur. Le psychoéducateur doit développer les compétences d'autodétermination de son client pour que celui-ci puisse reconnaître ses besoins en milieu de travail, déterminer les accommodements qui sont nécessaires à la réalisation de son travail, solliciter ces accommodements et demander de l'aide lorsque nécessaire. Toutefois, certains clients peuvent ne pas pouvoir développer de façon suffisante ces capacités. Dans ce contexte, le psychoéducateur ne doit pas attendre d'être sollicité pour faire un suivi de ces clients. Il doit contacter ces clients de façon régulière, en posant des questions concrètes sur les facteurs pouvant influencer le fonctionnement d'un employé au travail. Par

exemple, y a-t-il eu un changement de superviseur, de mentor ou de collègues de travail ? ; un changement dans les tâches de travail ? ; quelle est la dernière fois que le superviseur a donné de la rétroaction sur son travail ? ; le superviseur ou un collègue a-t-il exprimé des commentaires négatifs envers lui ? Ce type de suivi devrait aussi être fait auprès du superviseur.

Ma thèse démontre que soutenir un client ayant un TSA dans la recherche d'emploi et dans son maintien en emploi est un travail complexe qui demande de prendre en compte de multiples facteurs. Ce type d'intervention doit aussi se concevoir sur le long terme étant donné les besoins complexes des clients. Le psychoéducateur doit coordonner son travail avec celui d'autres professionnels. De plus, les événements et changements multiples auxquels les clients sont confrontés au cours de leur vie impliquent un besoin d'intervention à plusieurs moments pour rétablir un équilibre dans leur fonctionnement adaptatif.

Limites de la thèse

Notre étude présente certaines limites. Premièrement, notre évaluation ne permet pas d'évaluer l'efficacité des interventions proposée par AMO, car notre devis ne comporte pas de groupe de contrôle. Deuxièmement, notre approche se repose sur des questionnaires autorapportés ou des entrevues. La perception des individus sur leur propre fonctionnement, leurs émotions, leurs difficultés et leur expérience est incontournable. Cela dit, utiliser plusieurs sources d'information fournirait un portrait plus complet. De même, l'observation d'interactions entre gestionnaire, conseillers et employés aurait pu fournir des informations additionnelles sur les caractéristiques des interventions et les effets de celles-ci. Nos méthodes d'entrevue n'ont pas permis de recueillir beaucoup d'informations utilisables chez deux participants éprouvant plus de difficultés de communication. Le fait de ne pas connaître l'intervieweur ou le format de l'entretien oral pourrait expliquer ces limites. D'autres formats d'entrevue, par exemple, tenir plus d'une rencontre, fournir

à l'avance les questions, donner au participant la possibilité de lire et de compléter ses réponses à l'entrevue, devraient être explorés dans les recherches futures.

Enfin, nous n'avons pas inclus des personnes ayant un TSA et une déficience intellectuelle dans notre étude, un groupe qui n'a pas été suffisamment étudié dans la littérature. L'inclusion de cette population nécessiterait des stratégies de mesure différentes. Peu de gestionnaires ont participé au volet quantitatif de notre étude. De plus, les gestionnaires qui ont accepté de faire une entrevue pour décrire leur expérience de supervision d'un employé ayant un TSA pourraient différer des gestionnaires en général. En effet, des personnes disposées à discuter durant une heure avec un chercheur pourraient être plus enclines à vouloir aider les autres et plus disposées à réfléchir à leurs actions. De plus, elles pourraient ressentir moins de contraintes de temps que d'autres gestionnaires.

Futures études

Des études robustes sur le plan méthodologique, notamment des essais randomisés contrôlés, demeurent toujours nécessaires pour confirmer l'efficacité de l'approche du soutien en emploi pour aider les personnes ayant un TSA et atteintes de comorbidités à se trouver un emploi et à le conserver. Le sentiment d'autoefficacité en emploi a été une dimension utile pour comprendre les besoins des participants et l'impact des services offerts par AMO. Toutefois, un outil comportant des normes indiquant un niveau de sentiment d'autoefficacité en emploi problématique serait plus utile. Un tel outil permettrait de guider l'intervention, mais aussi de mesurer l'effet des interventions, pour des fins de pratique et de recherche. Nous avons constaté que certaines personnes ayant un TSA éprouvaient de la difficulté à reconnaître des situations problématiques en milieu de travail ou reconnaître qu'ils ont besoin d'aide pour résoudre ces situations. Nous aimerions pouvoir développer des outils et des

interventions permettant aux personnes ayant un TSA à mieux reconnaître ces situations et à se tourner vers des sources de soutien appropriées pour les résoudre.

Notre analyse sur la relation LMX entre le superviseur et son employé ayant un TSA et le rôle du conseiller en emploi dans le développement de cette relation devrait être répliquée. L'observation terrain des relations superviseur-employé pourrait approfondir notre compréhension. Nous pourrions aussi utiliser un devis longitudinal comportant des entrevues et des observations à plusieurs moments au cours de la relation d'emploi. Nous pourrions aussi spécifiquement explorer l'expérience des conseillers dans le soutien à cette relation. Le rôle de médiation sur le plan de la communication pourrait aussi être mieux compris en comparant le travail de conseillers en emploi œuvrant auprès d'individus ayant un TSA avec celui des conseillers travaillant avec une clientèle ayant d'autres diagnostics neurodéveloppementaux affectant moins les habiletés de communication et d'interactions sociales, tels le TDAH ou la dyslexie. La littérature sur les relations LMX comprend peu de recherches sur les moyens de favoriser le développement de ces relations, leur maintien ou les moyens de les réparer lorsqu'un problème est survenu (Martin et al., 2010). Élaborer et évaluer des interventions conçues à ces fins pourraient contribuer au maintien en emploi des personnes ayant un TSA.

Par ailleurs, dans la littérature sur l'intégration en emploi des personnes ayant un TSA, les entreprises et les emplois sont généralement considérés de façon indifférenciée. Pourtant, les dimensions du contexte ont un impact important sur le comportement dans les organisations (Johns, 2006). Le contexte agit en façonnant les opportunités et les contraintes qui influencent les relations entre les variables. Ainsi, la signification et l'occurrence des comportements organisationnels doivent être comprises en fonction des dimensions du contexte (Härtel & O'Connor, 2014). Le type d'emploi et d'industrie, la localisation des entreprises, le moment de l'étude seraient des dimensions du contexte intéressantes à intégrer dans la recherche sur les personnes ayant un TSA en emploi, tout comme la nature des tâches, le contexte social ou l'environnement physique (Johns, 2006). Travailler en

collaboration avec les employeurs demeure un défi, car œuvrer à une meilleure inclusion de leur employé ayant un TSA peut remettre en question les pratiques de gestion des superviseurs et détourner leur temps et leurs efforts de leurs autres priorités au sein de leur entreprise (Richards et al., 2019). La recherche visant à améliorer les moyens de collaboration entre intervenants et employeurs demeure donc essentielle, car ces derniers sont des partenaires incontournables pour l'intégration en emploi des personnes ayant un TSA.

Conclusion

Notre thèse avait pour objectif de comprendre l'impact d'un programme de soutien en emploi offert par un organisme communautaire sur l'intégration en emploi des personnes ayant un TSA et des comorbidités. Nos conclusions démontrent l'utilité de ces services pour améliorer l'intégration en emploi de ces personnes. Nous avons aussi précisé la nature des interventions pour soutenir le maintien en emploi des personnes ayant un TSA et la centralité de la relation entre le gestionnaire et son employé comme facteur essentiel à la réussite du processus d'intégration. Cette recherche pourra guider la formation des psychoéducateurs et leurs interventions visant l'intégration socioprofessionnelle de leurs clients ayant un TSA. De futures recherches demeurent toutefois nécessaires pour préciser et raffiner le contenu des interventions et promouvoir la collaboration avec les employeurs.

Références bibliographiques

- Balazs, C. L. et Morello-Frosch, R. (2013). The Three R's: How Community Based Participatory Research Strengthens the Rigor, Relevance and Reach of Science. *Environmental justice (Print)*, 6(1), 10.1089/env.2012.0017. <https://doi.org/10.1089/env.2012.0017>
- Boehm, S. A. et Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitating positive age and disability diversity effects in the workplace through leadership, positive climates, and HR practices. *Work, Aging and Retirement*, 1(1), 41-63.
<https://doi.org/10.1093/workar/wau008>
- Brooke, V., Brooke, A. M., Schall, C., Wehman, P., McDonough, J., Thompson, K. et Smith, J. (2018). Employees with autism spectrum disorder achieving long-term employment success: A retrospective review of employment retention and intervention. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 43(3), 181-193.
<https://doi.org/10.1177/1540796918783202>
- Bruyère, S. M. (2005). Using the International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF) to promote employment and community integration in rehabilitation. *Rehabilitation Education*, 19(2-3), 105-117.
- Bruyère, S. M., VonLooy, S., von Schrader, S. et Barrington, L. (2016). Disability and Employment: Framing the Problem, and Our Transdisciplinary Approach Dans S. M. Bruyère (dir.), *Disability and Employer Practices: Research across the Disciplines* (p. 97-124). Cornell University Press. <https://muse.jhu.edu/book/45341>
- Cavanagh, J., Bartram, T., Meacham, H., Bigby, C., Oakman, J. et Fossey, E. (2017). Supporting workers with disabilities: A scoping review of the role of human resource management in

contemporary organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 6-43.

<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12111>

Clermont, M. et Maïano, C. (2020). Le psychoéducateur en services spécialisés en déficience intellectuelle et trouble du spectre de l'autisme. Dans C. Maïano, S. Coutu, A. Aimé et V. Lafantaisie (dir.), *L'ABC de la psychoéducation* (p. 371-392). Presses de l'Université du Québec.

Colella, A. et Bruyère, S. M. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. Dans S. Zedeck (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (vol. 1: Building and developing the organization, p. 473–503). American Psychological Association Press.

Constantino, J. N. et Gruber, C. P. (2012). *Social Responsiveness Scale* (2^e éd.). Western Psychological Services.

Fougeyrollas, P. (2010). *La funambule, le fil et la toile : transformations réciproques du sens du handicap*. Presses de l'Université Laval.

Goldfarb, Y., Gal, E. et Golan, O. (2019). A conflict of interests: A motivational perspective on special interests and employment success of adults with ASD. *J Autism Dev Disord*, 49(9), 3915-3923. <https://doi.org/10.1007/s10803-019-04098-7>

Graen, G. B. et Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

[https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

- Härtel, C. E. J. et O'Connor, J. M. (2014). Contextualizing research: Putting context back into organizational behavior research. *Journal of Management & Organization*, 20(4), 417-422. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.61>
- Hedley, D., Uljarevic, M., Cameron, L., Halder, S., Richdale, A. et Dissanayake, C. (2017). Employment programmes and interventions targeting adults with autism spectrum disorder: A systematic review of the literature. *Autism*, 21(8), 929-941. <https://doi.org/10.1177/1362361316661855>
- Hillier, A., Fish, T., Siegel, J. et Beversdorf, D. (2011). Social and vocational skills training reduces self-reported anxiety and depression among young adults on the autism spectrum. *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, 23(3), 267-276. <https://doi.org/10.1007/s10882-011-9226-4>
- Hurley-Hanson, A., Giannantonio, C. M. et Griffiths, A.-J. (2020). *Autism in the workplace. Creating positive employment and career outcomes for generation A*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-29049-8>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), 386-408. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.20208687>
- Lanovaz, M. J. (2020). L'approche comportementale en psychoéducation. Dans C. Maïano, S. Coutu, A. Aimé et V. Lafantaisie (dir.), *L'ABC de la psychoéducation* (p. 209-228). Presses de l'Université du Québec.
- Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G. et Topakas, A. (2010). A Review of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects and Directions. Dans G. P. Hodgkinson et J. K. Ford (dir.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2010 Volume 25* (p. 35-88). <https://doi.org/10.1002/9780470661628.ch2>

- Mawhood, L. et Howlin, P. (1999). The outcome of a supported employment scheme for high-functioning adults with autism or asperger syndrome. *Autism*, 3(3), 229-254.
<https://doi.org/10.1177/1362361399003003003>
- Oakland, T. et Harrison, P. L. (2008). Chapter 1 - Adaptive behaviors and skills: An introduction. Dans *Adaptive Behavior Assessment System-II* (p. 1-20). Academic Press.
<http://dx.doi.org/10.1016/B978-012373586-7.00001-1>
- Parr, A. D. et Hunter, S. T. (2014). Enhancing work outcomes of employees with autism spectrum disorder through leadership: Leadership for employees with autism spectrum disorder. *Autism*, 18(5), 545-554. <https://doi.org/10.1177/1362361313483020>
- Parr, A. D., Hunter, S. T. et Ligon, G. S. (2013). Questioning universal applicability of transformational leadership: Examining employees with autism spectrum disorder. *Leadership Quarterly*, 24(4), 608-622. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.04.003>
- Richards, J., Sang, K., Marks, A. et Gill, S. (2019). “I’ve found it extremely draining”: Emotional labour and the lived experience of line managing neurodiversity. *Personnel Review*, 48(7), 1903-1923. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0289>
- Schur, L., Colella, A. et Adya, M. (2016). Introduction to special issue on people with disabilities in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-6. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1177294>
- Stockard, J., Wood, T. W., Coughlin, C. et Rasplika Khoury, C. (2018). The Effectiveness of Direct Instruction Curricula: A Meta-Analysis of a Half Century of Research. *Review of Educational Research*, 88(4), 479-507. <https://doi.org/10.3102/0034654317751919>
- Strike, V. M. et Rerup, C. (2016). Mediated Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 59(3), 880-905. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0665>

Vogus, T. J. et Taylor, J. L. (2018). Flipping the script: Bringing an organizational perspective to the study of autism at work. *Autism*, 22(5), 514-516.

<https://doi.org/10.1177/1362361318776103>

von Buttlar, A. M., Zabel, T. A., Pritchard, A. E. et Cannon, A. D. (2021). Concordance of the Adaptive Behavior Assessment System, second and third editions. *Journal of Intellectual Disability Research*, 65(3), 283-295. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jir.12810>