

### Décisions récentes ..... 2

Un sentiment de persécution ne constitue pas de harcèlement psychologique [1]

Trafic de drogue : suspension sans traitement justifiée [2]

« Prendre un coup de vieux » ne fait pas de nous une personne invalide [3]

Activités incompatibles : attention aux activités de la vie quotidienne [4]

Des conditions de remise en liberté qui coûtent cher [5]

Gare aux « high-five » [6]

Impartialité d'un expert : des impressions sont insuffisantes [7]

Le test de « bips » n'est pas à l'origine de son entorse lombaire [8]

Bagarre entre étudiants : à qui la faute ? [9]

Aucune reprise pour l'enseignant ayant perdu son brevet d'enseignement [10]

### Parmi vous ..... 5

Le *whistleblowing* : à quelles conditions ?

### Collaboration spéciale ..... 6

Le coaching de groupe : pour développer dans l'action

#### Suivi :

Vu la preuve médicale et devant une demande de retour progressif au travail et, éventuellement, d'un retour à temps plein, la commission scolaire était fondée à considérer la présence de risques de rechute en raison de son obligation de protéger la santé et la sécurité du salarié. La décision de l'arbitre est maintenue. (Voir la décision n° 10, automne 2015) : 2016 QCCS 3035

## 1 Un sentiment de persécution ne constitue pas du harcèlement psychologique

Un enseignant allègue que l'employeur a exercé du harcèlement psychologique à son endroit et a abusé de ses droits de direction. Le syndicat allègue qu'il y a trop d'événements ayant pour effet d'humilier ou de déprécier le salarié pour conclure à l'exercice normal des droits de la direction. Or, selon le tribunal, les événements allégués sont constitués de décisions administratives ou d'actions posées par la direction dans sa gestion quotidienne. S'il y a eu trop d'événements qui ont eu pour effet d'offenser le salarié, c'est en raison de sa perception des situations autour de lui qui n'est pas celle d'une personne raisonnable placée dans les mêmes situations. Le salarié a fait une affaire personnelle de toutes les décisions administratives ayant un impact sur lui et sur d'autres personnes. Cette réaction peut s'expliquer par une méfiance exacerbée et par un refus de tenir compte des faits que le salarié considère non pertinents et faux. Même lorsque la direction n'a rien à voir avec une situation, il présume qu'elle veut le prendre en défaut. Les griefs de harcèlement psychologique sont rejetés.

*Syndicat de l'enseignement de la Rivière-du-Nord et Commission scolaire de la Rivière-du-Nord*  
DTE 2016T-754, 2016 QCTA 653, M<sup>e</sup> Joëlle l'Heureux

## 2 Trafic de drogue : suspension sans traitement justifiée

Une technicienne en éducation spécialisée conteste la suspension sans traitement qui lui a été imposée en raison des accusations pour possession et trafic de drogue portées contre elle. Initialement avisé que la salariée avait des démêlés avec la justice, l'employeur l'a suspendue avec traitement et l'a rencontrée. Ayant alors appris la nature des accusations, l'employeur a transformé la mesure en suspension sans traitement jusqu'à l'issue du procès criminel. L'arbitre a tout d'abord rappelé que la suspension administrative est une mesure que tout employeur peut exercer selon certaines conditions, et que cette suspension est avec traitement, sous réserve de cas exceptionnels. Or, il s'agit précisément d'un tel cas. Selon l'arbitre, considérant la nature des accusations, le préjudice sérieux que celles-ci causent à l'employeur, le rôle et la mission de ce dernier, l'impossibilité de maintenir la salariée dans un poste et la nécessité pour lui de préserver son image et la confiance des parents ainsi que du public, la suspension est raisonnable.

*Commission scolaire Chemin-du-Roy et Syndicat du soutien scolaire Chemin-du-Roy*  
DTE 2016T-832, 2016 QCTA 628, M<sup>e</sup> Gilles Laflamme

## 3 « Prendre un coup de vieux » ne fait pas de nous une personne invalide

Un enseignant, absent du travail pour des troubles psychologiques, conteste la décision de l'employeur de couper ses prestations d'assurance-salaire. Un premier psychiatre l'a rencontré, à la demande de l'employeur, et l'a déclaré apte au travail, ce qui a motivé la décision de l'employeur de couper les prestations d'assurance-salaire. Trois mois plus tard, un second psychiatre a rencontré le salarié, à la demande du syndicat, et il a conclu que le salarié était invalide. Selon l'arbitre, pour être invalide, le salarié doit être « *totalement incapable d'accomplir les tâches habituelles de son emploi...* » et non pas incapable d'accomplir la totalité de ces tâches. L'arbitre a écarté l'opinion du psychiatre du syndicat notamment parce qu'il a interprété à sa façon la définition d'invalidité ainsi que son mandat pour arriver à ses conclusions. L'opinion du premier expert ainsi que celle d'autres médecins concordent et sont plus probantes. Le salarié est simplement démotivé et ne désire plus enseigner aux plus jeunes qu'il trouve plus difficiles à gérer. De son propre aveu, il a pris un « coup de vieux ». N'étant pas invalide, il n'a pas droit aux prestations d'assurance-salaire.

*Commission scolaire des Affluents et Syndicat de l'enseignement de la région des Moulins (CSQ)*  
DTE 2016T-788, 2016 QCTA 607, M<sup>e</sup> Pierre Daviault

## 4 Activités incompatibles : attention aux activités de la vie quotidienne

Une enseignante conteste la résiliation de son engagement au motif qu'elle aurait exercé des activités incompatibles avec l'état de santé allégué, soit une dépression majeure. L'employeur allègue que la filature, démontrant que la salariée était allée reconduire ses enfants à l'école et visiter sa mère malade, permettait de conclure à l'exercice d'activités incompatibles et justifiait la résiliation de l'engagement. Selon l'arbitre, la preuve de l'employeur concernant de fausses déclarations médicales qu'aurait faites la salariée n'est pas concluante. Quant aux activités incompatibles, l'arbitre a noté que même le médecin de l'employeur a admis qu'il était possible qu'une mère de famille souffrant de dépression soit en mesure de se mobiliser pour remplir ses obligations familiales. Au surplus, l'arbitre a noté que le médecin et le psychologue de la salariée avaient noté une amélioration de son état au cours de la période où la filature a eu lieu. L'arbitre a finalement ajouté qu'une personne souffrant de dépression n'est pas condamnée à l'immobilité, avant de confirmer que la salariée n'avait pas exercé d'activités incompatibles. Le grief a donc été accueilli et le congédiement a été annulé.

*Syndicat de l'enseignement de l'Outaouais et Commission scolaire Au Cœur-des-Vallées*  
DTE 2016T-887, 2016 QCTA 741, M<sup>e</sup> Jean-Guy Roy

### 5 Des conditions de remise en liberté qui coûtent cher

L'employeur a déposé un grief réclamant le remboursement des prestations d'assurance-salaire reçues par un enseignant alors qu'il faisait l'objet d'accusations criminelles d'attouchement et d'agression sexuelle sur une élève et qu'une ordonnance l'empêchait de se retrouver dans un établissement scolaire. Selon l'employeur, en faisant défaut de déclarer ce changement de situation relativement à ses antécédents judiciaires, le salarié qui est devenu invalide a touché sans droit à ces prestations, puisqu'il aurait été suspendu sans solde avant son départ en invalidité. Selon l'arbitre, le salarié a effectivement fait défaut de divulguer l'ordonnance à laquelle il était assujéti et qui le rendait incapable de fournir sa prestation de travail. Or, comme l'empêchement de travailler résulte de ses conditions de remise en liberté, et ce, indépendamment de la prise de position de l'employeur, le salarié ne peut avoir droit à des prestations d'assurance-salaire pour une invalidité survenue après l'entrée en vigueur de l'ordonnance. L'arbitre a accueilli le grief patronal et ordonné au salarié de rembourser la somme de 57 917,50 \$ reçue sans droit à titre de prestations d'assurance-salaire, en plus des intérêts au taux légal sur cette somme.

*Commission scolaire de la Rivière-du-Nord  
et Syndicat de l'enseignement de la Rivière-du-Nord  
DTE 2016T-545, 2016 QCTA 317, M<sup>e</sup> Jean-Pierre Villaggi*

### 7 Impartialité d'un expert : des impressions sont insuffisantes

Entretien des soupçons concernant l'impartialité du médecin expert, la salariée a demandé une copie du mandat qui lui a été confié par la représentante de l'employeur. La salariée allègue que son avis n'est pas impartial, puisque les réponses semblent avoir été orientées et que certaines d'entre elles sont fausses et tendancieuses. Selon le tribunal, les impressions ressenties sont insuffisantes pour soulever un doute ou un soupçon raisonnable concernant le manque d'indépendance et d'impartialité. La preuve ne démontre pas que le médecin épousait aveuglément la thèse de la représentante de l'employeur, qu'il aurait signé un projet soumis par cette dernière ou encore qu'il serait en conflit d'intérêts en raison de ses liens étroits avec l'employeur ou sa représentante. De plus, aucun doute ou soupçon raisonnable d'ingérence ayant pu entacher le devoir d'impartialité ou d'indépendance de l'expert n'a été soulevé. La requête de la salariée est rejetée.

*Boyer et Commission scolaire de Montréal  
2016 QCTAT 4378 (SST), M<sup>e</sup> Renée M. Goyette*

### 6 Gare aux « high-five »

Une enseignante conteste la décision de la CNESST refusant sa réclamation. Le 25 septembre 2015, elle a ressenti une douleur lorsqu'un élève lui a fait un « high-five » alors qu'elle était assise. Par la suite, elle a mis de la glace, pris des Tylenol et Advil et a commencé à voir des thérapeutes (ostéopathe, massothérapeute et chiropraticien). À la mi-novembre, elle a déclaré l'événement à l'employeur et consulté un médecin le 3 décembre suivant. En ce qui concerne les délais de déclaration et de consultation, le tribunal a retenu qu'il n'y avait pas lieu de douter de la véracité du récit de la salariée. De plus, même si l'incident pouvait sembler banal, ce geste était suffisant pour entraîner la lésion. En effet, le concept d'événement imprévu et soudain est suffisamment large pour englober le défaut de ne pas anticiper correctement la force d'un impact et, en raison de la position de la salariée, son épaule gauche était probablement vulnérable. Selon le tribunal, la salariée a subi un accident du travail, à savoir une tendinopathie de l'épaule gauche. Considérant la preuve de l'événement imprévu et soudain et le lien de causalité, il n'y a pas lieu d'examiner si la présomption s'applique.

*Guimond et Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke  
2016 QCTAT 6152 (SST), M<sup>e</sup> François Ranger*

### 8 Le test de « bips » n'est pas à l'origine de son entorse lombaire

Une enseignante en éducation physique conteste une décision ayant déclaré qu'elle n'avait pas subi de lésion professionnelle. La salariée a fait des tests de bips (Léger/Lambert) à quatre reprises, le 30 septembre 2015, avec ses élèves afin de les encourager. Le lendemain, elle s'est sentie courbaturée. Un diagnostic d'entorse lombaire a été émis le 5 octobre suivant. Selon le tribunal, la preuve prépondérante ne permet pas de conclure que cette blessure est arrivée sur les lieux du travail alors que la salariée était à son travail. Tout d'abord, il existe un délai de cinq jours pour déclarer la situation à l'employeur et consulter un médecin. De plus, la salariée a fait le test à quatre reprises et pendant et après le test, elle n'a ressenti aucune douleur particulière. Enfin, le soir, elle a terminé des travaux de peinture à sa résidence. La réclamation est rejetée.

*Dorval et Commission scolaire de la Capitale  
2016 QCTAT 5420 (SST), M<sup>e</sup> Sophie Sénéchal*

## 9 Bagarre entre étudiants : à qui la faute ?

Une surveillante d'élèves dans une école secondaire a subi une lésion professionnelle en s'interposant entre deux étudiantes engagées dans une bagarre intense. L'employeur a demandé un transfert de coûts en invoquant que l'accident était attribuable à un tiers. Le tribunal a retenu que la salariée devait endosser une partie importante de la responsabilité de l'accident qu'elle a subi, puisqu'il revenait aux éducateurs spécialisés plutôt qu'à elle d'intervenir dans ce genre de situation. Par conséquent, il n'est donc pas possible de conclure à la contribution majoritaire d'un tiers dans ce dossier, à savoir les deux étudiantes. Pour ce seul motif, la demande doit être rejetée. Malgré cette conclusion, le tribunal ajoutait qu'il n'était pas injuste que l'employeur supporte les coûts de cet accident, puisque les faits ayant conduit à la lésion professionnelle s'insèrent au cœur des risques inhérents qu'il doit assumer et que la situation n'était pas exceptionnelle, rare ou inusitée. En effet, la possibilité que des agressions surviennent est une réalité de l'employeur. La demande de transfert de coûts de l'employeur est donc rejetée.

*Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles et CNESTT*  
2016 QCTAT 6021 (SST), M<sup>e</sup> Isabelle Piché

### Commentaires

Le tribunal fait une interprétation restrictive du 2<sup>e</sup> alinéa de l'article 326 LATMP. Conclure qu'il n'y a pas de contribution majoritaire de tiers, puisque la salariée devait endosser une partie importante de la responsabilité de l'accident en étant intervenue pour arrêter une bataille alors que cela ne faisait pas partie de ses fonctions, équivaut à prioriser la description de tâches au détriment de l'urgence d'agir, de la sécurité et de l'acte de civisme. Aussi, en stipulant que les faits ayant conduit à la lésion s'insèrent « parfaitement » au cœur des risques inhérents que doit assumer l'employeur, puisque la possibilité que des agressions surviennent dans une école constitue une évidence, vient mettre au second plan la raison d'être de l'établissement d'enseignement et banalise la violence en milieu scolaire. Enfin, en exigeant des statistiques et en déterminant que les faits ne s'apparentent pas à une situation exceptionnelle, rare ou inusitée, le tribunal ignore le témoignage de la salariée, banalise encore une fois la violence et met au rancart le statut d'« école régulière » pour lequel on ne s'attend pas à un tel comportement de la part de la clientèle.

## 10 Aucune reprise pour l'enseignant ayant perdu son brevet d'enseignement

Le requérant conteste la décision du ministre de l'Éducation de révoquer son brevet d'enseignement après avoir plaidé coupable à quatre chefs de leurre. Enseignant dans une école secondaire, il a communiqué son adresse courriel à des étudiantes de moins de seize ans pour ensuite exécuter, via son ordinateur, cinq « danses sexy » pour celles qui l'ont contacté. Il a reçu une peine d'emprisonnement de six mois avec deux ans de probation. Concluant qu'il avait commis des fautes graves et dérogatoires à l'honneur et à la dignité de la fonction d'enseignant, le ministre a révoqué son brevet d'enseignement. Devant le Tribunal administratif du Québec, le requérant a notamment fait valoir la qualité de son enseignement et plaidé qu'il n'avait pas eu l'occasion d'expliquer son comportement qui aurait été causé par son hypoglycémie. Le Tribunal a rejeté ces arguments sans fondement et rappelé le devoir de l'enseignant : « [i]l s'agit d'une responsabilité des plus importantes, qui va au-delà de la transmission de connaissances dans le cadre de l'enseignement donné en classe. » N'ayant aucun motif pour remettre en cause la décision du ministre qu'il estime bien fondée, le Tribunal a rejeté la requête du requérant.

*L. c. Ministre de l'Éducation, du Loisir et du Sport*  
2016 QCTAQ 5324

### Commentaires

Dans notre rubrique « *Parmi vous* » de l'édition Automne 2016, nous avons porté à votre connaissance une décision rendue par l'arbitre Denis Provençal dans l'affaire *Fédération des professionnelles (CSN) et Centre jeunesse de l'Outaouais* (DTE 2016T-386). Rappelons que dans cette affaire, l'arbitre a pris en considération l'intérêt supérieur de l'enfant pour confirmer le congédiement d'un éducateur qui avait effectué une intervention inappropriée dans un centre jeunesse. La décision du Tribunal administratif du Québec est une autre illustration de cette tendance. Le tribunal a notamment émis le commentaire suivant qui nous semble très pertinent : « *Pour évaluer la portée des gestes du requérant, il faut examiner l'incidence préjudiciable des gestes posés sur sa capacité d'exercer ses fonctions, mais également sur la perception du public et la confiance de ce dernier envers l'institution scolaire et de son personnel.* » Le tribunal ajoutait qu'en raison de son rôle de modèle pour l'enfant, l'enseignant doit faire preuve d'une conduite irréprochable. Les parents qui confient leur enfant à une institution scolaire et à un enseignant ont le droit de s'attendre à un tel standard de ce dernier.

## Le *whistleblowing* : à quelles conditions ?

Par M<sup>e</sup> Danilo Di Vincenzo et M<sup>e</sup> Jacques Provencher  
Les Avocats Le Corre et Associés

La qualité de l'air dans les écoles est un sujet qui a fait l'actualité à plusieurs reprises. Plusieurs directions d'école ont été saisies de plaintes relatives aux problèmes de qualité de l'air<sup>1</sup>. Et certaines directions d'école ont été confrontées à des salariés qui ont fait de la qualité de l'air leur cheval de bataille.

À titre d'exemple, nous vous référons à l'affaire *Syndicat des enseignant(s) de Pearson et Commission scolaire Lester B. Pearson*<sup>2</sup> dans laquelle une enseignante en coiffure contestait deux suspensions et son congédiement. L'employeur lui reprochait d'avoir mené une campagne afin de semer le doute concernant la qualité de l'air dans l'école où elle enseignait. Elle avait notamment envoyé un courriel à l'ensemble de ses collègues, fait des déclarations à la presse et tenté de recruter des étudiants dans le but d'aider sa cause. L'arbitre s'est tout d'abord dit troublé par les croyances et gestes de la salariée, une fumeuse, tout en précisant qu'il ne mettait pas en doute ses problèmes respiratoires. Toutefois, la qualité de l'air n'était pas la cause des problèmes de santé de la salariée, de nombreux rapports techniques concluant à l'absence de moisissure importante ou autre contaminant. Selon l'arbitre, la salariée a brisé son contrat d'emploi en détruisant le lien de confiance entre elle et la commission scolaire, et en menant une campagne contre les intérêts de son employeur, jusque dans les médias.

Au Québec, il n'existe pas de loi d'application générale offrant une protection pour ce qu'il est convenu d'appeler les « lanceurs d'alerte » (« *whistleblowers* »). Par contre, en raison de son obligation de loyauté, un salarié ne doit pas porter atteinte à la réputation de son employeur. Toutefois, cette obligation n'est pas absolue, et la jurisprudence reconnaît qu'un salarié peut, à certaines conditions, recourir à la dénonciation publique de son employeur ou au « *whistleblowing* ». Les critères analysés par les tribunaux sont décrits ci-dessous<sup>3</sup>.

**Le salarié doit avoir épuisé tous les recours à l'interne et agir de bonne foi** – La dénonciation publique doit demeurer un recours exceptionnel. Le salarié doit donc donner la possibilité à son employeur de prendre connaissance du problème et de réagir en conséquence avant que le public n'en soit informé. En conséquence, le salarié doit d'abord recourir aux ressources internes pour rechercher de bonne foi un correctif à la situation qu'il juge inacceptable.

De plus, il doit être capable de justifier son comportement par des motifs sérieux et objectivement défendables. La dénonciation ne doit pas avoir pour objectif de nuire à l'employeur ou être motivée par la vengeance, mais plutôt viser la recherche d'une solution ou d'un correctif à une problématique.

**La critique doit être faite de façon raisonnable et responsable**

– Le salarié doit faire preuve de discernement et de retenue. En ce sens, il est important de s'interroger sur l'intérêt public de la problématique : menace à la santé et sécurité, actes frauduleux commis par l'employeur, etc.

**Les faits dénoncés doivent être pertinents et véridiques**

– Les faits dénoncés doivent être véridiques et la dénonciation doit être complète. Les tribunaux sont généralement sévères envers les salariés qui font des dénonciations qui se révèlent fausses. En conséquence, le dénonciateur devrait s'en tenir aux faits dont il a vérifié l'exactitude.

Enfin, précisons que le dénonciateur est responsable de ses déclarations, mais ne peut être tenu responsable des interprétations exagérées ou du sensationnalisme de la part des médias.

Même si la dénonciation publique de son employeur est une faute grave, le congédiement n'est pas automatique et vous devez vous demander si la dénonciation a entraîné une rupture du lien de confiance, en tenant compte des facteurs suivants : les fonctions du dénonciateur (gestionnaire, salarié ou représentant syndical), l'intention poursuivie (informer le public ou nuire à son employeur), la teneur des faits rapportés (sont-ils vrais, s'agit-il de faits confidentiels) et l'utilisation des mécanismes internes avant de faire une dénonciation sur la place publique. L'importance du préjudice subi par l'employeur, les effets sur sa réputation et le comportement du salarié à la suite de la dénonciation (regrets, aveux, collaboration) sont des facteurs également importants à considérer, avant de prendre une décision.

1. Voir *Gestion Plus Éducation*, printemps 2013, la section *Parmi vous* s'intitulait : « *Qualité de l'air dans vos écoles* ».

2. 2016-10-19, M<sup>e</sup> Michel G. Picher (T.A.), pourvoi en révision judiciaire.

3. Sur les règles s'appliquant à la dénonciation, voir *Société canadienne des postes et Syndicat des travailleuses et travailleurs des postes*, D.T.E. 2005T-692 (T.A.)

## Le coaching de groupe : pour développer dans l'action

Par Stella Paillé, Ph. D., psychologue organisationnelle  
SPB Psychologie organisationnelle inc.

Le développement des gestionnaires est un incontournable pour la plupart des entreprises d'aujourd'hui, et le domaine de l'éducation n'y échappe pas. La vitesse du changement, l'arrivée de nouveaux gestionnaires, les particularités des employés issus de la génération Y et l'exigence de la croissance dans un contexte VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*)<sup>1</sup> sont autant d'impératifs pour miser sur le développement des ressources.

Dans ma pratique, je constate que le coaching de groupe est très efficace pour développer des équipes de gestionnaires. Dans les faits, ces séances de coaching se déroulent ainsi : le coach effectue un tour de table visant à mesurer le niveau de mobilisation et les faits saillants auprès de chaque participant. Ensuite, le coach amorce une discussion sur une problématique actuelle qui touche les participants. Il s'ensuit alors un échange entre les participants, et le coach s'assure de faire avancer la discussion. Pour résoudre la problématique, l'objectif est de prendre le recul nécessaire afin de la comprendre ensemble.

Ces discussions peuvent laisser place à des mises en situation, à des débats, à des décisions sur-le-champ, à des actions ou à des comportements nécessaires qui concernent la problématique. Chaque séance de coaching se termine par un engagement de la part des participants, et la thématique de la prochaine séance est choisie.

Contrairement au codéveloppement – où ce sont les acteurs eux-mêmes qui se coachent entre eux –, le coaching de groupe inclut un coach qui oriente le déroulement de la séance, les discussions, les échanges, les exercices et les réflexions. C'est lui qui fait ressortir les moments d'introspection du groupe et de chacun de ses membres pour accélérer le développement.

### Quels résultats peut-on attendre d'un coaching en groupe ?

Le coaching de groupe est bénéfique comme solution d'apprentissage dans l'action. Il permet une plus grande responsabilisation par rapport à son développement. Les solutions ne sont pas prescrites par le coach. Au contraire, elles naissent des échanges entre les participants en compagnie du coach.

Les échanges entre les participants peuvent parfois être fertiles en émotions ou virulents, mais le coach est toujours présent pour intervenir, pour tirer le meilleur de ces discussions et pour faire avancer le groupe dans son développement collectif. Par exemple, lors d'une séance de coaching de groupe que j'ai dirigée, un superviseur a tenté de montrer sa façon de mobiliser un employé en lui soulignant combien il était chanceux d'avoir un employé.

L'échange qui a suivi a permis de cibler les comportements qui suscitent ou qui freinent l'engagement des employés, de même que l'impact émotionnel généré par certains énoncés ou par le ton adopté. Le superviseur en question a pu vivre une prise de conscience individuelle et modifier positivement sa façon de mobiliser ses employés.

Cette forme de développement est précisée par les organisations, car elle permet de maximiser le temps de développement des gestionnaires, qui peuvent retourner rapidement dans les opérations après la séance. La fréquence des rencontres peut d'ailleurs varier selon le contexte et les disponibilités des participants : certains contextes demandent des rencontres hebdomadaires, tandis que d'autres ne nécessitent que des rencontres mensuelles, voire trimestrielles. Le coaching de groupe permet également de statuer sur le transfert des apprentissages en observant les nouveaux comportements adoptés par les participants et en mesurant les progrès dans le temps.

### Quelles sont les conditions de succès du coaching de groupe ?

Pour qu'un coaching de groupe soit pleinement efficace, il est essentiel de mettre en place des conditions de succès qui augmenteront les bénéfices liés à cette pratique.

**Préparer le terrain** – Pour être heureux au travail, l'être humain a besoin de sentir qu'il s'accomplit et qu'il relève des défis. D'une part, un employé qui n'est pas suffisamment occupé aura tendance à s'ennuyer. D'autre part, lorsqu'il a l'impression de ne pas suffire à la tâche ou qu'il est continuellement interrompu, le stress peut prendre le dessus. Comme gestionnaire, assurez-vous que vous disposez d'un nombre suffisant d'employés pour accomplir les tâches nécessaires à un bon déroulement des opérations.

**Assurer un processus éthique et confidentiel** – Un coaching de groupe doit être fait en toute transparence, avec l'accord de la direction et en respectant les participants. C'est pourquoi, à la fin de chaque séance, le coach s'entend avec les participants en ce qui a trait au résumé qu'il fera à la direction, sans quoi la confidentialité des séances pourrait être compromise.

Bref, le coaching de groupe constitue une option de développement dans l'action qui engendre des résultats intéressants, et ce, sans être trop chronophage pour les gestionnaires et la direction.

1. Carignan, Julie, Audrerie, Jean-Baptiste et Grégoire, Julie. (2016) *Cinq tendances incontournables qui transforment les RH*, SPB Psychologie organisationnelle <https://www.spb.ca/fr/articles/article-2016/cinq-tendances-transformation-rh-2016>