

Décisions récentes 2

Entre autres celles-ci :

La commission scolaire pouvait muter unilatéralement un enseignant dans une autre école [1]

Les classes d'emploi ne sont pas hermétiques, a rappelé un arbitre [2]

Suspendu 3 jours pour avoir dénigré des élèves qui posaient des questions [3]

En faussant une signature, il a signé son arrêt de mort [4]

Personnalité paranoïde et victimisation : surtout victime de son propre comportement [5]

L'école ne la rendait pas malade [6]

Traumatisme crânien léger consolidé plus de 15 mois plus tard [7]

Rémunération du travailleur bénévole : il se casse les dents [8]

Réadaptation : elle était libre de réorienter sa carrière, mais pas aux frais de la commission scolaire [9]

Agression sur un élève : suspension de 40 jours maintenue [10]

Parmi vous 5

Les suppléants occasionnels et le droit à l'indemnité de jour férié

Collaboration spéciale 6

Bien mesurer pour mieux recruter : 4 façons d'améliorer votre processus d'embauche

1 La commission scolaire pouvait muter unilatéralement un enseignant dans une autre école

Le syndicat conteste la décision de la commission scolaire de muter unilatéralement un enseignant dans une autre école. L'arbitre a tout d'abord précisé que l'employeur possède tous les droits de direction, sauf ceux qui sont limités par la loi ou par une convention collective. L'article 261 de la *Loi sur l'instruction publique* prévoit que « la commission scolaire affecte le personnel dans les écoles [...] en tenant compte des besoins en personnel dont lui font part les directeurs [...] et, le cas échéant, conformément aux dispositions des conventions collectives ». Selon l'arbitre, cette disposition reflète que les conventions collectives doivent s'appliquer le cas échéant. Par contre, en l'absence de disposition prévoyant ce qui doit être fait, le droit de direction de l'employeur demeure. Or, le droit pour l'employeur de procéder à une mutation sans l'accord de l'enseignant n'est pas prévu à la convention nationale ou à l'entente locale. En conséquence, en l'absence de disposition portant sur la mutation forcée, la commission scolaire pouvait muter un enseignant si elle considérait que les circonstances l'y obligeaient. Le grief est rejeté.

Syndicat de l'enseignement de la Rivière-du-Nord et Commission scolaire de la Rivière-du-Nord
2017 QCTA 184, M^e Joëlle L'Heureux

2 Les classes d'emploi ne sont pas hermétiques, a rappelé un arbitre

Un opérateur en imprimerie s'est vu confier des tâches de surveillance d'élèves, pour des périodes n'excédant pas 18 % de son temps de travail hebdomadaire. Le syndicat réclame un ajustement salarial pour ce travail relevant d'une classification mieux payée. Selon l'arbitre, un salarié peut être appelé à exécuter des tâches qui ne sont pas caractéristiques de son poste sans que cela n'affecte sa classification d'emploi. Cette attribution de tâches relève des droits de direction, lesquels ne doivent pas être exercés de façon abusive, arbitraire ou déraisonnable. Ceci implique le respect de certains paramètres. La portion du travail ne faisant pas partie des tâches usuelles du salarié ne peut constituer une partie trop substantielle de son horaire, car on dénaturerait alors le poste occupé par le salarié. Ensuite, l'employeur ne peut valablement imposer à un salarié d'effectuer des tâches pour lesquelles il n'a pas les habiletés. En l'espèce, ces paramètres sont respectés. Le grief est rejeté.

Commission scolaire du Chemin-du-Roy et Syndicat du soutien scolaire Chemin-du-Roy (CSN)
2016 QCTA 987, M^e Pierre-Georges Roy, pourvoi en contrôle judiciaire

3 Suspendu 3 jours pour avoir dénigré des élèves qui posaient des questions

Un enseignant du secondaire conteste une suspension de trois jours pour avoir, à plusieurs occasions, dénigré des élèves qui posaient des questions ou ne comprenaient pas la matière : « c'est facile », « ça ne prend pas un baccalauréat pour comprendre ça », leur répondait-il. De l'avis du collège, pris isolément, ces propos pouvaient sembler banals, mais ils instillaient la crainte chez les élèves qui n'osaient plus s'adresser à l'enseignant. La direction a tenté de sensibiliser l'enseignant au caractère inapproprié de ses propos, mais en vain. L'arbitre a jugé fautives les paroles prononcées par l'enseignant. Admettant que la perception d'un élève n'est pas toujours un bon guide, l'arbitre a néanmoins estimé qu'on peut objectiver les incidents rapportés suivant le critère de la personne raisonnable. Ici, un élève adolescent recevant de tels commentaires les aurait raisonnablement perçus comme étant dégradants. L'arbitre a donc confirmé la suspension, en retenant notamment l'absence de remords du salarié, ses antécédents disciplinaires, la teneur de ses propos et leur caractère répétitif. Le grief est rejeté.

Syndicat du personnel du Collège Mont-Saint-Louis et Collège Mont-Saint-Louis
2017EXPT-328, 2016 QCTA 984, M^e Francine Lamy

4 En faussant une signature, il a signé son arrêt de mort

Un agent de bureau ayant 29 ans d'ancienneté conteste son congédiement pour avoir usurpé l'identité d'au moins un cadre, dénigré ce dernier et ses employés auprès d'instances gouvernementales, et harcelé des cadres en envoyant de la correspondance haineuse. La preuve a révélé qu'à la suite de l'embauche d'un nouveau directeur et d'une restructuration, 142 lettres anonymes ont été reçues, dont une cinquantaine avant le congédiement du salarié et d'autres pendant l'audition de son grief. Deux lettres portant la signature du Directeur général et dénigrant le directeur nouvellement engagé ont fait l'objet de trois expertises en analyse d'écriture, lesquelles ont révélé que c'est le salarié, et non le Directeur général, qui avait signé les lettres. Selon l'arbitre, le manquement reproché au salarié est prouvé et l'usurpation de l'identité d'un cadre supérieur justifie le bris du lien de confiance. Il ajoutait que l'ensemble de la preuve démontrait que le salarié était d'une façon ou d'une autre impliqué dans l'envoi des autres correspondances dénigrant l'employeur et ses employés. Le grief est donc rejeté.

Syndicat des employés de soutien du Cégep de Rosemont et Collège de Rosemont
2017EXPT-582, 2016 QCTA 1008, M^e Carol Girard

5 **Personnalité paranoïde et victimisation : surtout victime de son propre comportement**

Un enseignant conteste son congédiement pour incapacité à interagir normalement et sereinement avec ses collègues et ses supérieurs. La décision de fermer son dossier a été prise à la suite de deux expertises psychiatriques confirmant des traits de personnalité obsessionnels compulsifs, paranoïdes et narcissiques, et un pronostic de rechute quasi certain. La preuve est volumineuse et couvre des événements s'étalant sur 15 ans : conflits interpersonnels avec ses supérieurs, relations tendues avec plusieurs collègues et divers recours ou plaintes non fondés (harcèlement, qualité de l'air, CSST et CLP, Barreau du Québec, etc.). Dans son analyse, l'arbitre a indiqué qu'il devait tenir compte des traits de personnalité du salarié révélés par les expertises : ceux-ci transparaissent dans tous les événements relatés par la preuve et expliquent son comportement excessif, agressif ou revendicatif. Malgré qu'il n'eût pas toujours tort dans ses batailles, le salarié était incapable de se comporter raisonnablement ; il était constamment la victime et il avait toujours raison. Enfin, le devoir d'accommodement de l'employeur est satisfait et rien ne démontre que ce dernier ait agi de manière abusive, discriminatoire ou déraisonnable. Devant ces constats, le grief est rejeté.

Syndicat des enseignantes et enseignants du Cégep de Limoilou et Cégep de Limoilou
2017EXPT-90, 2016 QCTA 841, M^e Pierre Cloutier

7 **Traumatisme crânien léger consolidé plus de 15 mois plus tard**

Le 24 février 2014, une éducatrice spécialisée a glissé sur une plaque de glace et sa tête a frappé le sol lors de la récréation de l'après-midi, alors qu'elle devait se déplacer dans la cour extérieure de l'école. La salariée demande au tribunal de conclure que le traumatisme craniocérébral léger n'est pas consolidé, qu'il est trop tôt pour se prononcer sur les séquelles de sa lésion et sur ses besoins de traitements, et de déclarer qu'elle n'est pas capable d'exercer son emploi. La CNESST, en révision administrative, avait confirmé les décisions initiales faisant suite à l'avis du Bureau d'évaluation médicale et avait notamment conclu qu'à compter du 4 juin 2015, la salariée était capable d'exercer son emploi, puisque la lésion était consolidée sans limitation fonctionnelle. Après avoir analysé la preuve médicale, le juge administratif a décidé de maintenir les conclusions du médecin du Bureau d'évaluation médicale. Les contestations de la salariée sont donc rejetées.

Sauvé et Commission scolaire Chemin du Roy
2017 QCTAT 555 (SST), juge administratif J. André Tremblay

6 **L'école ne la rendait pas malade**

Une enseignante en coiffure, après avoir fait du ménage dans un local, s'est rendue dans une pharmacie car elle se sentait mal et elle s'est évanouie. Par la suite, elle a soutenu qu'en raison d'infiltrations d'eau dans l'école où elle enseignait, des moisissures s'y sont développées et l'ont rendue malade. Les litiges dans cette affaire gravitent autour de cette problématique. Dans un premier temps, le tribunal a analysé la preuve au dossier, dont de nombreuses expertises, investigations et travaux préventifs effectués par l'employeur, et il a conclu qu'il n'y avait pas de danger de nature à compromettre la santé et la sécurité de la salariée et que son droit de refus était injustifié. Dans un second temps, le juge est arrivé à la conclusion qu'il n'y avait pas eu d'accident du travail : comme l'évanouissement avait eu lieu à la pharmacie, on ne pouvait conclure qu'il était survenu par le fait ou à l'occasion du travail. Enfin, quant à la maladie professionnelle, le juge a conclu qu'il n'a pas été démontré que les lieux du travail étaient contaminés par une substance allergène et que les symptômes relatifs à la rhinite découlaient de cette contamination. Il y a donc absence de maladie professionnelle, y incluant une maladie professionnelle pulmonaire.

Vacca et Commission scolaire Lester B. Pearson
2017 QCTAT 1256 (SST), juge administratif Carmen Racine

8 **Rémunération du travailleur bénévole : il se casse les dents**

Le demandeur conteste la décision de la CNESST refusant sa réclamation pour lésion professionnelle, parce qu'il était bénévole lorsque l'événement est survenu. Ce dernier, agissant à titre de parent accompagnateur lors d'une expédition en vélo, a freiné trop brusquement et est tombé, se cassant plusieurs dents. Sa réclamation est d'abord refusée, parce que l'employeur n'a pas préalablement déclaré le travail des bénévoles, tel que prévu par l'article 13 LATMP. Le demandeur allègue qu'il devrait être considéré comme un travailleur, puisque la commission scolaire l'aurait rémunéré en assumant les coûts de l'expédition (transport, hébergement, nourriture). Selon le tribunal, ce qui a été reçu en échange du bénévolat du demandeur ne débord pas de ce qui est utile pour être parent accompagnateur. Ensuite, l'avantage reçu par ce dernier n'est pas un avantage imposable, ce qui est un élément important pour déterminer s'il y a eu rémunération. La contestation est rejetée.

Caron et Commission scolaire Marie-Victorin
2017 QCTAT 558 (SST), juge administratif Marie-Anne Roiseux

9 Réadaptation : elle était libre de réorienter sa carrière, mais pas aux frais de la commission scolaire

L'employeur conteste une décision de la CNESST déclarant qu'une préposée aux élèves handicapés sur appel peut exercer un emploi convenable de TES ailleurs sur le marché du travail. À la suite d'un trouble d'adaptation lié au harcèlement d'une collègue, la salariée a conservé une limitation fonctionnelle : ne pas travailler dans un endroit où elle pourrait être en contact avec cette collègue. Selon l'employeur, la salariée est capable d'exercer un emploi dans un de ses établissements : elle peut offrir la même disponibilité qu'avant et refuser les offres dans l'établissement où travaille la collègue. La salariée allègue que sa lésion psychologique nuirait à ses chances d'être appelée au travail, et que des activités regroupant plusieurs établissements ne respecteraient pas sa limitation. Selon le tribunal, la restriction est liée au lieu de travail et à la collègue, pas à l'employeur. Des occasions ponctuelles où elles pourraient se trouver au même endroit respectent la limitation. La salariée est capable d'exercer un emploi convenable de préposée aux élèves handicapés dans un autre établissement de l'employeur.

Commission scolaire des Bois-Francis et Marsan
2017 QCTAT 1548 (SST), juge administratif Daniel Therrien

Commentaires

L'employeur a expliqué au tribunal que les besoins en main-d'œuvre sont tellement grands que la liste de rappel ne suffit pas à la demande. La salariée avait de bonnes chances d'être appelée au travail, en offrant sa disponibilité. De plus, la collègue détient un emploi permanent, dans un établissement donné, identifié. Il était donc possible que la salariée puisse accepter des offres ailleurs. Le tribunal a rappelé que l'objectif de la réadaptation est d'abord de permettre à un salarié de réintégrer son emploi ou un autre emploi chez le même employeur, dans des conditions similaires. Il ne s'agit pas d'identifier l'emploi idéal ou des conditions plus avantageuses. Ici, la limitation n'interdit pas toute forme de contact avec la collègue. Elle interdit le travail dans un établissement où elles seraient en contact. Rien ne garantit qu'elle soit appelée si elle s'inscrit sur la liste de rappel, mais c'est la même situation qui prévalait avant sa lésion professionnelle. Elle a préféré chercher un emploi ailleurs. Si elle était libre de réorienter sa carrière car elle jugeait les conditions de son emploi trop précaires, il s'agit d'un choix personnel qui ne correspond pas à l'objectif de loi : réparer les conséquences d'une lésion professionnelle.

10 Agression sur un élève : suspension de 40 jours maintenue

Un enseignant au secondaire conteste une assignation à domicile avec solde, une suspension de 40 jours ainsi que son déplacement dans une autre école. L'employeur lui reproche d'avoir agressé physiquement un élève qui le défiait, en lui désobéissant pour une deuxième fois, en pénétrant dans des locaux qui lui étaient interdits. Or, comme l'a révélé une vidéo, l'enseignant s'est rué violemment sur l'élève pour le pousser à répétition, jusqu'à provoquer une foire d'empoigne, et il l'a projeté brutalement au sol pour l'immobiliser. Selon l'arbitre, dans le contexte de la relation pédagogique, le simple défi à l'autorité ou le fait d'être victime d'insultes ou de paroles vexatoires ne justifie certes pas qu'un enseignant intervienne physiquement sur un élève. Ce n'est qu'en présence de motifs raisonnables et probables de croire que sa sécurité ou celle de toute autre personne, dont l'élève en cause, sont clairement, immédiatement et gravement menacées ou compromises, qu'un enseignant peut intervenir physiquement. En l'espèce, la nature et la gravité du geste posé, l'absence de regret et l'impact de ce geste sur la relation de confiance entre l'école et la communauté étaient tels qu'une sanction très sévère en deçà du congédiement apparaissait justifiée et appropriée pour la commission. Les griefs sont rejetés.

Alliance des professeures et professeurs de Montréal
et *Commission scolaire de Montréal*
2017 QCTA 174, M^e André C. Côté

Commentaires

Le contexte entourant cette affaire a joué un rôle déterminant. En effet, l'école en question desservait une communauté multiethnique vulnérable et méfiante face à l'autorité, habitant un quartier défavorisé affligé d'un haut taux de violence et de criminalité dû à l'omniprésence des gangs de rue. À cet égard, précisons qu'à la suite des événements reprochés au salarié, la direction de l'école a été avisée par un surveillant d'élèves que d'anciens élèves et des « grands frères » l'avaient prévenu que la direction était mieux de s'occuper de la situation, à défaut de quoi ils le feraient eux-mêmes. Ce contexte particulier a constitué une circonstance aggravante, puisque le comportement du salarié allait directement à l'encontre de tous les efforts faits pour extirper de cette école les comportements violents. De plus, ce comportement était de nature à mettre en péril le lien de confiance entre la communauté et l'école. C'est également ce contexte particulier qui a mené à la décision de réintégrer le salarié dans une autre école, puisque son retour à l'école aurait pu compromettre sa santé et sa sécurité. De plus, les jeunes auraient pu percevoir cette réintégration comme une injustice, alors que l'élève avait été muté.

Les suppléants occasionnels et le droit à l'indemnité de jour férié

Par M^e Danilo Di Vincenzo
Les Avocats Le Corre et Associés

Le 4 mai dernier, l'arbitre de griefs Andrée St-Georges concluait, dans un litige impliquant la *Commission scolaire Marie-Victorin*¹, que les enseignants suppléants occasionnels (ci-après « SO ») avaient droit à l'indemnité de jour férié prévue à la *Loi sur les normes du travail* et à la *Loi sur la fête nationale*. Bien que le syndicat en l'espèce crie « victoire », nous croyons que cette décision doit être appliquée avec réserve, et voici pourquoi.

La convention collective prévoit déjà une indemnité de jours fériés lorsque l'enseignant suppléant occasionnel détient un contrat à l'occasion d'un remplacement à temps plein ou à temps partiel supérieur à deux mois, ou s'il travaille plus de vingt jours ouvrables consécutifs. Ce ne sont pas ces cas qui sont visés par le grief en litige. Ce sont les enseignants suppléants occasionnels sans contrat, ceux qui, selon la jurisprudence établie, n'ont pas droit au service continu lorsque des remplacements au jour le jour et à durée déterminée se succèdent.

Selon l'arbitre, malgré ce fait, ces suppléants occasionnels demeurent « des salariés » au sens de la *Loi sur les normes du travail* et, pour cette unique raison, ont droit de bénéficier de l'indemnité de jour férié.

Afin de justifier sa décision, l'arbitre invoque la modification apportée à la *Loi sur les normes du travail* en 2003 relative aux jours fériés, où l'exigence que le salarié justifie soixante jours de service continu a été retirée. L'arbitre considère également que la seule exigence qui est désormais imposée est de ne pas s'être absenté le jour ouvrable qui précède ou qui suit le congé, ce jour ouvrable étant, pour l'arbitre, le prochain jour où le suppléant occasionnel fera de la suppléance ! Avec respect, considérant que cette prochaine occasion peut survenir à une date indéterminée, l'effet pratique de ce raisonnement s'avère contestable.

En effet, cette décision de l'arbitre semble écarter l'élément de base à considérer pour être qualifié de « salarié », soit être lié par un contrat de travail. À cet égard, la Cour d'appel, dans l'affaire *Commission des normes du travail c. Commission des écoles catholiques de Québec*², avait clairement reconnu ce qui suit :

- ✓ les contrats qui lient les suppléants occasionnels à l'employeur sont véritablement de nature temporaire ;

- ✓ les suppléants occasionnels ont un contrat de travail qui prend fin dès le retour au travail de l'enseignant régulier ;
- ✓ c'est le lien d'emploi, et non seulement l'exécution du travail, qui est interrompu à la fin de chaque contrat.

Il est intéressant de noter que la jurisprudence a même reconnu, lors de mises à pied, qu'il y avait suspension des droits et obligations constituant la substance du contrat de travail qui lie un salarié à une entreprise, et donc que l'employeur n'était pas tenu, sauf disposition particulière d'une convention collective ou d'un contrat de travail, de verser une indemnité de jour férié. Par sa décision, l'arbitre se trouve donc à accorder plus de droits à des salariés qui n'ont pas de contrat de travail qu'à des salariés dont le contrat de travail est suspendu.

Ainsi, le lien avec la modification à la *Loi sur les normes du travail* et le fait que la seule exigence qui demeure est de ne pas s'être absenté le jour ouvrable qui précède ou qui suit le congé férié ont de quoi surprendre : comment peut-on être considéré absent s'il n'y a pas de contrat de travail, et donc pas d'obligation de fournir une prestation de travail ? Encore une fois, en pratique, la décision est difficilement applicable.

Cette décision est certainement susceptible d'être contestée devant les tribunaux supérieurs, ou encore de ne pas être maintenue par d'autres arbitres de griefs qui auront peut-être à décider ultérieurement de griefs relatifs au paiement des jours fériés pour les suppléants occasionnels. Considérant ce fait, avant de verser une telle indemnité de jour férié à des suppléants occasionnels, nous croyons qu'il serait prudent de consulter et de réviser l'état de la jurisprudence.

Finalement, malgré la victoire annoncée par le syndicat, la décision soulève plus d'arguments qu'une réponse définitive et, pour cela, ce ne sera sûrement pas la fin de cette histoire, mais tout au plus une étape d'une saga pour les mois à venir.

1. *Syndicat de l'enseignement de Champlain et La Commission scolaire Marie-Victorin*, 2017-05-04, M^e Andrée St-Georges (T.A.).

2. DTE 95T-887 (C.A.).

Bien mesurer pour mieux recruter : 4 façons d'améliorer votre processus d'embauche

Par Myriam Plamondon, M. Sc., M.A., c.o., consultante en psychologie organisationnelle
SPB Psychologie organisationnelle inc.

Insuffler le plus d'objectivité possible dans les processus de recrutement est un élément très important lorsqu'on souhaite embaucher une nouvelle ressource, mais encore faut-il mesurer les bons éléments. Comment augmenter les probabilités d'une bonne embauche? La clé est d'améliorer votre processus de recrutement.

1. Bien évaluer les besoins

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.

Pour choisir la bonne personne pour le bon poste, il est essentiel de connaître en profondeur les défis et les exigences de l'emploi. Même lorsque nous évaluons un directeur adjoint pour la centième fois pour une commission scolaire, le contexte peut changer, ce qui implique de consulter et de savoir poser les bonnes questions. En voici quelques exemples :

- ✓ Quel genre de personnalité fonctionne bien ou moins bien avec le supérieur en place?
- ✓ Pensez à vos employés qui ont été les plus performants dans ce poste. Que faisaient-ils différemment des autres?
- ✓ Quels sont les talents qui feront la différence dans ce poste et qui permettront de livrer la marchandise?

2. Avoir des critères de sélection précis

Si nous ne savons pas ce que nous souhaitons évaluer, il sera difficile d'effectuer ensuite une évaluation objective de chacun des candidats. En dressant à l'avance la liste des critères qui sont les plus importants pour le poste, comment ceux-ci seront mesurés et en accordant dès le départ un poids à chacun de ces critères, vous maximiserez les chances d'évaluer vos candidats en fonction des vrais enjeux. De plus, cet exercice vous permettra de rédiger une offre d'emploi qui cible les bonnes compétences et ainsi d'attirer les candidatures que vous souhaitez réellement retrouver dans votre boîte courriel.

Les critères découleront de l'évaluation des besoins que vous aurez effectuée précédemment. Assurez-vous que les critères soient suffisamment détaillés pour que vous puissiez ensuite positionner votre candidat de façon précise et le comparer aux autres.

3. Utiliser des tests psychométriques valides

Les tests d'embauche sont une excellente façon de valider ses perceptions et d'injecter de l'objectivité dans un processus de sélection. Ils sont des incontournables, mais encore faut-il qu'ils soient valides et équitables! Lorsque vous considérez la possibilité d'incorporer un test à votre processus de sélection, assurez-vous de vérifier les qualités

psychométriques (validité et fidélité), le groupe auquel vos candidats seront comparés et la capacité du test à prédire les critères de sélection ciblés au préalable. Il faut également s'assurer que le test n'avantagera ou ne désavantagera pas certains candidats en raison de leur âge, de leur sexe ou de leur ethnicité.

Si les réponses obtenues ne vous satisfont pas, n'utilisez tout simplement pas ce test! Aujourd'hui, il existe une si grande variété d'outils sur le marché que vous pouvez assurément en trouver qui soient objectifs et bien construits tout en répondant à vos besoins. Assurez-vous également que les outils choisis permettent de mesurer l'ensemble de vos critères de sélection.

4. Mesurer l'adéquation avec la culture organisationnelle

Ça y est! Vous avez enfin trouvé la personne la plus compétente pour occuper le poste à combler. Le candidat est parfait pour le poste, mais le poste est-il parfait pour la personne? En négligeant de valider le «fit» avec l'équipe, la culture et les valeurs de l'organisation, vous courez le risque de devoir recommencer le processus dans quelques mois. Il est donc crucial d'interroger le candidat sur :

- ✓ sa motivation pour le poste et ses valeurs;
- ✓ le type d'environnement qui lui permet de donner son maximum et ce qu'il recherche dans un emploi;
- ✓ ce qui l'a amené à quitter une organisation ou un emploi, et ce qui a pu le démotiver dans le passé;
- ✓ les moments où il se sentait totalement investi dans son travail;
- ✓ son équipe et son patron idéaux de même que les attentes envers l'organisation.

Par ailleurs, il faut aussi avoir une excellente lecture de votre organisation afin de bien comprendre quel genre de personnes s'y intégrera, investira et performera, ce qui implique de connaître entre autres :

- ✓ Les enjeux auxquels l'organisation fait (et fera) face au cours des prochaines années.
- ✓ La vision stratégique que l'organisation s'est donnée pour le futur et le type d'employés qui s'y alignera davantage.
- ✓ La culture organisationnelle actuelle et celle que l'on vise à développer prochainement.
- ✓ Les profils qui passent moins bien auprès du gestionnaire en place et ceux qui sont complémentaires.

En ayant tout cela en main, vous vous sentirez peut-être momentanément submergé par la quantité d'informations supplémentaires à analyser et à intégrer. À plus long terme, toutefois, les résultats que vous obtiendrez et la valeur que cela ajoutera à votre organisation vous convaincront certainement de l'importance d'en tenir compte dans votre décision d'embauche.