

Décisions récentes 2

Entre autres celles-ci :

Le régime d'assurance-salaire ne couvre pas l'invalidité partielle [1]

Le suivi pendant une invalidité : un droit qui n'est pas sans limite [2]

Non-réintégration à la suite d'une invalidité : la salariée devait-elle mitiger ses dommages? [3]

Congé estival : la réduction du traitement pendant un congé de maternité n'est pas discriminatoire [4]

Rejet sommaire d'un grief qui était voué à l'échec [5]

Partage de coûts : l'IMC a pesé lourd dans la balance [6]

Malgré des propos inappropriés sur Facebook, la réclamation est rejetée [7]

Transfert de coûts accordé compte tenu d'une conjoncture inusitée et exceptionnelle [8]

Accident du travail incompréhensible et boiterie intermittente [9]

Elle ne pouvait faire entrave à une expertise psychiatrique [10]

Parmi vous 5

La suspension ou l'expulsion d'un élève?

Collaboration spéciale 6

Quatre principes pour accélérer le développement de votre relève

2550, boul. Daniel-Johnson, bureau 650
Laval [Québec] H7T 2L1
T 450 973.4020 1 877 218.4020
F 450 973.4010

Directeur : M^e Danilo Di Vincenzo, CRIA
Rédactrice en chef : M^{me} Linda Bernier, CRIA

LECORRE
avocats au service
des employeurs

Au-delà de la théorie :
des avocats qui partagent
leur expérience

Visitez-nous à
lecorre.com

1 Le régime d'assurance-salaire ne couvre pas l'invalidité partielle

Une enseignante conteste le refus de la commission scolaire de ne pas reconnaître son invalidité. Elle désire travailler quatre jours par semaine et recevoir des prestations d'assurance-salaire pour la cinquième journée. La commission scolaire allègue notamment que la salariée n'est pas totalement inapte au travail. Cette dernière est atteinte d'un lymphome folliculaire et reçoit des traitements d'immunoglobuline. Toutefois, la preuve médicale n'a pas révélé qu'elle était totalement inapte au travail, puisque le lien entre la fatigue ressentie par la salariée et sa condition médicale n'a pas été démontré, cette fatigue pouvant résulter de sa lourde charge de travail. Tout en constatant que la salariée est partiellement incapable d'accomplir ses tâches, l'arbitre a conclu que la convention collective n'établissait aucun régime d'invalidité partielle. De plus, la salariée n'avait pas droit à un retour progressif au travail, puisque son invalidité n'a pas été reconnue. Enfin, dans la mesure où le régime d'assurance-salaire n'est pas discriminatoire, l'arbitre est d'avis que l'employeur n'a aucune obligation d'accommodement. Le grief est rejeté.

*Commission scolaire des Navigateurs
et Syndicat de l'enseignement des Deux-Rives
SAE 9275, 2018-04-13, M^e Jean-Yves Brière*

2 Le suivi pendant une invalidité : un droit qui n'est pas sans limite

La commission scolaire demande le contrôle judiciaire d'une sentence arbitrale ayant partiellement accueilli un grief. Dans cette affaire, une salariée en invalidité a été convoquée à une rencontre « médico-administrative » pour faire un suivi de son dossier. Le médecin conseil de la commission scolaire avait émis des recommandations qui n'avaient pas été retenues par le médecin traitant de la salariée. Selon l'arbitre, la commission scolaire avait le droit de convoquer la salariée pendant son absence, notamment pour s'assurer qu'un plan de traitement avait été établi. Toutefois, lors de cette rencontre, la commission aurait également demandé à la salariée de suivre une des recommandations émanant du médecin conseil qui n'avait pas été retenue. En lui imposant cette obligation, la commission scolaire a outrepassé son rôle et s'est immiscée dans la vie privée de la salariée. Cela étant dit, l'arbitre n'a pas jugé ce comportement abusif. Saisie de la demande de contrôle judiciaire, la Cour supérieure a confirmé la décision et les conclusions de l'arbitre.

*Commission scolaire de Montréal c. Villaggi
2018EXPT-496, 2018 QCCS 725, juge Michel Déziel*

3 Non-réintégration à la suite d'une invalidité : la salariée devait-elle mitiger ses dommages ?

À la suite d'une sentence ayant accueilli un grief contestant l'omission de la commission scolaire de réintégrer une enseignante qui était en invalidité, les parties n'ont pas su s'entendre sur les sommes dues à cette dernière. Il convient de préciser que cette omission découlait de l'application erronée de la convention collective. Le syndicat réclame la perte de salaire ainsi qu'une indemnité de 500 \$ par mois pendant deux ans pour compenser les préjudices et inconvénients subis par la salariée qui attendait d'être affectée à un poste. La commission scolaire fait valoir que la salariée n'a pas mitigé ses dommages pendant ces deux années en ne se cherchant pas un autre emploi. L'arbitre n'a pas retenu cet argument. Il a rappelé que l'obligation de la salariée devait être adaptée au contexte : il ne s'agit pas d'une fin d'emploi, mais d'une non-réintégration et d'une non-réaffectation erronées. Ainsi, la commission scolaire devait démontrer l'impossibilité de réintégrer et de réaffecter la salariée, sans quoi elle doit être tenue responsable du préjudice causé à la salariée. Vu l'absence d'une telle preuve, les réclamations pour perte de salaire et pour préjudices et inconvénients doivent être accueillies.

*Commission scolaire des Affluents et SCFP, section locale 2057
2018EXPT-564, 2018 QCTA 49, M^e Pierre Daviault*

4 Congé estival : la réduction du traitement pendant un congé de maternité n'est pas discriminatoire

Le syndicat demande le contrôle judiciaire d'une sentence arbitrale ayant rejeté ses griefs. Ceux-ci contestaient la décision de la commission scolaire de dorénavant déduire du traitement versé aux salariées en congé de maternité l'équivalent des prestations payées par le Régime québécois d'assurance parentale (RQAP) pendant le congé estival. Devant la Cour supérieure, le Syndicat alléguait que l'arbitre avait omis de traiter d'un argument de discrimination basé sur la Charte et que cette décision devait par conséquent être révisée. Selon le juge, il est implicite que l'arbitre a tenu compte de cet argument mais qu'il a choisi de ne pas y adhérer. En effet, pour l'arbitre, la décision de la commission scolaire respecte la convention collective et la Charte. La convention énonce que pendant son congé de maternité, une salariée ne peut recevoir en total plus de 93 % de son traitement de base, soit 100 % de son traitement moins diverses contributions auxquelles elle n'est pas tenue pendant son congé. Or, la réduction du traitement versé par la commission scolaire vise à éviter de donner un avantage supérieur aux salariées en congé de maternité par rapport à leurs collègues qui, autrement, recevraient les prestations du RQAP en plus de leur plein traitement, soit plus de 100 % de leur traitement de base.

*Syndicat de l'enseignement de la région de Laval c. Côté.
2018EXPT-343, 2018 QCCS 361, juge Jean François Michaud*

5 Rejet sommaire d'un grief qui était voué à l'échec

Le syndicat a déposé un grief alléguant que la commission scolaire exerçait son droit de gérance de façon abusive, en ne respectant pas les enseignants, en refusant de collaborer avec eux, en ne tenant pas compte de leur opinion et en ne maintenant pas des relations courtoises. La commission scolaire a présenté une requête pour rejet sommaire du grief. L'arbitre a tout d'abord reconnu que la jurisprudence enseigne qu'un tribunal d'arbitrage doit généralement s'abstenir de statuer préalablement sur des moyens préliminaires. Toutefois, cette règle découle du souci d'assurer une gestion efficace et rapide du processus d'arbitrage. C'est de cette même préoccupation qu'émane le principe de proportionnalité, qui veut que les moyens entrepris doivent être proportionnels au litige en cause. Lorsqu'un tribunal se convainc qu'il est plus juste de faire une analyse sommaire du litige afin d'en vérifier les fondements, plutôt que d'entreprendre un long processus coûteux, l'administration de la justice ne s'en trouve que mieux servie. Or, en l'espèce, le syndicat soulève des situations conflictuelles qui relèvent de l'exercice légitime du droit de gérance. Les chances de succès du grief paraissant nulles, celui-ci est rejeté sommairement.

Syndicat des enseignants de Pearson et Commission scolaire Lester B. Pearson
2017EXPT-247, 2017 QCTA 904, M^e André G. Lavoie

6 Partage de coûts : l'IMC a pesé lourd dans la balance

La commission scolaire conteste le refus d'un partage de coûts. Une éducatrice s'est blessée deux fois au genou en évitant une chute sur la glace, puis en marchant dans la neige. Une entorse du genou et une déchirure méniscale ont été reconnues. À la suite de trois résonances magnétiques, d'une échographie et de deux chirurgies, les lésions ont été consolidées trois ans plus tard, avec des limitations fonctionnelles permanentes. Le dossier médical a révélé que la salariée avait déjà été opérée à ce genou à l'adolescence, à la suite d'un grave accident de vélo. Elle en a gardé des douleurs et une instabilité du genou, en plus de présenter une obésité morbide (IMC à 37,9). Selon le TAT, l'obésité et le traumatisme ancien, à l'origine d'une gonarthrose, constituent des handicaps. Ceux-ci ont contribué à la survenance des lésions professionnelles. Sans handicap préexistant, les conséquences se seraient probablement limitées à une entorse du genou, consolidée après cinq semaines, sans séquelles. Or, l'obésité augmente la force de torsion lors d'une perte d'équilibre. La gonarthrose et l'instabilité favorisent les déchirures. Le partage est accordé et 95 % des coûts sont retirés du dossier.

Commission scolaire de Laval
2018 QCTAT 1375 (SST), juge administratif Bernard Lemay

7 Malgré des propos inappropriés sur Facebook, la réclamation est rejetée

La commission scolaire conteste l'indemnisation d'un enseignant pour dépression. Informé par la direction que sa photo commentée circulait sur Facebook, l'enseignant a porté plainte auprès des policiers. La direction a fait retirer la publication le jour-même. Un mois plus tard, le salarié s'est absenté du travail pour un trouble d'adaptation. Quelques semaines plus tard, le médecin a délivré une attestation médicale CNESTT pour une dépression secondaire à de la calomnie sur Facebook. L'enseignant est d'accord avec la contestation de la commission scolaire, confirmant avoir discuté de sa fatigue et de sa charge de travail avec la directrice adjointe, sans jamais discuter de l'incident Facebook. Les premières notes de son médecin n'en parlent pas non plus. Tout en soulignant qu'il n'est pas lié par les admissions des parties, le TAT a constaté l'absence de lésion professionnelle. Facebook fait partie du domaine public, accessible à tous. Même si la publication de propos indigestes peut être traumatisante, Facebook n'est pas sous le contrôle de l'employeur et n'est pas un outil de travail. La situation ne sort pas de l'ordinaire et il n'y a pas de lien de connexité suffisant avec le travail. La réclamation est refusée.

Commission scolaire A. et R.C., 2018 QCTAT 1960 (SST)
Juge administrative Francine Charbonneau

8 Transfert de coûts accordé compte tenu d'une conjoncture inusitée et exceptionnelle

La commission scolaire conteste le refus d'un transfert de coûts. La preuve a révélé qu'une aide aux devoirs s'est précipitée dans l'aire réservée aux autobus scolaires pour trouver un de ses élèves. Après avoir parlé avec une conductrice, elle est descendue d'un autobus, est passée devant et s'est rangée du côté conducteur. L'autobus s'est avancé, lui a frappé l'épaule et est passé sur sa jambe. La CNESTT a confirmé que l'accident était majoritairement attribuable à un tiers, la conductrice de l'autobus. Cette dernière n'a pas regardé autour d'elle avant le départ et n'a pas respecté les directives de la commission scolaire, qui prévoit le départ des autobus en convoi, à tour de rôle, au signal du surveillant. Tous les autobus ont pris le départ en même temps. Selon le TAT, ce n'est pas parce qu'une aide aux devoirs circule rarement dans cette zone que l'accident ne fait pas partie des risques inhérents aux activités de la commission scolaire, risques qu'elle doit assumer. Toutefois, une conjoncture inusitée et exceptionnelle a favorisé la survenance de l'accident. Le comportement téméraire des chauffeurs et l'imprudence de l'aide aux devoirs rendent injuste l'imputation à l'employeur. Tous les coûts de la lésion sont retirés du dossier de la commission scolaire.

Commission scolaire des Découvreurs et Intercar
2018 QCTAT 1146, (SST), juge administratif Carol Lessard

9 Accident du travail incompréhensible et boiterie intermittente

Une éducatrice conteste le refus de sa réclamation et le rejet de sa plainte en vertu de l'article 32 LATMP. La salariée aurait chuté sur le dos dans le gymnase en ramassant des ballons, mais personne n'a remarqué quoi que ce soit. Elle a déclaré l'accident après la fin de semaine. Une expertise médicale a confirmé qu'elle avait une fracture dorsale. Quelques mois plus tard, un autre examen médical s'est avéré ambigu. Ses mouvements semblaient alors limités, mais le médecin l'a observée marchant normalement après avoir quitté son bureau. Devant ces incohérences, l'employeur a demandé une filature qui a démontré que la salariée se déplaçait seule, jardinait, faisait ses courses. Elle se mobilisait sans problème pour se rendre à une expertise médicale mais boitait et s'appuyait sur une personne en arrivant au bureau du médecin. L'éducatrice a été congédiée. Comme le congédiement découle des activités incompatibles avec l'état allégué, la plainte est rejetée. Quant à l'accident de travail, il n'est pas prouvé. La réclamation est refusée.

Frigon et Commission scolaire des Découvreurs
2018 QCTAT 2021 (SST), juge administrative Marie Beaudoin

Commentaires

La filature a été admise en preuve parce qu'elle était justifiée par des motifs rationnels et réalisée par des moyens raisonnables. La représentante de la commission scolaire explique avoir eu des doutes dès le départ. Comment peut-on atterrir sur le dos en ramassant des ballons, penchée vers le sol? Comment une fracture dorsale peut-elle passer inaperçue? L'employeur a d'abord documenté ses doutes et son dossier par le biais d'expertises médicales. Les signes de discordance soulevés par un médecin peuvent justifier une filature. Le TAT n'avait pas à décider si le congédiement était la mesure appropriée mais s'il constituait une mesure de représailles interdite par la LATMP. Ici, le congédiement reposait sur une autre cause juste et suffisante, soit la contradiction flagrante entre la filature et les allégations de la salariée. Par ailleurs, les circonstances bien documentées entourant la déclaration d'un accident ont mené au refus de la réclamation.

10 Elle ne pouvait faire entrave à une expertise psychiatrique

Une enseignante conteste une suspension et son congédiement pour entrave à des expertises psychiatriques. La suspension de cinq jours visait à sanctionner le fait que la salariée avait empêché la tenue d'une évaluation en refusant de répondre aux questions de l'expert, et qu'elle avait eu une attitude irrespectueuse envers les représentants de l'employeur, lorsque rencontrée à ce sujet. L'arbitre a maintenu la suspension de cinq jours, jugeant que l'inconduite de la salariée, qui avait provoqué la fin impromptue de l'évaluation justifiait à elle seule cette mesure. Quant au congédiement de la salariée pour avoir, à deux reprises, entravé un examen médical, l'arbitre a conclu que les dix-sept années d'ancienneté de la salariée ne pouvaient contrebalancer la gravité de la faute et les nombreux autres facteurs aggravants, dont un « pattern » d'entrave aux expertises. Selon l'arbitre, l'employeur avait des motifs sérieux de demander une expertise psychiatrique, et le refus répété de la salariée de s'y soumettre constitue une faute grave d'insubordination permettant de déroger au principe de la progression des sanctions. Les griefs sont rejetés.

Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys
et *Syndicat de l'enseignement de l'Ouest de Montréal*
SAE 9268, 2018-03-27, M^e Diane Sabourin

Commentaires

Dans cette affaire, le cheval de bataille du syndicat était de demander l'annulation du congédiement au motif qu'il n'y avait pas eu de mûres délibérations. L'arbitre a rejeté cette prétention, réitérant que le comité exécutif n'est pas un tribunal assujéti aux règles de justice naturelle. Elle a distingué la présente affaire de l'arrêt rendu par la Cour suprême impliquant la Commission scolaire de Laval et a conclu qu'il y a avait eu mûres délibérations pour les motifs suivants : (1) les commissaires ont reçu la documentation nécessaire résumant les faits du dossier quatre jours avant la séance ; (2) le dossier de la salariée a fait l'objet de discussions pendant 1 heure 16 minutes et le délibéré à huis clos a duré 50 minutes ; (3) les commissaires ont posé plusieurs questions, allant même jusqu'à « challenger » les représentants du Service des ressources humaines ; (4) la salariée a été invitée à ajouter des commentaires, mais elle a décliné cette offre ; (5) il y a eu proposition et vote. Enfin, l'arbitre a donné raison à l'employeur de ne pas avoir divulgué au comité exécutif le détail du dossier d'invalidité de l'enseignante, dont les diagnostics, puisque cette information est confidentielle et que cette position de l'employeur n'avait pas empêché les mûres délibérations.

La suspension ou l'expulsion d'un élève

Par M^e Béatrice Arronis
Les Avocats Le Corre et Associés

« Humboldt : un élève suspendu pour avoir porté un chandail du Barça »¹. « Un élève expulsé de toutes les écoles d'une commission scolaire »². « Un élève de 3^e année suspendu pour avoir apporté des couteaux à l'école »³.

De temps en temps, la suspension ou l'expulsion d'un élève fait la manchette. En de rares occasions, ces dossiers se retrouvent devant les tribunaux, alors que les parents s'adressent à la Cour afin d'obtenir la réintégration de leur enfant. Même si le législateur a prévu qu'un enfant doit fréquenter l'école jusqu'à l'âge de seize ans, la suspension ou l'expulsion d'un élève est possible dans certaines circonstances.

La suspension d'un élève

L'article 96.27 de la *Loi sur l'instruction publique* et l'article 63.6 de la *Loi sur l'enseignement privé* prévoient qu'un directeur d'école ou un établissement peut suspendre un élève lorsqu'il estime que cette sanction disciplinaire est requise pour mettre fin à des actes d'intimidation ou de violence ou pour contraindre un élève à respecter les règles de conduite de l'école.

Dans ce cas, c'est le directeur d'école ou l'établissement qui détermine la durée de la suspension, en tenant compte de l'intérêt de l'élève, de la gravité des événements ainsi que de toute mesure prise antérieurement, le cas échéant.

Le directeur d'école ou l'établissement doit alors informer les parents de l'élève suspendu des motifs de suspension et des mesures d'accompagnement, de remédiation et de réinsertion imposées à l'élève. Dans le secteur public, le directeur d'école doit également aviser les parents qu'en cas de récidive, leur enfant pourrait être inscrit dans une autre école ou être expulsé des écoles de la commission scolaire sur demande de sa part faite au conseil des commissaires. Il doit également informer le directeur général de la commission scolaire de sa décision.

L'expulsion d'un élève

L'article 242 de la *Loi sur l'instruction publique* prévoit qu'à la demande d'un directeur d'école, une commission scolaire peut, pour une cause juste et suffisante, inscrire un élève dans une autre école ou l'expulser de ses écoles, après avoir donné à l'élève et à ses parents l'occasion d'être entendus. La commission scolaire doit alors signaler la situation au directeur de la protection de la jeunesse.

Les actes de violence ou d'intimidation, le harcèlement, la possession d'une arme ou les infractions reliées aux drogues constituent sûrement une cause juste et suffisante.

La *Loi sur l'enseignement privé* ne prévoit aucune disposition concernant l'expulsion d'un élève. Toutefois, le contrat de services éducatifs ou le code de vie d'un établissement peut prévoir des dispositions relatives à l'expulsion d'un élève dans certaines circonstances.

La jurisprudence

La Cour supérieure a récemment été saisie d'une demande d'injonction⁴ de parents qui réclamaient la réintégration de leur garçon de secondaire IV qui avait été expulsé d'une école privée, car il refusait systématiquement d'en respecter le code de vie, malgré une gradation dans l'imposition de « conséquences ». Ce dernier avait également frappé un autre élève sur la tête alors qu'il buvait à l'abreuvoir. Il a été expulsé après avoir initié une escarmouche avec un autre élève, lui disloquant l'épaule. La Cour a rejeté la demande d'injonction et a notamment conclu que la balance des inconvénients penchait du côté de l'école qui verrait son autorité diminuée dans l'application de son Code de vie si la demande d'injonction était accordée.

Dans une autre affaire⁵, la mère d'une élève du secondaire s'est adressée à la Cour afin d'obtenir la réintégration de sa fille suspendue de l'école. La commission scolaire avait décidé de l'inscrire dans un autre établissement. La demande d'injonction a été rejetée. Le tribunal a conclu qu'il était prématuré de se prononcer sur la suspension avant que le conseil des commissaires, saisi d'une demande de révision, n'ait examiné la situation et tranché la question. De plus, selon le juge, réintégrer l'élève par ordonnance judiciaire sans prévoir des modalités de retour pourrait placer la direction dans une situation difficile relativement aux responsabilités qu'elle doit assumer à l'égard de tous les élèves.

Comme on peut le constater, les tribunaux sont sensibles au fait que la réintégration d'un élève suspendu ou expulsé pourrait avoir un impact négatif sur le rôle d'autorité qu'une école doit exercer.

1. www.lapresse.ca, 12 avril 2018.
2. www.journaldequebec.com, 19 mars 2018.
3. www.ici.radio-canada.ca, 28 novembre 2017.
4. Jugement rendu oralement.
5. *N.C. c. Genest*, 2015 QCCS 1049.

Quatre principes pour accélérer le développement de votre relève

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

Les commissions scolaires ont un besoin urgent de développer leur relève dans les postes de direction d'établissement et de direction adjointe d'établissement. Les postes à combler sont nombreux, et l'échelle salariale rend difficile le recrutement de gestionnaires d'expérience. Il faut donc recruter des gestionnaires peu (ou pas) expérimentés et développer rapidement leurs aptitudes. Pourtant, le passage d'enseignant à gestionnaire n'est pas une mince affaire. Il s'agit d'un changement fondamental de rôle, et les premiers pas peuvent être douloureux. Dans ce contexte, comment favoriser le développement de la relève tout en prenant en compte la vitesse à laquelle il faut la développer ?

Dans ma pratique, j'ai souvent le mandat d'appuyer les organisations dans l'implantation de moyens d'accélération du développement du leadership des gestionnaires. De nos jours, il faut faire mieux, et plus rapidement. Voici donc quatre principes essentiels visant à augmenter la vitesse du développement de vos leaders.

Principe 1 : Au lieu de gérer les écarts, maximisez les talents

Il y a déjà plusieurs années que je mets l'accent sur les talents inhérents à la personne pour tirer profit du plein potentiel des gestionnaires. Pourtant, encore aujourd'hui, les organisations s'évertuent à cerner les écarts et à mettre en place des plans de développement pour réduire ces écarts. Il semble « naturel » de se concentrer sur nos faiblesses, mais il est beaucoup plus difficile de développer rapidement un écart que d'améliorer une force préexistante.

Pourquoi ne pas, dès maintenant, ajouter un talent à exploiter à côté d'un écart à combler dans les plans de développement ? Par exemple, si un enseignant récemment promu au poste de direction adjointe d'établissement a très peu d'expérience en gestion, mais qu'il excelle en organisation, pourquoi ne pas l'encourager à utiliser ses forces ? Ses talents d'organisateur développés dans un poste d'enseignant peuvent assurément lui servir dans son nouveau poste de gestion... et faciliter sa transition.

Principe 2 : Pour développer vite, il faut cibler les comportements

L'accélération du développement des jeunes gestionnaires ne passe pas par une série de comportements divers à améliorer. Au contraire, le développement est plus efficace si nous réussissons à bien cibler un ou deux objectifs que nous aurons pris soin de rendre spécifiques pour le leader en particulier. Quel sera le comportement à acquérir qui aura le plus d'impact dans un avenir rapproché ? Dans ce cas-ci, la vitesse n'a rien à voir avec

l'instantanéité ou la recette miracle, mais plutôt avec la précision et le bon dosage, et ce, de façon individuelle pour chaque leader.

Si vous voulez développer rapidement l'expertise d'un directeur adjoint, vous ne pourrez pas vous concentrer sur ses capacités de planification et d'organisation, sa vision, ses habiletés de persuasion, son sens politique, son sens client et sa diplomatie avec les parents, et ce, tout en même temps. C'est une mission impossible ! Il faut plutôt convenir des compétences clés et évaluer les talents de ce directeur adjoint. De cette manière, vous pouvez mieux cibler les outils et les objectifs autour d'une ou de deux compétences seulement, ce qui évite la confusion et l'éparpillement.

Principe 3 : Orientez les directeurs en place en fonction de leurs talents

Les commissions scolaires se transforment, et les attentes recherchées par le passé ne sont peut-être plus celles d'aujourd'hui. Dans un tel contexte, comment implanter une approche par talents ? Plusieurs stratégies sont possibles : renouveler la banque de relève, répertorier les talents et le potentiel en place, etc. Ou encore, il faut parfois avoir le courage nécessaire pour diriger les ressources selon leurs talents. Si vous avez à placer un nouveau directeur adjoint d'établissement dans le feu de l'action alors qu'il n'a aucune expérience de gestion, pourquoi ne pas le placer dans un contexte qu'il connaît bien ou dans un contexte où l'une de ses forces reconnues pourra faire la différence ? Parfois, l'adéquation entre les forces du candidat et le contexte peuvent accélérer grandement son développement.

Principe 4 : Les commissions scolaires et les directeurs doivent travailler ensemble

La commission scolaire doit apporter le soutien nécessaire dans la sélection et le développement des gestionnaires par l'entremise de supérieurs qui s'impliquent. En contrepartie, les nouveaux directeurs adjoints – souvent d'anciens enseignants – doivent eux-mêmes être des acteurs de leur propre développement. Il ne suffit pas d'avoir suivi quelques cours de gestion et d'avoir été admis dans la banque de relève. Il faut prendre son développement en main en partenariat avec la commission scolaire. Les directeurs adjoints sont plus enclins à accélérer leur développement s'ils ont confiance en eux et en la commission scolaire, s'ils sont motivés et s'ils se sentent responsables de leur développement.

Bref, pour accélérer le développement de vos leaders, il est profitable de remettre les paradigmes en question et d'instaurer des conditions qui vont réellement accélérer leur développement.