

Décisions récentes 2

En certaines circonstances, l'obligation de garde en est une de résultat [1]

Intégration en classe d'un chien d'assistance à certaines conditions [2]

Réintégrée après deux ans pour une fête trop arrosée [3]

Congédié pour inconduite grave, il est réintégré sans compensation [4]

Congé annuel obligatoire pendant un retour progressif au travail [5]

Pas d'assignation temporaire l'été [6]

À la suite d'un accident du travail, elle développe une phobie spécifique du gymnase [7]

Alors qu'il se battait avec un élève, un enseignant est blessé [8]

Bouleversée par une plainte pour HP [9]

Un signalement trop précipité à la DPJ [10]

Parmi vous 5

La surveillance des élèves

Collaboration spéciale 6

Embaucher une direction adjointe d'établissement en toute objectivité

1 En certaines circonstances, l'obligation de garde en est une de résultat

En sa qualité de tuteur de X, sa fille mineure atteinte d'autisme, un père réclame 15 000 \$ à la commission scolaire, alléguant que les intervenants de l'école que fréquentait sa fille ont manqué à leur obligation de garde en la laissant sans surveillance dans la cour d'école pendant environ 1 h 30 alors qu'il faisait moins 20 degrés à l'extérieur. La preuve a révélé que contrairement à la procédure qui doit être suivie, aucun intervenant n'a pris X en charge entre le moment où elle est débarquée de l'autobus et le moment où elle a été retrouvée fortuitement par une intervenante. Elle était alors en état de panique et gelée. Selon le juge, l'obligation de garde des élèves qui sont confiés à l'école, à ses intervenants et en conséquence à la commission scolaire est une obligation de résultat, en ce qui concerne des enfants qui, comme X, nécessitent une surveillance et de l'aide accrues en raison de leur état ou handicap. Tout en reconnaissant qu'il y avait eu comportement fautif de la part des intervenants de l'école, le juge a refusé d'accorder des dommages punitifs, puisque ce comportement n'était pas intentionnel, mais il a accordé 6 500 \$ à X à titre de dommages moraux.

Duo c. Commission scolaire des Laurentides
2018EXPT-2931, 2018 QCCQ 7029, juge J.-P. Archambault

2 Intégration en classe d'un chien d'assistance à certaines conditions

Les parents de X, un élève atteint d'un trouble du spectre de l'autisme, demandent une injonction afin que leur fils puisse être accompagné d'un chien d'assistance dans sa classe spécialisée. Étant d'avis que les conditions requises par la commission scolaire pour l'intégration du chien en classe sont inappropriées, les demandeurs refusent d'y souscrire. Or, selon le juge, ces conditions, soit une confirmation que les demandeurs ont une assurance responsabilité civile pour le chien, une confirmation que leur fils a suivi la formation de Mira lui accordant la maîtrise de son chien et la mise en place d'un plan de déplacement du chien dans l'établissement sont justifiées. Par ailleurs, la présence d'une élève allergique aux chiens dans la même classe que X empêche l'intégration du chien en classe. Il y a donc lieu d'envisager le déplacement de X vers une autre école, préférablement en classe spécialisée, si une place est disponible. Le juge a donc ordonné à la commission scolaire d'accueillir le chien dans l'un de ses établissements, conditionnellement au respect par les demandeurs des *Règles de fonctionnement sur la présence d'un chien d'assistance dans un établissement*.

Labonté c. Commission scolaire de la Capitale
2019 QCCS 335, juge Daniel Beaulieu

3 Réintégrée après deux ans pour une fête trop arrosée

Une conseillère pédagogique conteste le congédiement qui lui a été imposé pour avoir organisé une fête avec de l'alcool dans une salle communautaire, à laquelle des mineurs participaient à l'occasion de la fête de ses deux adolescents. De plus, la salariée a enregistré un message vidéo inapproprié qui s'est retrouvé sur Facebook sur lequel elle disait : « Salut. À soir, y a trois règles. On boit en dedans. On fume dehors. On jette nos affaires dans la poubelle. La quatrième règle : on boit en tabarnak ». L'arbitre a conclu que la salariée avait commis deux fautes, soit l'enregistrement de la vidéo et l'imprudence dans l'élaboration d'un projet démesuré. À titre de facteurs atténuants, l'arbitre a retenu les aveux de la salariée, le fait que les risques de récurrence étaient nuls, la quasi-inexistence de contact entre cette dernière et les élèves lors de l'exercice de ses fonctions, l'absence d'antécédent disciplinaire et les 19 ans d'ancienneté de la salariée. Selon l'arbitre, une personne raisonnable n'aurait pas conclu à une rupture du lien de confiance, et les réticences ou les préjugés de certains enseignants ne peuvent être des obstacles à la réintégration. Une suspension sans traitement de trois mois est substituée au congédiement.

Commission scolaire du Lac-Témiscamingue et Syndicat des professionnelles et professionnels en milieu scolaire du Nord-Ouest
SAE 9336, 2018-12-05, M^e Claude Fabien, arbitre

4 Congédié pour inconduite grave, il est réintégré sans compensation

Un enseignant aux adultes conteste son congédiement pour avoir eu une relation sexuelle consentante avec une élève de 25 ans à qui il enseignait, et ce, dans sa classe après avoir terminé un cours. L'arbitre a reconnu la gravité de la faute, en raison notamment de la nature des fonctions, et du préjudice moral que le salarié a causé à l'élève en lui signifiant le jour même de la relation que cela ne se reproduirait plus, alors qu'il savait que l'élève était fragile psychologiquement. Toutefois, l'arbitre a retenu plusieurs circonstances atténuantes : les dix ans d'ancienneté du salarié, son dossier disciplinaire vierge, l'absence de préméditation, l'élève ayant initié la relation sexuelle, ses aveux et sa collaboration lors de l'enquête. L'arbitre a aussi considéré que les fautes du salarié n'avaient pas eu un impact sur l'image publique ou la réputation de l'employeur. Tout en reconnaissant qu'une commission scolaire avait raison d'appliquer la tolérance zéro en ce qui a trait aux relations intimes entre enseignants et élèves, l'arbitre a souligné que la tolérance zéro ne conduit pas forcément au congédiement. Il a donc ordonné la réintégration du salarié sans compensation, équivalent à une suspension de plus de huit mois.

Commission scolaire du Val-des-Cerfs et Syndicat de l'enseignement de la Haute-Yamaska
SAE 9337, 2018-12-07, M^e Gilles Ferland, arbitre

5 Congé annuel obligatoire pendant un retour progressif au travail

Une technicienne en éducation spécialisée conteste la décision de la commission scolaire de débiter sa banque de vacances à l'occasion d'un retour progressif au travail. Dans le cadre de celui-ci, la salariée travaillait six jours sur une période de deux semaines. Lors de la fermeture de l'école pendant deux semaines, alors que le personnel devait obligatoirement prendre des vacances, six jours de vacances ont été débités de la banque de la salariée. Le syndicat allègue que la salariée devait être considérée en invalidité et « absente du travail » au sens de la convention collective durant cette période de deux semaines, puisqu'elle ne pouvait être simultanément en vacances et en invalidité. Selon l'arbitre, la salariée avait un statut de salariée ou d'invalidité selon la journée : elle était soit salariée pendant les six jours de travail ou soit en invalidité pendant les quatre autres jours. La décision de débiter six jours de vacances de sa banque correspondant à six jours de travail, le grief est rejeté.

Syndicat du personnel de soutien scolaire de Lanaudière et Commission scolaire des Samares

2018EXPT-1699, 2018 QCTA 401, M^e Pierre St-Arnaud

6 Pas d'assignation temporaire l'été

La commission scolaire conteste la décision de la Révision administrative qui annule une suspension d'indemnité. Elle allègue que la salariée, une éducatrice et surveillante d'élèves, n'avait pas de motif valable de s'absenter de l'assignation temporaire autorisée par son médecin durant les vacances scolaires. Selon l'employeur, la salariée serait avantagée par rapport aux autres salariés mis à pied si elle conservait son indemnité pendant l'été. Selon le TAT, la salariée a un contrat de travail à durée déterminée et est toujours mise à pied de façon cyclique à la fin de l'année scolaire puisque les élèves sont en congé. Elle n'a jamais travaillé durant l'été depuis le début de son emploi et passe la saison estivale avec sa fille. La décision de suspendre ou non son indemnité ne doit pas tenir compte des autres salariés. Elle pouvait légitimement s'attendre à ne pas travailler l'été et son refus de poursuivre l'assignation temporaire, effectuée sans problème avant la fin de l'année scolaire, constitue un motif valable. L'indemnité n'est pas suspendue.

Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles et Bérichon

2018 QCTAT 5774 (SST), j.a. Martine Montplaisir

7 À la suite d'un accident du travail, elle développe une phobie spécifique du gymnase

La commission scolaire conteste le refus de la CNESST de lui accorder un partage de coûts. Une éducatrice s'est infligé une entorse cervicale et un traumatisme cranio-cérébral lors d'une chute dans le gymnase, et ces lésions ont été consolidées six mois plus tard, sans séquelles. La CNESST a aussi reconnu un évitement phobique du gymnase, consolidé deux ans après l'accident. L'employeur allègue qu'un état dépressif majeur préexistant a joué un rôle prépondérant. Selon le TAT, la preuve médicale confirme la préexistence d'un état dépressif majeur résultant de décès dramatiques de proches quelques mois avant l'accident du travail. Il s'agit d'un handicap. Selon le psychiatre expert de l'employeur, seulement 4 % à 5 % de la population souffre de dépression majeure, et ces individus sont plus à risque de développer une phobie. Lors de la chute, la salariée a eu peur de mourir et elle a vécu une attaque de panique qui s'est transformée en phobie spécifique. Les traitements pour une dépression majeure durent de six à douze mois et ce n'est qu'à la suite de ceux-ci que la phobie spécifique peut être traitée. Le partage de coûts est accordé, et 80 % des coûts sont retirés du dossier de l'employeur.

Commission scolaire du Val-des-Cerfs

2018 QCTAT 6028 (SST), j.a. Jean-François Dufour

8 Alors qu'il se battait avec un élève, un enseignant est blessé

Un enseignant conteste le refus de sa réclamation par la CNESST pour une contusion à l'hémithorax et un trouble d'adaptation. Ce dernier a poussé un élève qui refusait la confiscation de son cellulaire. Ils en sont venus aux mains et le salarié a été blessé. Les policiers ont dû intervenir. L'élève a été renvoyé. Le salarié a été suspendu sans solde pour 40 jours puis transféré dans une autre école. L'employeur allègue que ce comportement sort de la sphère professionnelle. Le TAT a constaté que le salarié exerçait ses fonctions au moment de l'accident, même si on peut déplorer sa méthode. La présomption de lésion professionnelle s'applique donc pour la contusion. Le trouble d'adaptation est aussi accepté. L'échauffourée constitue un événement traumatisant, ainsi que ses conséquences, sous la forme d'une cascade de mesures disciplinaires, administratives et policières. Le salarié a dû signer une promesse remise à un agent de la paix et son cas a fait l'objet d'un reportage à la télévision, avant qu'il soit transféré. La preuve médicale démontre un lien direct entre ces situations et la lésion psychologique. La réclamation est acceptée pour les deux lésions.

C.L. et Commission scolaire A.

2018 QCTAT 6283 (SST), j.a. Jean-François Martel

9

Bouleversée par une plainte pour HP

Une enseignante conteste le refus de sa réclamation pour trouble d'adaptation, lequel serait attribuable à l'annonce d'une plainte de harcèlement psychologique qui avait été déposée contre elle par la directrice adjointe. La DRH a tenté de joindre l'enseignante le soir, chez elle, pour lui faire part rapidement de la plainte, comme elle l'avait fait pour les autres personnes visées. L'enseignante n'a retourné l'appel que le lendemain matin, dans la salle du personnel de l'école. Après l'appel, la salariée a immédiatement quitté l'école pour aller consulter son médecin et son syndicat. Elle considère que le harcèlement et l'intimidation sont des accusations extrêmement graves et estime avoir été faussement accusée. En l'absence d'un événement imprévu et soudain, la contestation est rejetée. La preuve a révélé l'existence d'un conflit concernant l'annulation d'une activité. De tels conflits interpersonnels ne débordent pas le cadre normal du travail. Quant au traitement de la plainte, elle a été gérée d'une manière raisonnable par la commission scolaire et rien ne déborde le cadre normal du travail. La réclamation demeure refusée.

Montbleau et Commission scolaire des Samares
2019 QCTAT 611 (SST), j.a. Marie-Eve Legault

10 Un signalement trop précipité à la DPJ

Un professeur d'éducation physique conteste sa suspension avec traitement et un avis écrit. Lors d'une intervention auprès d'un enfant handicapé en crise, le salarié l'a attrapé par les épaules, soulevé et déposé fermement sur un banc. Après s'être fait rapporter cet incident par une éducatrice, la directrice a fait un signalement à la DPJ. L'enquête a révélé que la plainte n'était pas fondée et aucune accusation criminelle n'a été déposée contre le salarié. Selon l'arbitre, l'employeur avait l'obligation de valider les informations soumises par l'éducatrice. Or, l'employeur a renoncé à faire sa propre enquête. Pourtant, les versions obtenues, à la suite d'une enquête même sommaire, lui auraient apporté un meilleur éclairage sur la situation et lui aurait permis d'être assuré que le salarié, qui cumulait 14 ans d'ancienneté et avait un dossier disciplinaire vierge, ne représentait pas et n'a jamais représenté un danger ou une menace pour ses élèves et qu'il n'avait pas commis d'abus physique. L'absence d'enquête sérieuse sur la situation a porté atteinte à la santé, la sécurité et la dignité du salarié et a entraîné une suspension sans motif raisonnable. De plus, les motifs à l'appui de l'avis écrit ne sont pas supportés par la preuve. Les griefs du salarié sont donc accueillis.

Commission scolaire des Premières-Seigneuries et
Syndicat de l'enseignement de la région de Québec
2018EXPT-1931, 2018 QCTA 519, M^e Robert L. Rivest

Commentaires

L'enseignante a perçu avoir fait l'objet de fausses accusations très graves et a paniqué. Or, le TAT ne peut retenir les perceptions subjectives. Le conflit existait avant le dépôt de la plainte, même si l'enseignante s'est dite surprise par celle-ci. La recevabilité de la plainte a fait l'objet d'un examen objectif avant son traitement. La DRH s'est assurée que l'enseignante pouvait recevoir une communication confidentielle lorsqu'elle a eu son appel. Un médiateur a été nommé rapidement mais l'enquête n'a pu être réalisée avant la rentrée scolaire. Le trouble d'adaptation était alors déjà bien installé et ne peut découler de ce délai. Le TAT n'a pas à se prononcer sur le bien-fondé de la plainte mais sur l'existence d'une lésion professionnelle. L'employeur a l'obligation de prévenir et de faire cesser le harcèlement, et il a respecté sa politique, sans abus. Même si le fait d'être visé par une telle plainte peut être désagréable, le traitement adéquat de celle-ci par l'employeur permet de démontrer l'absence de situation qui déborde le cadre prévisible du travail, assimilable à un événement imprévu et soudain, condition essentielle à la reconnaissance d'une lésion professionnelle.

Commentaires

La *Loi sur la protection de la jeunesse* prévoit une obligation de divulguer tout abus physique que pourrait subir un enfant. Selon la commission scolaire, cette obligation ne lui permettait aucune discrétion : elle se devait de signaler la situation rapportée pour que s'enclenche le processus d'enquête conformément à l'entente multisectorielle. Étant en désaccord avec cette interprétation, l'arbitre écrivait : « [81]... *L'entente multisectorielle ne fait pas en sorte que l'employeur perd ses facultés de gestionnaire lui permettant de déterminer si la situation soulevée par un de ses salariés constitue un cas d'abus physique potentiel et de prendre les mesures nécessaires pour faire une première analyse.* » Tout en reconnaissant qu'un signalement doit être fait en présence d'un motif raisonnable de croire que la sécurité d'un enfant est compromise, l'arbitre a conclu que la commission scolaire avait l'obligation de valider les informations soumises compte tenu des impacts importants qu'implique un signalement. Bref, avant d'enclencher le processus d'enquête de l'entente multisectorielle et de suspendre le salarié de façon précipitée, la commission scolaire aurait dû faire une analyse plus approfondie de la situation.

La surveillance des élèves

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

Les établissements scolaires ont le devoir d'assurer la sécurité des élèves. L'installation d'un système de vidéosurveillance est un moyen efficace non seulement pour lutter contre la violence et l'intimidation à l'école, mais également pour assurer la sécurité des biens des établissements et vérifier les allées et venues.

Comme toute personne, les élèves sont titulaires des droits fondamentaux protégés par la *Charte des droits et libertés de la personne*¹, dont le droit à la vie privée qui est également protégé par le *Code civil du Québec*². Dans ce contexte, il y a lieu de se demander si l'installation d'un système de vidéosurveillance dans un établissement scolaire porte atteinte au droit à la vie privée des élèves.

La Cour suprême du Canada s'est prononcée à au moins deux reprises sur cette question. Dans l'arrêt *R. c. M. (M.R.)*³, le plus haut tribunal du pays était saisi d'un litige dans lequel un élève soupçonné d'être en possession de drogue alléguait son droit à la protection de sa vie privée pour se soustraire à une fouille. La Cour indiquait ce qui suit concernant l'attente en matière de vie privée :

«L'attente raisonnable en matière de vie privée peut toutefois être réduite dans certaines circonstances. Dans le cas d'un élève à l'école, elle est moindre que celle qu'il aurait dans d'autres circonstances, car les élèves savent que leurs enseignants et autres autorités scolaires ont la responsabilité de procurer un environnement sûr et de maintenir l'ordre et la discipline dans l'école. Ils savent que cela peut parfois commander la fouille d'élèves et de leurs effets personnels de même que la saisie d'articles interdits.»

Très récemment, dans l'arrêt *R. c. Jarvis*⁴, la Cour suprême devait déterminer si les élèves filmées par un enseignant inculpé de voyeurisme se trouvaient dans des circonstances pour lesquelles il existait une attente raisonnable de protection en matière de vie privée. La Cour écrivait ce qui suit à ce sujet :

«[73] ... Il n'est pas contesté que les attentes de protection en matière de vie privée des élèves quant aux observations et aux enregistrements sont différentes et doivent être plus faibles dans les aires communes d'une école que quand elles se trouvent dans des endroits traditionnellement privés, comme leur chambre à coucher. Les élèves qui se trouvent dans des aires communes de l'école ne peuvent normalement pas s'attendre à ne pas être observées par d'autres personnes et elles peuvent aussi s'attendre à faire l'objet de certains types d'enregistrement... »

L'expectative de vie privée d'un élève à l'école n'est donc pas absolue. Qu'en est-il maintenant de l'expectative de vie privée des salariés qui travaillent à l'intérieur d'un établissement, alors qu'un système de vidéosurveillance est actif? La vie privée des salariés est également protégée par la législation. De plus, la Charte prévoit que toute personne a droit à des conditions de travail justes et raisonnables qui respectent sa santé, sa sécurité et son intégrité physique⁵. Or, la surveillance constante et continue de tous les gestes d'un salarié à l'aide d'une caméra peut constituer une condition de travail déraisonnable visée par cette disposition.

À ce sujet, nous attirons votre attention sur la décision rendue récemment dans *Syndicat des employés(es) de l'école Vanguard Québec ltée et École Vanguard Québec inc.*⁶ dans laquelle l'arbitre a rejeté le grief du syndicat qui demandait le démantèlement du système de vidéosurveillance installé par l'établissement. Les caméras servaient essentiellement à la surveillance des étudiants dans les aires communes, là où ils s'attroüpaient et circulaient : cafétérias, escaliers, ascenseurs, corridors et portes d'entrée. Bien que les salariés n'étaient pas directement visés par les caméras, leur image était captée au hasard de leurs déplacements, créant ainsi de l'inconfort chez plusieurs d'entre eux.

Tout en reconnaissant que l'installation du système de vidéosurveillance portait atteinte à la vie privée des salariés, l'arbitre a conclu que l'établissement avait démontré qu'il poursuivait un objectif urgent et réel, soit maintenir l'ordre, la sécurité et la discipline des élèves en milieu scolaire, protéger les élèves contre l'intimidation et la violence à l'école, et protéger ses biens contre le vol, le vandalisme et le trafic de drogues. De plus, le choix du système de vidéosurveillance avait un lien rationnel avec l'objectif de protéger les élèves et de maintenir un climat propre à leur apprentissage. Enfin, l'arbitre a conclu que l'atteinte à la vie privée des employés était minimale, notamment parce que le seul objectif poursuivi par l'installation des caméras était la surveillance des élèves, qu'il n'y avait pas de caméras dans les classes, bureaux, toilettes et vestiaires et que l'image des salariés était captée au hasard de leurs déplacements et de manière incidente à l'objectif poursuivi.

1. RLRQ, c. C-12, article 5.

2. LQ 1991, c. 64, articles 3 et 35 à 41.

3. [1998] 3 R.C.S. 393.

4. 2019 CSC 10.

5. Article 46 de la Charte.

6. 2019EXPT-307, 2019 QCTA 13.

Embaucher une direction adjointe d'établissement en toute objectivité

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

Les commissions scolaires évoluent dans un contexte particulier en ce qui a trait à l'embauche des directions adjointes d'établissement. Les banques de relève étant presque vides, les établissements n'ont pas le luxe d'avoir accès à une grande variété de candidats expérimentés. Ils doivent parfois choisir entre deux ou trois enseignants ayant à peine cinq ans d'expérience et quelques cours de deuxième cycle en gestion de l'éducation. Dans un tel contexte, comment s'assurer d'embaucher la bonne personne, et ce, de façon objective ?

Il est crucial de maximiser l'objectivité de votre processus de sélection, car les impacts d'une iniquité peuvent être énormes. Non seulement vous courez le risque de ne pas engager la personne la plus performante pour le poste à combler, mais votre commission scolaire pourrait être poursuivie dans l'éventualité où un candidat aurait eu l'impression que le processus n'était pas entièrement équitable.

Se laisser guider par vos émotions en entrevue

Il est généralement reconnu que lors du processus d'embauche, nous avons tendance à favoriser certains candidats plutôt que d'autres en nous appuyant sur des critères inconscients, mais inappropriés. Voici quelques exemples de biais qui peuvent nuire à notre objectivité en entrevue :

- ✓ Rechercher les informations qui confirment nos perceptions et ignorer celles qui les contredisent.
- ✓ Préférer les candidats qui nous ressemblent et qui nous font une meilleure première impression.
- ✓ Juger trop ou pas assez sévèrement tous les candidats.
- ✓ Préférer une personne parce que nous l'avons rencontrée juste après un mauvais candidat, ou défavoriser une personne parce que nous avons rencontré un excellent candidat juste avant.
- ✓ Accorder trop d'importance aux premières et aux dernières informations qu'un candidat nous transmet.
- ✓ Juger positivement ou négativement les candidats ayant certaines caractéristiques non liées à l'emploi comme l'apparence, la religion, le sexe, l'âge ou autre. Une étude a même démontré que 35 % de notre décision d'embauche serait déterminée par le poids d'une personne lorsque nous évaluons des candidats obèses, et ce biais serait encore plus prononcé lorsque nous évaluons des femmes en surplus de poids¹.

Comment limiter les biais en entrevue ? La majorité de ceux-ci peuvent être évités en structurant davantage la rencontre, en utilisant notamment des questions prédéterminées et en s'assurant de poser les mêmes questions à tous les candidats rencontrés pour un même poste. Les questions devraient être liées à l'emploi et inciter les candidats à appuyer leurs dires par des exemples concrets. Il est aussi judicieux d'utiliser plusieurs sources d'informations pour mesurer un même critère. En évitant de se baser uniquement sur l'entrevue, on limite ainsi l'impact des biais d'entrevue sur le jugement porté.

Prendre une décision d'embauche intuitive

Qu'est-ce qui est le plus efficace : une décision objective ou intuitive ? Les études nous indiquent que les deux peuvent s'avérer efficaces, selon le contexte. Cela dit, l'intuition peut nous tromper, surtout lorsque nous sommes moins expérimentés². Avec le temps, toutefois, notre cerveau peut prendre des raccourcis efficaces pour nous permettre de prendre des décisions d'embauche plus rapidement. Celles-ci nous paraissent intuitives, mais sont en fait inconsciemment basées sur nos connaissances et notre expérience.

L'intuition peut nous envoyer un « signal d'alarme » lorsque le discours d'un candidat nous paraît faux ou peut nous mettre sur une piste. Bien que l'intuition puisse être utile dans certains contextes, lors de l'embauche d'une direction adjointe, nos décisions doivent être justifiées par des données objectives. Par exemple, si le candidat vous a donné l'intuition d'être peu relationnel, recherchez la preuve du contraire avant de prendre position afin d'aiguiser et de nuancer votre jugement. Rappelez-vous également que certaines compétences ne peuvent pas du tout se mesurer intuitivement, tandis que les méthodes rationnelles ont fait leur preuve.

En d'autres mots, soyez attentifs à votre intuition, mais mettez-la à l'épreuve en approfondissant votre entrevue, en allant chercher des références ou en ajoutant un test psychométrique afin d'appuyer vos conclusions par des faits objectifs.

Bref, dans un processus d'embauche d'une direction adjointe d'établissement, il est important de ne pas se laisser trop influencer par ses émotions ou de prendre une décision trop intuitive. Vous vous assurez ainsi d'avoir de meilleures chances d'engager la personne la plus performante tout en demeurant équitable.

1. Pingitore, R., Dugoni, B. L., Tindale, R. S., & Spring, B. (1994). *Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview*. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 909.
2. Constantiou, I. (2012). *Making Space for Intuition in Decision Making: The case of project prioritization*. In *Proceedings of the New Frontiers in Management and Organizational Cognition Conference*. National University of Ireland Maynooth.