

Décisions récentes 2

Entre autres celles-ci :

Le délai à consulter un expert n'affecte pas la pertinence de son témoignage [1]

La vocation d'une commission scolaire, c'est d'instruire [2]

Activités d'intégration dans l'école : la prudence est de mise [3]

Une chirurgie incomplète qui laisse des séquelles : qui doit payer la note ? [4]

Même en l'absence d'une maladie, l'employeur devait accommoder la salariée [5]

Statut d'experte reconnu à une psychologue dans un contexte d'intimidation [6]

Les questionnaires d'entrevues d'embauche ne sont pas des documents publics [7]

Congédiement annulé : la décision avait été prise par la mauvaise entité [8]

Changer d'idée : pas si facile ! [9]

De grosses semaines de travail [10]

Parmi vous 5

Qualité de l'air dans vos écoles

Collaboration spéciale 6

« Intéresser la relève aux postes de gestion : tout un défi en éducation ! »

Par M^{me} Isabelle Labrèche, M. Ps., psychologue organisationnelle et M^{me} Josée Arteau, M. Éd., c.o., consultante en psychologie organisationnelle, SBP Psychologie organisationnelle inc.

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

LECORRE
avocats au service
des employeurs

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

Visitez-nous à
lecorre.com

1 Le délai à consulter un expert n'affecte pas la pertinence de son témoignage

Une enseignante de maternelle conteste les conditions dans lesquelles elle doit fournir sa prestation de travail et réclame des dommages moraux. Elle allègue que sa classe est nauséabonde, puisque des élèves dînent dans son local. Au cours de l'arbitrage, l'employeur s'est objecté à la recevabilité du témoignage d'un psychiatre au motif que celui-ci a rencontré la salariée plus d'un an après les faits à l'origine du grief, dans le contexte d'une demande de prestations d'assurance-salaire. L'arbitre rappelle qu'il faut faire preuve de prudence avant de refuser d'entendre un témoignage au motif qu'il ne serait pas pertinent. Or, l'arbitre est d'avis que le témoignage du psychiatre est pertinent, puisque le grief réclame une compensation pour des dommages moraux. Elle a également précisé que même si le fait qu'une expertise ait été réalisée tardivement est susceptible d'affecter sa valeur probante, cela ne la prive pas de pertinence. L'objection est rejetée.

*Syndicat de l'enseignement des Vieilles-Forges (FSE-CSQ) et
Commission scolaire du Chemin-du-Roy
2013EXPT-144, DTE 2013T-56 (T.A.) M^e Huguette April*

2 La vocation d'une commission scolaire, c'est d'instruire

Une commission scolaire conteste le refus de sa demande de transfert de coûts. Elle prétend que l'accident est majoritairement attribuable à un tiers et qu'il serait injuste qu'elle en supporte les coûts. Dans cette affaire, une enseignante a été frappée au visage alors qu'elle s'est interposée entre deux élèves qui se battaient. Tant pour la CSST que pour la CLP, l'élève constitue un tiers au sens du deuxième alinéa de l'article 326 LATMP, disposition qui permet le transfert de coûts, et l'accident est majoritairement attribuable à ce tiers. Cependant, pour la CSST, comme l'événement fait partie des risques reliés à l'ensemble des activités de l'employeur, il n'est pas injuste que l'employeur en supporte les coûts. Or, la CLP estime plutôt que l'accident ne fait pas partie du cadre de travail normal d'une enseignante. Elle a rappelé que le travail d'enseignant implique de donner des directives, et non de séparer des élèves qui se battent. L'activité de l'employeur, sa vocation, c'est d'instruire les jeunes, d'enseigner. Le transfert de coûts est accordé.

*Commission scolaire Lester-B.-Pearson et CSST
2012 QCCLP 8232 (C.L.P.) M^e Marie-Anne Roiseux*

3 Activités d'intégration dans l'école : la prudence est de mise

Une enseignante conteste le refus de sa réclamation par la CSST après s'être infligé une entorse à la cheville lors d'une soirée de jeux à l'école. Elle participait à une course amicale jusqu'au secrétariat lorsqu'elle a été bousculée. Même si la blessure n'est pas survenue dans l'exécution de son travail d'enseignante, il y a un lien de connexité suffisant avec le travail. Même si la soirée était organisée par le comité des enseignants et du personnel de soutien de l'école, qu'elle se tenait en dehors des heures de travail, que la participation était volontaire et non rémunérée, cette activité visait à favoriser l'intégration des nouveaux enseignants. Elle était implantée depuis longtemps. Les membres de la direction y participaient. Selon la CLP, le choix de tenir l'activité à l'école est important. Il implique un certain degré de subordination, d'autant plus que la direction y participe. L'activité crée un esprit d'équipe, favorise un meilleur climat de travail et, ultimement, améliore la qualité de l'enseignement. Elle est donc favorable à l'employeur. La réclamation est acceptée.

*De Palma et Commission scolaire des Affluents
2012 QCCLP 7802 (C.L.P.) M^e Daniel Therrien*

4 Une chirurgie incomplète qui laisse des séquelles : qui doit payer la note ?

Une commission scolaire conteste le refus de sa demande de transfert de coûts. À la suite d'un accident du travail, une résonance magnétique révèle que le ligament croisé antérieur (LCA) d'une enseignante est déchiré. Deux mois plus tard, un chirurgien procède à la réparation d'une autre déchirure, mais ignore celle du LCA. Comme un œdème perdure et s'aggrave un mois après, l'enseignante passe une nouvelle résonance. La déchirure du LCA est toujours présente. Le chirurgien ne la répare pas et, après différents traitements, consolide la lésion. L'enseignante demande l'avis d'un autre chirurgien et celui-ci l'opère pour réparer le LCA, près d'un an et demi après l'accident. La lésion est consolidée deux ans après l'accident et laisse d'importantes séquelles. Bien que la CLP n'ait pas à décider si elle est en présence d'une erreur médicale, elle conclut à une omission de soins pour réparer une lésion professionnelle. Si le LCA avait été réparé, la lésion aurait dû être consolidée six mois après la première chirurgie. Les coûts postérieurs à cette date probable de consolidation sont retirés du dossier financier de l'employeur.

*Commission scolaire de la Beauce-Etchemin et CSST
2012 QCCLP 7997 (C.L.P.) M^e Michel Sansfaçon*

5 Même en l'absence d'une maladie, l'employeur devait accommoder la salariée

À la suite d'une rencontre imprévue avec un parent le 25 novembre 2010, une enseignante a développé un trouble d'adaptation avec humeur dépressive. Le 14 janvier 2011, le médecin traitant de l'enseignante a prolongé l'arrêt de travail jusqu'au 28 février, date à laquelle l'enseignante pourrait effectuer un retour progressif au travail. Le 31 janvier, le psychiatre désigné par l'employeur a accepté le diagnostic de trouble de l'adaptation posé par le médecin traitant. Il a toutefois conclu que le trouble résultait d'une relation difficile entre l'enseignante et la direction d'école, et non d'une maladie, et que la salariée était apte à retourner au travail à temps complet. Le 3 mars, l'employeur a refusé le retour progressif au travail et a refusé de maintenir l'absence pour invalidité. Selon l'arbitre, l'absence de l'enseignante ne relève pas d'une « invalidité » au sens de la convention collective, car elle ne résulte pas de la maladie. Toutefois, il a reproché à l'employeur de ne pas avoir consenti à des mesures d'accommodement. Le grief est accueilli.

*Syndicat de l'enseignement du Grand-Portage (CSQ) et Commission scolaire de Kamouraska-Rivière-du-Loup (C.A. Beaupré)**
2012 EXPT-2295, DTE 2012T-803 (T.A.) M^e Jean Gauvin
Requête en révision judiciaire, 2012-08-15 (C.S.) 250-17-000976-121

7 Les questionnaires d'entrevues d'embauche ne sont pas des documents publics

Le demandeur a postulé un emploi d'enseignant auprès de la commission scolaire. Il a été appelé en entrevue, mais sa candidature n'a pas été retenue. Il a demandé l'accès aux « règlements utilisés pour l'embauche d'enseignants et la décision du comité d'entrevue ». La commission scolaire a refusé de communiquer les informations demandées, puisque les « règlements » invoqués n'existent pas et que la grille d'évaluation d'entrevue, grille commune utilisée lors de toutes les entrevues d'embauche d'enseignants, contient la pondération et les éléments de réponse qui guident l'évaluation. La grille d'évaluation d'entrevue constitue une épreuve destinée à l'étude comparative des connaissances, aptitudes, compétences ou expérience d'une personne, au sens de l'article 40 de la *Loi sur l'accès aux renseignements des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. L'organisme était bien fondé de refuser de la communiquer au demandeur.

C.U. c. Commission scolaire Marguerite-Bourgeoys
2012 QCCA 387, 2012EXP-3843 (C.A.I.) M^e Teresa Carluccio

6 Statut d'experte reconnu à une psychologue dans un contexte d'intimidation

Un enseignant a été suspendu deux jours pour avoir critiqué devant sa classe, puis devant les parents d'une élève victime d'intimidation, la manière dont la direction avait géré le dossier. Lors de l'audition du grief, le syndicat a voulu faire entendre une psychologue à titre de témoin expert. L'employeur s'est opposé à ce que le tribunal reconnaisse la qualité d'expert à la psychologue. De plus, selon l'employeur, le témoignage et le rapport de la psychologue n'étaient pas pertinents. Selon l'arbitre, un psychologue est un expert adéquat pour venir expliquer des comportements humains en lien avec une situation. De plus, l'intimidation et la réaction de l'enseignant font partie du contexte dans lequel la sanction disciplinaire a été imposée. La psychologue n'est pas spécialisée dans le domaine de l'intimidation, mais son expérience et ses interventions dans le milieu font en sorte que ses connaissances excèdent celles de l'arbitre. Elle doit donc être reconnue comme experte. L'objection est rejetée.

Syndicat de l'enseignement de la Haute-Yamaska et Commission scolaire du Val-des-Cerfs (grief syndical)
2012EXPT-2433, DTE 2012T-867 (T.A.) M^e Jean-Pierre Villaggi

8 Congédiement annulé : la décision avait été prise par la mauvaise entité

À la suite de son congédiement, un enseignant a soumis le litige à l'arbitrage, conformément à une entente maison intervenue entre l'employeur et l'association des enseignants. À titre de moyen préliminaire, l'enseignant allègue que la décision de le congédier a été prise par le conseil exécutif, et non par le conseil d'administration, ce qui invaliderait son congédiement. L'arbitre fait droit au moyen préliminaire et annule le congédiement. En effet, même si le conseil d'administration a entériné la décision définitive prise par le conseil exécutif de congédier le demandeur, c'est le conseil exécutif qui a pris la véritable décision de mettre fin à l'emploi de l'enseignant. La décision de mettre fin à l'emploi de l'enseignant n'a donc pas été prise par la bonne entité. Il s'agit d'un vice de fond, et non d'un simple vice de forme.

Charest c. Séminaire de Sherbrooke
2012 QCCS 6785 (C.S.) juge Gaétan Dumas

9 Changer d'idée : pas si facile !

Les parties en sont arrivées à un règlement complet des trois griefs déposés au nom de la salariée. Or, avant de signer le règlement intervenu, la salariée a changé d'idée et a demandé une meilleure compensation. L'employeur a alors demandé à l'arbitre de convoquer les parties à une audience. Lors de celle-ci, l'employeur a fait la preuve du règlement reconnu par le syndicat, et les parties ont demandé à l'arbitre d'en prendre acte et de rejeter les griefs. La salariée, quant à elle, ne s'est pas présentée et n'a présenté aucune preuve. L'arbitre a reconnu qu'un règlement n'a pas à être écrit ni signé pour produire ses effets. Il a ajouté que la salariée n'avait même pas à y être partie, puisque le grief est la propriété du syndicat. Si ce dernier agissait de mauvaise foi ou de manière arbitraire, la salariée pourrait alors faire une plainte en vertu des articles 47.2 et 47.3 du *Code du travail*. Enfin, l'arbitre a précisé que sa compétence était limitée ; lorsqu'il est informé de la survenance d'un règlement, il doit en prendre acte et se déclarer sans compétence à l'égard des griefs.

Commission scolaire English-Montréal et Syndicat des professionnelles et professionnels du milieu de l'éducation de Montréal
SAET 8644 (T.A.) 2013-02-14, M^e Harvey Frumkin

10 De grosses semaines de travail

Une enseignante conteste le refus de sa réclamation par la CSST. Elle allègue souffrir d'un trouble d'adaptation en raison d'une surcharge de travail dans le nouveau poste qu'elle occupe depuis un mois et demi. Malgré ses seize ans d'expérience en enseignement du français langue seconde, elle se sent dépassée par les exigences de son nouveau poste d'enseignante en francisation sur la route. Elle prétend notamment que le nombre d'élèves par classe, soit cinq ou six, est trop élevé, que le matériel pédagogique n'est pas adéquat et qu'elle doit sans cesse réorganiser ses déplacements. L'employeur lui a de plus demandé de reprendre l'évaluation des élèves. Elle reconnaît par contre ne pas avoir travaillé plus d'heures que ses collègues. Selon la commission scolaire, l'enseignante n'a pas utilisé le matériel approprié ni suivi les conseils donnés afin de réaliser son travail, ce qui l'a notamment obligée à reprendre les évaluations. Il y a peut-être eu de grosses semaines de travail, mais pas de véritable surcharge de travail dont l'employeur serait responsable. La CLP n'étant pas convaincue de la présence d'une situation sortant de l'ordinaire, la réclamation est rejetée.

Duhamel et Commission scolaire des Affluents,
2013 QCCLP 1110 (C.L.P.) M^e Thérèse Demers

Commentaires

La décision rendue par l'arbitre confirme l'état du droit. En effet, à moins d'une disposition particulière dans une convention collective, l'entente mettant fin à un grief produit ses effets sans qu'il soit nécessaire qu'elle soit écrite, ni même signée. Une simple entente verbale lie les parties et l'arbitre. Par ailleurs, il est de jurisprudence constante que le simple fait qu'un salarié se ravise et souhaite obtenir une meilleure compensation en contrepartie de l'abandon de son grief ne constitue pas un motif permettant d'annuler le règlement intervenu. Pour faire annuler un tel règlement, le salarié doit faire la preuve d'un vice de consentement. Enfin, il est également intéressant de constater la procédure suivie par l'arbitre qui, en raison du défaut de la salariée de se présenter à l'audience convoquée, a décidé de fixer une seconde audience afin de s'assurer que cette dernière puisse faire valoir ses arguments. Puisqu'elle ne l'a pas fait, l'arbitre n'a eu d'autre choix que de confirmer l'entente intervenue entre les parties et de se déclarer sans compétence à l'égard des griefs.

Commentaires

Même si plusieurs salariés ont souvent l'impression d'en avoir trop sur les bras, le stress au travail n'est pas en soi anormal. Une mauvaise tolérance au stress affecte d'ailleurs souvent les perceptions des salariés. La CSST et la CLP, lorsqu'elles doivent décider d'indemniser ou non une lésion psychologique, recherchent une situation qui déborde du cadre normal de ce qui est susceptible de se produire dans un travail donné. Seuls les faits sont retenus, et non les perceptions subjectives du travailleur. Il faut donc revenir aux faits pour démontrer l'absence de surcharge de travail lorsqu'elle est alléguée : combien d'heures de travail par semaine ont été effectuées durant la période de réclamation ? Il faut comparer des pommes avec des pommes : quelle était la situation des salariés occupant le même poste à la même période ? Il faut voir si c'est le travail qui est en cause par opposition à la personnalité du salarié : est-ce que ses techniques de travail sont les bonnes et le salarié a-t-il accepté l'aide proposée ? Enfin, une surcharge de travail ponctuelle est généralement considérée comme normale. Cela peut arriver à chacun d'entre nous d'avoir à travailler de plus « grosses semaines » durant une période donnée, sans que cela entraîne la reconnaissance d'un accident du travail.

Qualité de l'air dans vos écoles

Par M^e Lydia Fournier, Les avocats Le Corre & Associés
et M. Van Hiep Nguyen, Les Services exp. inc.

En novembre 2012, le vérificateur général du Québec publiait un rapport sur la qualité de l'air dans les écoles primaires à la suite des vérifications effectuées dans six écoles primaires faisant partie de trois commissions scolaires au Québec. Dans le cadre de cette vérification, la présence d'amiante et de moisissures a été observée dans les écoles, tout comme une ventilation inadéquate et un mauvais contrôle du taux d'humidité. Il est également noté que l'entretien ménager des écoles laisse à désirer et que les bâtiments scolaires se détériorent, de sorte que le ministère n'a pas l'assurance que les écoles primaires offrent un milieu propice à la santé des occupants et à la réussite scolaire.

Pour plusieurs d'entre vous, les plaintes relatives aux problèmes de qualité de l'air dans vos écoles se multiplient, voire prennent des proportions de situations de crise où sont impliqués les employés, les syndicats ainsi que les parents. Voici à la base ce qu'il faut savoir pour aborder de telles situations.

Que sont les moisissures ?

Les moisissures sont des micro-organismes qui existent partout dans notre environnement quotidien, dans l'air extérieur comme dans les environnements intérieurs. Les concentrations normales de ces moisissures dans l'air ambiant comme sur les surfaces des matériaux ne constituent pas un risque pour la santé des occupants.

Lorsqu'il y a des infiltrations ou des dégâts d'eau qui touchent des matériaux poreux de construction avec matières organiques comme le bois, les moisissures vont croître sur ces matériaux humides et vont émettre des spores dans l'air pour coloniser d'autres endroits dans cet environnement intérieur.

Comment vérifier la présence de moisissures ?

Si un problème est soupçonné dans une de vos écoles, la pratique courante est de mandater un hygiéniste industriel qui viendra mesurer les concentrations de moisissures dans l'air intérieur. Lorsque ces concentrations dépassent largement les concentrations extérieures, nous pourrions dire qu'il y a des sources de croissance de moisissures à l'intérieur du bâtiment. Lorsque c'est le cas, les mesures de prévention typiques sont :

- ✓ Faire une inspection visuelle des endroits où il y a des dégâts ou infiltrations d'eau.
- ✓ Colmater les fuites ou réparer les dégâts d'eau en dedans de 48 heures après les événements.
- ✓ Enlever les matériaux poreux qui ont été contaminés pendant plus de 48 heures.
- ✓ Assécher rapidement tous les matériaux touchés par l'eau et cela en dedans de 48 heures.

Comme les moisissures ne causent pas de maladies infectieuses comme les bactéries ou les virus, l'évacuation des occupants est

rarement nécessaire. Cependant, lorsque les travaux pour enlever les matériaux contaminés ou pour assécher les autres matériaux sont de grande envergure, la bonne pratique consiste à isoler hermétiquement les espaces de travaux par rapport aux autres espaces occupés afin que les spores de moisissures soulevés par les travaux ne contaminent pas les espaces occupés.

Recours des employés ?

Les employés craignant pour leur santé peuvent exercer un droit de refus s'ils ont des motifs raisonnables de croire que l'exécution de leur travail les expose à un danger pour leur santé, leur sécurité ou leur intégrité physique¹. Dans une telle situation, un inspecteur de la CSST se présentera sur les lieux afin de déterminer s'il existe ou non un danger justifiant le travailleur à refuser d'exécuter son travail².

Les recours exercés par vos employés peuvent également prendre la forme d'une réclamation auprès de la CSST pour une lésion professionnelle.

Enfin, les employés et/ou les syndicats peuvent requérir l'intervention d'un inspecteur de la CSST, lequel viendra constater l'état des lieux et vous remettra un rapport d'intervention faisant état de ses observations³. Si l'inspecteur juge que vous ne vous conformez pas à la loi ou aux règlements en matière de santé et sécurité au travail, il peut émettre des ordonnances vous enjoignant d'effectuer des travaux, par exemple, afin de rétablir la qualité de l'air⁴.

À titre d'employeur, vous vous retrouverez en réaction face à ces recours. Sachez que les ordonnances émises par un inspecteur de la CSST sont contestables⁵. De la même façon, vous pouvez contester une décision rendue par la CSST sur l'admissibilité d'une réclamation logée par un travailleur qui allègue avoir subi une lésion professionnelle⁶.

Face à une problématique de qualité de l'air, nous vous suggérons :

- ✓ d'avoir recours aux services d'experts spécialisés pour effectuer des tests de qualité de l'air et pour en présenter les résultats, si approprié à votre situation, tant aux différents intervenants qu'à votre personnel.
- ✓ d'élaborer et mettre en œuvre un plan de communication transparent avec les employés, les syndicats et les parents afin de les tenir informés, à chaque étape de l'évolution du dossier.
- ✓ de faire intervenir votre médecin conseil, si nécessaire, afin de dédramatiser la situation, de rassurer votre personnel et lui permettre d'obtenir des réponses à ses préoccupations.

1. Art. 12 de la LSST.
2. Art. 19 de la LSST.
3. Art. 180 et s. de la LSST.
4. Art. 190 de la LSST.
5. Art. 191.1 de la LSST.
6. Art. 358 de la LATMP.

Intéresser la relève aux postes de gestion : tout un défi en éducation !

Par M^{me} Isabelle Labrèche, M. Ps., psychologue organisationnelle
et M^{me} Josée Arteau, M. Éd., c.o., consultante en psychologie organisationnelle,
SPB Psychologie organisationnelle inc.

Au cours de la dernière décennie, le renouveau pédagogique a été le motif de discussion, de formation et de réaction (et même, à plusieurs moments, de confrontation) le plus populaire chez les différents acteurs du milieu de l'éducation et des ministères concernés. Bien que cette réforme visait une meilleure réussite des élèves, elle entraînait également des changements importants, notamment pour les enseignants qui devaient revoir à la fois leurs approches pédagogiques et les outils utilisés pour évaluer les différents apprentissages de leurs élèves.

Actuellement, ce sont les administrateurs des différentes institutions d'enseignement, issus autant du milieu universitaire que celui des commissions scolaires, qui sont visés par le gouvernement, par les compressions budgétaires et même par plusieurs groupes de pression, comme ceux à l'origine du Printemps érable en 2012. Plusieurs pratiques de gestion administrative et financière de ces institutions sont remises en question. Des compressions budgétaires ont déjà été imposées dans ce milieu, mais il ne s'agirait que de la pointe de l'iceberg, à tout le moins si l'on se fie aux conclusions du dernier sommet de l'éducation. La reddition de comptes serait même actuellement l'une des préoccupations majeures des gestionnaires des institutions d'enseignement.

Toutefois, bien qu'une remise en question des pratiques en gestion administrative semble en effet inévitable, quels outils prévoit-on mettre en place afin de planifier les besoins de main-d'œuvre pour gérer ces institutions? Quelle démarche adoptons-nous pour nous assurer que les rôles de gestion essentiels dans ces institutions d'établissement seront adéquatement remplis par la relève? Plusieurs départs à la retraite étant prévus au cours des prochaines années, les nouvelles générations se doivent donc de prendre le relais sur ce plan. Sont-elles prêtes à assumer de telles fonctions? Manifestent-elles de l'intérêt pour ce type de responsabilités? Ces jeunes se trouvent favorisés par les départs massifs à la retraite; les portes du marché du travail sont grandes ouvertes! Toutefois, cette conjoncture les amène à être beaucoup plus exigeants et revendicateurs quant à leurs attentes envers leur milieu de travail. Ils entrent de plain-pied dans le monde de l'emploi avec une vision du travail totalement différente de celle qui a pu prévaloir par le passé.

Ce changement de cap, en ce qui concerne les valeurs, a une incidence sur la façon dont le leadership est aujourd'hui perçu. Le modèle de leadership est à revoir. À preuve, les services des ressources humaines de plusieurs commissions scolaires du Québec refont actuellement du recrutement année après année pour pourvoir aux postes de direction d'établissement, en se croisant les doigts pour parvenir, d'une part, à trouver des personnes intéressées

à occuper ce type de postes et, d'autre part, à obtenir un nombre suffisant de candidatures en lien avec leurs besoins immédiats. Comment expliquer cette pénurie de main-d'œuvre en ce qui a trait aux postes de cadres? Quelles sont les stratégies actuelles visant à attirer le personnel professionnel dans les postes de gestion du milieu de l'éducation? Les travailleurs de ce domaine sont-ils si peu intéressés à assumer de telles fonctions, sont-ils si mal informés sur celles-ci ou si mal préparés à le faire? Les jeunes sont-ils prêts à prendre le relais des plus âgés qui quittent le marché du travail? Les générations X et Y ont-elles vraiment envie d'occuper des postes de responsabilité, où la semaine de travail de 60 heures et plus, le stress intense et la difficulté de concilier travail-famille sont monnaie courante? (voir *Les Affaires*, octobre 2008). Ils ont vu les leaders des générations précédentes se brûler au travail et agir comme des sauveurs, et ce modèle ne les attire pas. Il devient donc nécessaire que la société se penche sérieusement sur ces questions, car le leadership traditionnel ne semble plus représenter la voie que recherchent les nouvelles générations.

En tant que leader visionnaire de notre siècle, Steve Jobs¹ a su résumer, dans sa définition du « i-leadership », ce que les leaders d'aujourd'hui auraient avantage à développer afin de représenter des modèles inspirants pour les futures générations. Selon Jobs, le « i-leadership » est présent et perceptible chez les leaders d'une organisation lorsque ceux-ci :

- ✓ sont passionnés par le produit à vendre ou le service à rendre ;
- ✓ choisissent la qualité plutôt que la quantité ;
- ✓ respectent leurs employés et investissent dans leur développement ;
- ✓ structurent l'environnement et l'organisation du travail de façon à encourager la créativité ;
- ✓ répondent aux besoins de leurs clients ou, mieux, les anticipent.

Une réflexion sur ces compétences, suivie de la mise en place de stratégies visant à les faire émerger chez nos leaders actuels, pourrait s'avérer une avenue des plus prometteuses pour inspirer les jeunes générations et les intéresser à occuper des postes de gestion.

La suite de cet article, publiée dans un prochain numéro, vous permettra de découvrir quelques-unes des meilleures stratégies en matière d'attraction de personnel, adaptées plus spécifiquement à la réalité actuelle des responsables du recrutement en éducation.

Références

Consume and communicate, Jay Elliot et William L. Simon, 2011.