

Décisions récentes 2

Entre autres celles-ci :

L'employeur ne pouvait prévenir le boycott d'une formation en exigeant un certificat pour toute absence [1]

Des propos à caractère sexuel lui valent trois mois de suspension [2]

La suppléante n'accumule pas de service continu [3]

Relation avec une étudiante; il aurait dû écouter sa raison et non son cœur [4]

Le congédiement d'un enseignant irrécupérable est maintenu [5]

Invalidité puis CNESST : changer d'idée et agir trop tard [6]

Étudiante en formation ou stagiaire protégée par la loi [7]

Visée par un faux signalement à la DPJ :
lésion professionnelle reconnue [8]

À la suite d'un accident, la douleur était si intense qu'elle a oublié de parler de cet accident au médecin consulté [9]

Les honoraires d'avocats ne seraient pas protégés par le secret professionnel [10]

Parmi vous 5

Un retour au travail qui dérape n'est utile à personne

Collaboration spéciale 6

Le développement d'un employé réfractaire

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 L'employeur ne pouvait prévenir le boycott d'une formation en exigeant un certificat pour toute absence

La commission scolaire a adressé à tous ses enseignants une directive selon laquelle ceux-ci auraient l'obligation de fournir un certificat médical en cas d'absence lors d'une journée de formation obligatoire. Cette directive se voulait une mesure préventive, en réaction à l'invitation du syndicat à ne pas participer aux rencontres de formation portant sur le nouveau bulletin scolaire. L'arbitre a jugé que la crainte que les enseignants se déclarent malades était injustifiée, le syndicat n'ayant pas invité les enseignants à s'absenter du travail. Cette directive avait pour effet de rendre suspecte toute absence survenant à cette date, alors que la convention collective prévoit les modalités de contrôle des absences. Ainsi, l'employeur peut exiger un certificat médical, mais une telle demande doit s'appuyer sur des motifs sérieux et raisonnables. Il ne pouvait présumer que les absences découleraient d'un geste de solidarité. L'argument patronal voulant qu'il s'agissait là d'une mesure ponctuelle n'est pas retenu. L'arbitre a accueilli le grief syndical.

Alliance des professeures et professeurs de Montréal et Commission scolaire de Montréal
2017EXPT-820, 2017 QCTA 217, M^e Robert Côté

2 Des propos à caractère sexuel lui valent trois mois de suspension

Un syndicat a eu partiellement gain de cause alors qu'il a contesté le congédiement imposé à un psychologue en milieu scolaire. Le salarié a rencontré la mère d'un élève présentant des difficultés de langage, afin de lui offrir du soutien personnel. La femme a rapporté à la commission scolaire que le salarié avait alors tenu des propos déplacés à son endroit et qu'il lui avait touché la cuisse, tout près de l'entrejambe. À la suite de cette allégation, la commission scolaire a procédé au congédiement du psychologue et a déposé une plainte auprès de son ordre professionnel. Après analyse de la preuve, l'arbitre a retenu que le salarié a probablement tenu des propos vulgaires et à connotation sexuelle, mais que ceux-ci ne constituaient pas une invitation à avoir des rapports physiques avec lui. Quant aux gestes posés, l'arbitre a jugé que les contacts qui ont pu survenir dans le cadre de la thérapie ne pouvaient s'apparenter à des attouchements sexuels. Conséquemment, il a modifié la sanction et substitué une suspension de trois mois au congédiement.

Syndicat des professionnelles et professionnels de l'éducation de Laurentides-Lanaudière et Commission scolaire des Samares
2017EXPT-974, 2017 QCTA 307, M^e Martin Racine

3 La suppléante n'accumule pas de service continu

L'employeur s'objecte au grief contestant la fin d'emploi d'une surveillante d'élèves engagée ponctuellement entre janvier 2014 et avril 2016 pour effectuer des remplacements et des surcroûts de travail, au motif que cette dernière ne satisfait pas les critères d'éligibilité pour bénéficier de la procédure de grief. La convention prévoit qu'un surveillant doit avoir terminé l'équivalent de 60 jours effectivement travaillés ou avoir été au service de la commission scolaire pendant une période de neuf mois consécutifs pour pouvoir contester son congédiement. Le syndicat prétend que le lien d'emploi est maintenu pendant toute la période des remplacements. Or, plusieurs indices démontrent le contraire : 1) le nom de la salariée n'a jamais été inscrit sur une liste de priorité ou de rappel ; 2) elle n'a jamais été mise à pied pour ensuite être rappelée ; 3) à la fin d'une année scolaire, un relevé d'emploi était remis par l'employeur avec la mention « retour non prévu » ; 4) la salariée n'a bénéficié d'aucun avancement d'échelon ; 5) l'absence de preuve démontrant que la commission scolaire s'était engagée à rappeler la salariée après la fin d'un engagement. L'arbitre a accueilli l'objection et rejeté le grief.

Syndicat des employées et employés professionnels-les et de bureau, section locale 578 et Commission scolaire Marie-Victorin
2017EXPT-777, 2017 QCTA 183, M^e Huguette April

4 Relation avec une étudiante ; il aurait dû écouter sa raison et non son cœur

Un professeur de 36 ans conteste son congédiement pour avoir entretenu une relation amoureuse avec une étudiante de 31 ans et avoir eu des rapports sexuels avec elle, la plupart dans l'établissement de l'employeur. La direction a eu connaissance de cette relation par le biais de messages anonymes envoyés par le conjoint de l'étudiante, à qui cette dernière s'était confiée après la détérioration de sa relation avec le professeur. Celui-ci a tout admis pendant l'enquête, mais il a jugé qu'il n'avait rien à se reprocher, car il s'agissait d'une relation entre deux adultes consentants. L'arbitre a tout d'abord conclu qu'il y avait absence d'abus. Toutefois, l'obligation d'impartialité du professeur, prévue dans la *Loi sur l'instruction publique*, proscrit une telle relation amoureuse, peu importe l'âge des personnes. Par cette relation, le professeur s'est mis dans une situation de conflit d'intérêts intenable. De plus, le fait d'avoir eu des relations sexuelles dans les locaux de l'employeur est une faute grave en soi, qui aurait pu compromettre la réputation de l'établissement scolaire. Enfin, le fait que le salarié ne semble pas reconnaître la gravité de ses gestes a scellé son sort aux yeux de l'arbitre. Le congédiement est confirmé.

Syndicat des professeurs de l'État du Québec et Gouvernement du Québec (Institut X)
2017EXPT-1246, 2017 QCTA 344, M^e Pierre St-Arnaud

5 Le congédiement d'un enseignant irrécupérable est maintenu

Un enseignant a déposé quatre griefs contestant différentes mesures disciplinaires, dont son congédiement. Selon la commission scolaire, le salarié a eu des comportements inappropriés, au fil des années, et a fait preuve d'insubordination constante à l'égard des directions des écoles où il a été affecté. La preuve a révélé que l'enseignant répondait par écrit à chacune des mesures disciplinaires et administratives de la commission scolaire et souvent, ses réponses étaient plus longues que la lettre disciplinaire. Selon l'arbitre, l'enseignant s'est livré à une véritable « guérilla » contre ses supérieurs, et la commission scolaire a fait preuve de patience à son endroit. En effet, l'arbitre a noté que l'enseignant a admis les faits reprochés, disant toutefois avoir agi correctement et confirmant qu'il referait exactement la même chose dans l'avenir. Dans les circonstances, comme l'enseignant n'avait aucune volonté de changer, son maintien en emploi était incompatible avec la préservation d'un climat de travail harmonieux et la mission éducative de la commission scolaire. Le congédiement est maintenu.

*Commission scolaire English-Montréal
et Association des enseignantes et enseignants de Montréal
SAE 9186, 2017-05-31, M. André Dubois*

6 Invalidité puis CNESST : changer d'idée et agir trop tard

Un enseignant conteste la décision de la CNESST qui a jugé sa réclamation irrecevable. Il l'a déposée après deux périodes d'assurance-salaire, la première remontant à trois ans. Ce n'est que sept mois après le deuxième arrêt de travail qu'une attestation médicale « CNESST » a été transmise rapidement à la CNESST et à l'employeur, sans réclamation, sans explication. La réclamation a suivi cinq mois plus tard. Selon le TAT, la réclamation est hors délai. Le salarié a admis que son médecin et lui avaient fait le lien dès le départ entre son état psychologique et une surcharge de travail. Or, il avait six mois pour réclamer à la CNESST, à partir du premier arrêt de travail. Obtenir et déposer plus tard une attestation médicale à la CNESST n'est pas une réclamation valide. L'employeur n'avait aucune obligation d'inciter le salarié à faire une réclamation. Aucun motif raisonnable ne justifie le retard du salarié : s'il était capable de gérer ses dossiers d'invalidité, il était capable de gérer une réclamation à la CNESST. Il faut en déduire qu'il a choisi de ne pas réclamer. C'est pourquoi sa réclamation est irrecevable.

*Cantin et Commission scolaire Marie-Victorin
2017 QCTAT 2604 (SST), juge administratif J.-F. Beaumier*

7 Étudiante en formation ou stagiaire protégée par la loi

Une étudiante conteste le refus de sa réclamation au motif qu'elle n'est pas couverte par la LATMP. C'est lors de sa formation professionnelle sur le transport par camion qu'elle a chuté sur la glace, dans le stationnement du centre de formation professionnelle, et qu'elle s'est blessée au dos. Elle s'y trouvait pour une formation sur la vérification avant départ d'un camion. Elle allègue qu'elle était couverte par la loi, puisqu'elle avait conclu un contrat d'apprentissage avec la commission scolaire et que l'inspection du camion était utile pour cet employeur. Selon le TAT, la LATMP étend sa protection aux étudiants qui fournissent des services à un employeur, dans le cadre d'un stage, services qui s'apparentent à ceux d'un salarié. Cette protection ne peut être accordée aux étudiants qui ne font que recevoir une formation, en dehors de ce contexte particulier. Ici, les bris mécaniques sur les camions à inspecter étaient simulés, dans le seul but de vérifier la compréhension des notions théoriques enseignées. L'accident est survenu lors d'une activité intrinsèque et liée uniquement à la formation. La réclamation est rejetée.

*Marcil et Commission scolaire de la Rivière-du-Nord
2017 QCTAT 3125 (SST), juge administratif Daniel Pelletier*

8 Visée par un faux signalement à la DPJ : lésion professionnelle reconnue

Une éducatrice dans un CPE conteste le refus de sa réclamation. Elle relie son trouble d'adaptation à un faux signalement fait à la DPJ par des parents insatisfaits de ses remarques sur le comportement de leur enfant, ceux-ci l'accusant d'avoir frappé l'enfant à la tête à plusieurs reprises. À la suite du dépôt de cette plainte, la salariée a été retirée du travail pour fins d'enquête. La plainte a été jugée non fondée, puis la salariée a pris des vacances. Lorsqu'elle est revenue au travail, elle a évité tout contact avec les parents en cause. Constatant que l'anxiété de la salariée augmentait au fil des semaines, l'employeur a tenté de réorganiser son travail. Cette dernière a cessé de travailler cinq mois plus tard. Selon le TAT, la commission scolaire a traité l'affaire avec diligence et célérité. Toutefois, l'absence d'abus dans l'exercice du droit de gérance n'empêche pas la reconnaissance d'un événement imprévu et soudain qui déborde le cadre normal du travail. Il y a lieu de distinguer le simple mécontentement d'un parent d'une plainte qui allègue faussement des abus physiques. Ces faits sont objectivement traumatisants. Aucun antécédent personnel ne peut expliquer la lésion. La réclamation est accueillie.

*Qualou et Centre de la petite enfance de l'Université de Montréal
2017 QCTAT 2763 (SST), juge administrative C. Bergeron*

9 À la suite d'un accident, la douleur était si intense qu'elle a oublié de parler de cet accident au médecin consulté

Une enseignante en soins infirmiers conteste le refus de sa réclamation pour une hernie discale lombaire. Elle allègue qu'en se penchant et en se tournant pour prendre un dossier dans un chariot, elle a ressenti une vive douleur en se relevant. Une collègue qui aurait été témoin de cet événement l'a conseillée sur les moyens de soulager sa douleur. Mais deux heures plus tard, la douleur étant trop intense, la salariée a consulté un médecin, et elle a soumis sa réclamation à la CNESST deux semaines plus tard. La contestation est rejetée. La salariée a admis avoir déjà eu des douleurs lombaires de façon régulière avant l'accident, douleurs qu'elle reliait à son syndrome prémenstruel. Or, les notes du médecin consulté le jour de l'accident allégué révèlent d'autres antécédents. Il est question d'une chute, hors du travail, survenue deux ans plus tôt, suivie d'épisodes de douleur, dont le plus récent remontait à deux jours avant l'accident allégué. Le tribunal comprend mal que la salariée ait mentionné ces antécédents au médecin, sans toutefois lui parler de l'accident de travail qui serait survenu quelques heures plus tôt. L'explication de la salariée voulant que la douleur trop intense lui aurait fait « oublier » momentanément l'accident n'est pas crédible. La réclamation est refusée.

Mc Innis et Cégep de Sainte-Foy
2017 QCTAT 1507 (SST), juge administratif Jean-Luc Rivard

10 Les honoraires d'avocats ne seraient pas protégés par le secret professionnel

Un quotidien s'est adressé aux tribunaux afin de connaître le montant des honoraires d'avocats notamment déboursés par quatre commissions scolaires contre qui des parents avaient déposé une action collective. Selon les commissions scolaires, cette information est protégée par le secret professionnel de l'avocat. Elles allèguent de plus que la divulgation de cette information serait susceptible de leur causer un préjudice, puisqu'elle pourrait révéler l'ampleur des moyens financiers que les commissions scolaires peuvent déployer pour se défendre. Selon la Cour d'appel, pour invoquer le secret professionnel, l'information doit se situer dans la sphère du secret. Sinon, il n'y a pas de secret professionnel. Or, même si le secret professionnel permet à un organisme public de pleinement se défendre contre ceux qui le poursuivent en justice, il ne le dégage pas de son imputabilité vis-à-vis de ses administrés. Le total des honoraires versés aux avocats ne révélant rien de confidentiel, l'appel a été accueilli.

Kalogerakis c. Commission scolaire des Patriotes et als.
2017 QCCA 1253

Commentaires

Le TAT a souligné que la version de la salariée était affectée de façon importante par des incohérences et l'omission « fatale » de fournir des informations sur des épisodes antérieurs. Ces incohérences empêchent de présumer qu'elle a subi une lésion professionnelle. Malgré un diagnostic de blessure, la mention de la présence d'un témoin et une consultation médicale le jour même de l'accident allégué, il n'est pas possible de conclure que la blessure est la conséquence d'un accident du travail. Cette décision démontre l'importance à accorder aux circonstances de déclaration d'un accident du travail, surtout lorsque le fait accidentel semble bien banal par rapport au diagnostic posé, en l'occurrence, une hernie discale. L'obtention du dossier médical a permis de prouver l'absence de crédibilité de la salariée. D'ailleurs, le TAT ajoutait qu'on ne peut retenir qu'une collègue aurait été témoin de « l'accident » puisque la salariée ne l'a pas assignée à témoigner. L'employeur avait également pris soin de requérir une expertise médicale confirmant non seulement la préexistence des douleurs, mais également l'absence de lien possible entre le geste banal décrit et le diagnostic sévère de hernie discale. Cela démontre qu'une enquête détaillée et la documentation d'un dossier peuvent faire toute la différence malgré les apparences, à première vue crédibles.

Commentaires

Même si ce jugement dépasse largement le cadre des relations du travail, il nous apparaît important de le porter à votre attention. En effet, à la suite de cette décision, il ne serait pas surprenant que de plus en plus de demandes soient acheminées aux commissions scolaires afin de connaître les honoraires versés à leurs avocats. Il importe toutefois de préciser que même si cette décision indique que le montant des honoraires professionnels n'est pas nécessairement protégé par le secret professionnel, qu'il en est autrement du détail de ces honoraires, car ceux-ci seraient susceptibles, à notre avis, de révéler des informations protégées par le secret professionnel. Or, dans la présente affaire, on ne demandait que le montant des honoraires payés par les commissions scolaires. Il sera toutefois intéressant de voir si cet arrêt sera porté devant la Cour suprême.

Un retour au travail qui dérape n'est utile à personne

Par M^e Lydia Fournier
Les Avocats Le Corre et Associés

Les absences liées aux problèmes de santé mentale ont augmenté de façon fulgurante au cours des dernières années. De telles absences génèrent d'importants coûts et ont un impact important sur l'organisation du travail, particulièrement dans le domaine de l'éducation. Malgré cela, il est important de ne pas autoriser un retour au travail trop rapidement, car un retour au travail qui dérape n'est utile à personne. N'oubliez pas que l'enjeu n'est pas le retour au travail, mais bien le maintien au travail.

Lorsqu'un salarié vous présente un certificat médical le déclarant apte à retourner au travail, vous n'avez aucune obligation de l'accepter. Dans un premier temps, vous devez vérifier si, d'un point de vue médical, le médecin traitant se prononce sur l'aptitude ou non du salarié à exercer ses fonctions. Vous avez alors le choix d'accepter le certificat médical et d'autoriser le retour au travail, ou d'obtenir des précisions du médecin traitant avant de prendre position.

Vous pouvez également contester le certificat médical en demandant au salarié de se présenter à une expertise médicale avant d'autoriser son retour au travail, et ce, afin de connaître son véritable état de santé. Le droit d'exiger une expertise médicale avant d'autoriser un retour au travail est prévu dans la plupart des conventions collectives du secteur de l'éducation, lesquelles prévoient qu'une commission scolaire peut exiger qu'un salarié soit soumis à un examen médical dans le but d'établir s'il est suffisamment rétabli pour reprendre son travail.

En conséquence, lorsque vous avez des motifs raisonnables de croire qu'un salarié n'est pas apte au travail, vous pouvez refuser de le réintégrer tant qu'il ne se sera pas soumis à un examen médical. Plusieurs raisons peuvent justifier une telle demande : longue période d'absence, certificat médical laconique, informations médicales imprécises, contradictoires ou douteuses, ou encore, une guérison miraculeuse la veille où le salarié a épuisé la période de 104 semaines de prestations d'assurance-salaire.

Lorsque l'absence d'un salarié résulte d'un problème de santé mentale, un retour progressif au travail est souvent suggéré par le médecin traitant. Il s'agit d'ailleurs d'une mesure d'accommodement qui est généralement jugée raisonnable. Or, un employeur n'a aucune obligation d'accepter un retour progressif dans son intégralité. Cela est d'autant plus vrai dans le réseau de l'éducation, où les conventions collectives prévoient que

la possibilité d'un retour progressif est sujette à une entente entre la commission scolaire et le salarié et que certaines conditions doivent être respectées. Ainsi, avant d'accepter une telle demande, vous pouvez exiger que les conditions suivantes soient satisfaites :

- ✓ le salarié doit avoir été absent depuis au moins 12 semaines ;
- ✓ le certificat médical doit prévoir que la période de retour progressif sera immédiatement suivie d'un retour au travail à temps complet ;
- ✓ la période de retour progressif ne doit généralement pas excéder 12 semaines ;
- ✓ les modalités du retour progressif doivent être connues et raisonnables relativement à la proportion du temps travaillé et non travaillé ;
- ✓ le salarié doit être capable d'effectuer l'ensemble de ses fonctions dans la proportion convenue.

Comme gestionnaire, vous avez sûrement déjà été confronté à des certificats médicaux faisant mention : « tentative de retour au travail progressif ». Or, vous n'avez aucune obligation d'accepter un tel retour progressif. Vous pouvez exiger que le certificat médical fasse état d'une date de retour au travail à temps complet au terme d'une période de retour progressif. En effet, le retour progressif n'est pas l'occasion de poursuivre une période d'invalidité ou de convalescence sur les lieux du travail. Au contraire, un retour progressif implique que le salarié est apte à effectuer un retour au travail à temps complet, mais qu'en raison d'une longue période d'absence et afin de s'assurer du succès de ce retour au travail, le médecin traitant recommande une réintégration progressive et les parties en conviennent.

Aussi, il est fréquent de voir des retours progressifs étalés sur de longues périodes de temps, parsemés de travail à mi-temps, entrecoupés de journées de congé. Lorsque les paramètres du retour progressif vous apparaissent discutables ou difficiles à respecter, vous pouvez demander au médecin traitant de vous donner les raisons objectives les justifiant afin de déterminer si vous devez les accepter. Par exemple, pour quelle raison médicale un technicien en audiovisuel ne pourrait-il travailler que les mardi, mercredi et jeudi ? Dans certaines circonstances, vous pourrez refuser ou simplement reporter à plus tard le retour progressif au travail. Toutefois, votre refus doit être justifié de façon raisonnable.

Le développement d'un employé réfractaire

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

Avez-vous déjà eu à gérer un employé qui ne choisit que les projets qu'il maîtrise bien et qui, face à un obstacle, se décourage facilement et abandonne rapidement? Lorsque vous apportez une critique constructive par rapport à son travail, vous avez l'impression qu'il est beaucoup plus préoccupé par le fait de se défendre et de se justifier plutôt que de s'améliorer. La rétroaction, même constructive et diplomate, a tendance à le démotiver. Vous êtes donc tenté d'éviter de lui faire des remarques constructives pour ne pas avoir à gérer ses réactions.

Ces comportements suggèrent que cet employé a un état d'esprit « fixe » (par opposition à « propice au développement »), c'est-à-dire qu'il est guidé par la croyance selon laquelle ses habiletés et ses talents s'avèrent innés et ne peuvent pas vraiment s'améliorer ni se détériorer. Dans sa tête, on l'a ou on ne l'a pas! Selon lui, les efforts qu'on fournit ont peu d'impact sur le résultat qu'on obtient. Il sera donc porté à moins s'investir et à consacrer peu d'efforts à son développement professionnel.

L'état d'esprit face au développement est fortement relié à la réaction d'une personne face à la critique et aux échecs qu'elle vit. Pour cette raison, l'employé doté d'un état d'esprit fixe est davantage préoccupé par le fait de sembler talentueux que de se développer professionnellement. Il déploie peu d'efforts parce qu'il a l'impression qu'ils n'auront pas d'impact sur le résultat final : c'est son talent qui fera la différence. Il cherche donc à réaliser des tâches plus faciles afin d'être certain de réussir car, s'il échoue, c'est son talent qui sera remis en cause. Ayant tendance à se comparer aux autres, il peut aussi se sentir menacé lorsqu'il constate que ses collègues ont du succès. Ces croyances et ces attitudes sont si cristallisées qu'elles teintent de façon constante sa façon de réagir de même que ses comportements.

Comme gestionnaire faisant face à cette situation, il peut être difficile de favoriser le développement. Comment aider son employé à développer un état d'esprit propice au développement?

Faites ressortir l'importance des efforts fournis

Avec un employé ayant un état d'esprit fixe, il est essentiel de parler en termes de défis et de progression plutôt que d'axer la communication sur les problèmes et la performance. N'hésitez pas à diviser un plan d'action ou un objectif ambitieux en plusieurs petites étapes réalistes et moins intimidantes, et donnez de la rétroaction honnête, diplomate et en continu sur les bons coups ainsi que les moins bons coups de votre employé. S'il connaît du succès, soulignez les efforts qu'il a fournis plutôt que ses talents ou le résultat obtenu.

Favorisez la persévérance en continu

Afin d'accélérer son développement, encouragez votre employé à sortir de sa zone de confort en prenant en charge des tâches et des projets légèrement plus ambitieux que ses responsabilités habituelles. S'il rencontre un problème, incitez-le à essayer plusieurs stratégies différentes avant de s'avouer vaincu. Face à un échec, interrogez votre employé sur ce qui a bien fonctionné et ce qui a moins bien fonctionné. Dégagez ensemble des pistes de solution pour s'ajuster et faire mieux la prochaine fois.

Responsabilisez-le par rapport à son développement

Un employé ayant un état d'esprit fixe pourrait moins bien accepter la critique et se montrer passif dans son développement. C'est pourquoi il est important de trouver avec votre employé des moyens concrets d'amélioration et de lui donner du *feedback* constructif (même s'il est réactif!) ainsi que du *feedforward*. Il en a encore plus besoin que les autres. Expliquez-lui que son attitude défensive constitue un frein à son développement et faites-lui voir – avec tact – sa part de responsabilité dans les difficultés qu'il vit.

De plus, lors de l'élaboration de son plan de développement individuel, laissez-le prendre la démarche en charge et déterminer lui-même les objectifs à atteindre de même que les moyens à utiliser pour s'améliorer. Il est probable que vous deviez d'abord travailler sa motivation à se développer avant de construire le plan de développement. Pour ce faire, encouragez-le à nommer tous les avantages que son développement professionnel peut lui apporter et les impacts que cela pourrait avoir sur sa performance afin qu'il en prenne pleinement conscience. Pour le responsabiliser encore davantage, incitez votre employé à vous faire part des problèmes qui surviennent, mais aussi des solutions qu'il envisage.

Bref, en misant sur les efforts fournis, la persévérance et la responsabilisation, il est possible d'amener une personne ayant un état d'esprit fixe à adopter une attitude plus positive vis-à-vis de son propre développement, ce qui lui permettra ultimement de l'accélérer. Votre organisation en profitera, mais ce sera aussi gagnant pour votre employé.