

### Décisions récentes ..... 2

Entre autres celles-ci :

Le consentement des parents suffit pour publier les photos d'une élève [1]

La surveillance constante n'est pas une condition de travail juste et raisonnable [2]

Retour au travail : c'est l'employeur qui décide du choix de l'expert [3]

La falsification répétée de ses relevés de temps justifiait le congédiement [4]

Lorsqu'elle s'est fait offrir un poste, la salariée aurait dû divulguer son incapacité totale temporaire [5]

Transfert de coûts : un déneigeur qui ne déneigeait pas [6]

Semaine de quatre jours : pas une limitation fonctionnelle [7]

Partir du domicile pour se rendre à une formation : absence de lien de connexité avec le travail [8]

Partage de coûts : le fardeau de preuve ne peut être plus lourd pour un handicap psychologique [9]

Non-respect de la procédure : un second congédiement pouvait être imposé [10]

### Parmi vous ..... 5

Cyberharcèlement : les établissements scolaires entre l'arbre et l'écorce

### Collaboration spéciale ..... 6

Connecter pour mieux s'intégrer dans l'équipe de direction

#### Suivis :

Le syndicat ne peut interjeter appel du jugement de la Cour supérieure ayant confirmé la décision d'un arbitre voulant que le régime d'assurance-salaire n'est pas discriminatoire à l'égard du personnel en état d'invalidité partielle [Voir la décision n° 10, automne 2016] : 2018 QCCA 840

La Cour supérieure a annulé la décision d'un arbitre ayant conclu que les enseignantes suppléantes occasionnelles étaient des salariées au sens de la *Loi sur les normes du travail* lorsqu'elles sont en attente de recevoir une offre de remplacement. Selon la Cour supérieure, ces enseignantes ne sont pas des salariées au sens de la *Loi sur les normes du travail* lorsqu'elles sont en attente de recevoir une offre de remplacement : elles n'ont donc pas droit au paiement d'une indemnité pour jour férié [Voir « Parmi vous », printemps 2017] : 2018 QCCS 2107

### 1 Le consentement des parents suffit pour publier les photos d'une élève

Une élève mécontente que l'école secondaire qu'elle fréquentait ait publié deux photographies d'elle dans l'album des finissants réclame des dommages-intérêts à la commission scolaire. Bien que l'élève ait signifié à la technicienne de loisirs de l'établissement qu'elle refusait d'apparaître dans l'album, l'établissement a inclus les images après avoir obtenu le consentement des parents. Dans sa poursuite, l'élève a indiqué s'être sentie insultée, humiliée et violée dans son intimité. À l'audience, elle a expliqué que l'obtention de son diplôme ne constituait pas à ses yeux un exploit, qu'elle ne se sentait pas belle et qu'elle n'approuvait pas le gaspillage de papier entraîné par cette publication. Le tribunal a reconnu le droit à la jouissance d'un droit à l'image, *a fortiori* lorsque les photographies sont prises dans un lieu privé, comme un établissement d'enseignement. Il a toutefois noté que l'album n'a été tiré qu'à 115 exemplaires et que les images n'étaient pas objectivement préjudiciables ou dégradantes. Aussi, même s'il aurait été préférable pour l'école d'obtenir le consentement explicite de l'élève, le tribunal a refusé de conclure à une faute, puisqu'il était d'usage d'obtenir le consentement des parents. Cela ayant été fait, la demande a été rejetée.

*Shen c. Commission scolaire de Montréal*  
2018EXP-1049, 2018 QCCQ 1800, juge Daniel Bourgeois

### 2 La surveillance constante n'est pas une condition de travail juste et raisonnable

Le syndicat conteste l'avis écrit imposé à un enseignant dans un centre de formation professionnelle en raison d'un départ du travail hâtif, lequel a été capté avec une caméra de surveillance. Le syndicat conteste le fait que l'employeur a utilisé son système de caméras, installé à des fins de sécurité, pour imposer une mesure disciplinaire. Le tribunal a retenu que le système de caméras faisait en sorte que les enseignants étaient l'objet d'une surveillance virtuelle constante. Selon l'arbitre, la commission scolaire ne pouvait se servir des images captées pour imposer des mesures disciplinaires, notamment parce qu'elle n'avait aucun reproche à faire au salarié et qu'elle n'avait aucun motif pour le surveiller. Dans ces circonstances, l'utilisation de caméras à des fins disciplinaires est illégale puisque contraire à l'article 46 de la *Charte des droits et libertés de la personne*, lequel prévoit le droit à des conditions de travail justes et raisonnables. À titre d'indemnité pour compenser les dommages moraux subis par le salarié, l'arbitre a octroyé la somme de 100 \$ alors que le syndicat réclamait 1 000 \$.

*Syndicat de l'enseignement de la région des Moulins et Commission scolaire des Affluents*  
2018EXPT-1213, 2018 QCTA 196, M<sup>e</sup> Denis Nadeau

### 3 Retour au travail : c'est l'employeur qui décide du choix de l'expert

Une technicienne en éducation spécialisée conteste la décision de la commission scolaire de refuser son retour progressif au travail et de l'envoyer en expertise en orthopédie, alors qu'elle s'est absentée pour un trouble d'adaptation et céphalées chroniques. Selon l'arbitre, la convention collective permettait à la commission scolaire de refuser le retour progressif immédiat de la salariée et de l'envoyer en expertise. Or, lorsqu'un employeur exerce son droit d'envoyer un salarié en expertise, le choix de l'expert relève de sa compétence, en autant qu'il exerce ce choix de bonne foi. En l'espèce, la salariée a souffert de céphalées chroniques pendant 18 mois et elle a tout essayé en vain pour diminuer la douleur. L'employeur avait des motifs raisonnables de croire à la possibilité d'un lien entre ces céphalées et l'arthrose cervicale affectant également la salariée, d'où la décision de l'envoyer en expertise auprès d'un orthopédiste pour pousser l'investigation plus loin. Cette décision n'était pas déraisonnable et le grief est rejeté.

*Commission scolaire du Chemin-du-Roy et Syndicat du soutien scolaire du Chemin-du-Roy*  
2018EXPT-1380, 2018 QCTA 275, M<sup>e</sup> Claude Fabien

### 4 La falsification répétée de ses relevés de temps justifiait le congédiement

Une technicienne en administration conteste le congédiement qui lui a été imposé pour avoir falsifié ses relevés de temps de manière répétée. Selon l'arbitre, la salariée a manqué à ses devoirs de loyauté et d'intégrité et elle a volontairement fait défaut d'exécuter sa prestation de travail, tout en ayant reçu sa rémunération. Il a souligné que même si un employeur n'a pas à rappeler à ses salariés qu'ils doivent fournir une prestation de travail normale, la commission scolaire, en l'espèce, tenait un message clair face à la rigueur exigée dans la déclaration des heures de travail. Le caractère répété de la faute sur une longue période de temps ainsi que le nombre d'heures non travaillées ont été retenus à titre de facteurs aggravants. L'arbitre a également retenu que la fonction occupée par la salariée requérait honnêteté, précision et intégrité, puisque cette dernière jouissait d'une certaine autonomie et qu'elle n'avait pas vraiment reconnu ses torts ou exprimé de regrets. La clémence étant une prérogative de l'employeur, l'arbitre a maintenu le congédiement.

*Association professionnelle du personnel administratif inc. et Commission scolaire de Montréal*  
2018EXPT-1069, 2018 QCTA 193, M<sup>e</sup> Huguette April

### 5 Lorsqu'elle s'est fait offrir un poste, la salariée aurait dû divulguer son incapacité totale temporaire

Une salariée sur la liste de priorité a obtenu un poste de technicienne en documentation. Deux semaines après avoir obtenu le poste, elle s'est absentée pour invalidité. Elle conteste la décision de la commission scolaire de lui retirer son poste et de lui réclamer les prestations d'assurance-salaire versées pendant environ neuf mois. La preuve a révélé qu'au moment de poser sa candidature, la salariée souffrait d'un trouble de personnalité limite et avait subi une colectomie totale, tout en sachant qu'elle était en incapacité totale temporaire pour 12 mois. L'arbitre a tout d'abord souligné qu'un salarié qui a une incapacité ou une condition médicale le rendant incapable d'effectuer le travail demandé doit faire preuve de bonne foi en divulguant cette information à l'employeur. Or, lorsqu'elle s'est fait offrir le poste, la salariée n'a pas divulgué son incapacité totale, viciant par le fait même le consentement de la commission scolaire. Pour cette raison, la commission scolaire était en droit de demander la nullité du contrat d'embauche. Enfin, la demande de remboursement d'assurance-salaire est aussi justifiée.

*Syndicat du personnel de soutien de la Commission scolaire des Premières-Seigneuries et Commission scolaire des Premières-Seigneuries*  
2018EXPT-1300, 2018 QCTA 171, M<sup>e</sup> Jean-Pierre Villaggi  
(Pourvoi en contrôle judiciaire demandé)

### 7 Semaine de quatre jours : pas une limitation fonctionnelle

Une enseignante conteste plusieurs décisions de la CNESST. Elle allègue avoir développé la maladie de Ménière, responsable de crises de vertige importantes. Son médecin a recommandé plusieurs limitations fonctionnelles : ne pas travailler lors des crises ni quatre jours après, éviter le surmenage et le stress, les mouvements brusques, les escaliers et les échelles et limiter l'usage d'un ordinateur. Elle ne doit pas travailler plus de quatre jours par semaine, avec un congé le mercredi pour se reposer. Le TAT a reconnu que la maladie de Ménière découlait des accidents du travail et il a retenu les limitations fonctionnelles permanentes émises, sauf celle qui limite le travail à quatre jours. Cette limitation devra être respectée temporairement pour deux ans, et ce, de façon préventive afin d'atténuer le nombre de crises. Toutefois, le TAT ne considère pas le travail à temps partiel comme une limitation fonctionnelle. Si la salariée ne peut reprendre son emploi d'enseignante à temps plein, la CNESST devra alors déterminer un emploi convenable qu'elle pourra exercer à temps plein.

*Pageau et Commission scolaire des Premières-Seigneuries*  
2018 QCTAT 1031 (SST), juge administrative Carole Lessard

### 6 Transfert de coûts : un déneigeur qui ne déneigeait pas

La commission scolaire conteste le refus de la CNESST de lui accorder un transfert de l'imputation des coûts. Elle allègue que l'entorse cervico-dorso-lombaire diagnostiquée chez une enseignante ayant chuté sur de la glace dans le stationnement de l'école est majoritairement attribuable à un tiers, le déneigeur. L'enseignante et la directrice de l'école ont confirmé que le déneigeur était souvent négligent. La seule défense du tiers se résume à déclarer que les autres écoles semblaient satisfaites de ses services. Pour la CNESST, l'enseignante a une part de responsabilités puisqu'il lui incombait de s'assurer qu'elle pouvait se déplacer de façon sécuritaire sur les lieux de son travail. Selon le TAT, le tiers a été régulièrement négligent et de ce fait, est majoritairement responsable de l'accident. La direction de l'école devait lui téléphoner et se plaindre pour qu'il assure le service qu'il s'était engagé à livrer. Sa négligence est déterminante. L'enseignante portait des bottes d'hiver et elle ne pouvait pas voir la glace, recouverte par la neige accumulée. En conséquence, tous les coûts découlant de la lésion professionnelle sont transférés à l'ensemble des employeurs.

*Commission scolaire de la Seigneurie des Mille-Îles*  
2018 QCTAT 2159 (SST), juge administrative Sylvie Moreau

### 8 Partir du domicile pour se rendre à une formation : absence de lien de connexité avec le travail

La commission scolaire conteste la décision de la CNESST reconnaissant qu'un technicien en administration avait subi un accident de la route en se rendant à une formation offerte dans une autre école que celle où il travaillait. Ce dernier, qui avait quitté son domicile en banlieue, tôt le matin, à bord de sa voiture, allègue qu'il existait un lien de connexité avec le travail, car la formation était au bénéfice de l'employeur et que son directeur l'avait autorisé à se rendre directement de chez lui à la formation pour gagner du temps. Pour l'employeur, l'accident est survenu dans la sphère d'activités personnelles du travailleur, 1 h 15 avant le début de la formation. Selon le TAT, la permission accordée au salarié de se rendre directement de son domicile à la formation était à son seul bénéfice, et elle ne créait pas de lien de connexité avec le travail. Même si la formation est utile à l'employeur, le choix de l'heure du départ, du trajet et du mode de transport dépendaient entièrement du salarié. Il n'avait pas encore commencé son travail et il se trouvait dans sa sphère personnelle lorsque l'accident est survenu. La réclamation est rejetée.

*Commission scolaire de Montréal et Desjardins*  
2018 QCTAT 2747 (SST), juge administrative Julie Ladouceur

# 9

### Partage de coûts : le fardeau de preuve ne peut être plus lourd pour un handicap psychologique

La commission scolaire conteste le refus d'un partage de coûts par la CNESST. Un trouble d'adaptation avec humeur anxieuse et un stress post-traumatique ont été diagnostiqués deux mois après qu'une enseignante a été frappée par un élève. Il y a alors eu un premier arrêt de travail, suivi d'une rechute. L'enseignante fait des crises d'angoisse et a peur d'être à l'école. Son psychologue a noté que des éléments de stress personnels (notamment le cancer d'un proche et le TDAH du fils) et de l'anxiété étaient présents avant l'accident. La psychiatre désignée par l'employeur a constaté une importante tension émotive interne, de l'anticipation et une fatiguabilité anormale devant les stressés courants de la vie. Elle a diagnostiqué une fragilité anxieuse de type trouble d'anxiété généralisée. La CNESST a refusé le partage, en l'absence d'antécédents psychologiques significatifs. Or, selon le TAT, un handicap psychologique peut être préexistant sans s'être manifesté par des antécédents. La fragilité psychologique préexistante est non seulement prouvée, mais elle constitue un handicap, presque uniquement responsable de la lésion professionnelle. Le partage est accordé et 99 % des coûts sont retirés du dossier financier de la commission scolaire.

*Commission scolaire A.*

2018 QCTAT 2169 (SST), juge administratif Jean M. Poirier

# 10

### Non-respect de la procédure : un second congédiement pouvait être imposé

Après avoir congédié une enseignante, alors que le grief contestant cette mesure n'avait pas encore été entendu, l'employeur a congédié à nouveau cette dernière, constatant que la procédure prévue à la convention collective n'avait pas été suivie, puisque la décision du comité exécutif n'avait pas été transmise au syndicat. Ce dernier s'objecte au deuxième congédiement, survenu 19 mois après les faits ayant entraîné le premier congédiement. Selon l'arbitre, un employeur qui commet une erreur et qui fait un vice de forme dans l'imposition d'une mesure disciplinaire peut se reprendre en agissant de la bonne façon, à la condition d'agir dans les délais prévus à la convention collective ou, à défaut de tels délais, dans un délai raisonnable. Or, en l'espèce, l'employeur n'a pas attendu qu'une sentence arbitrale vienne confirmer que le premier congédiement était nul ; près de deux semaines après avoir réalisé que c'est le sort probable qui lui était réservé, il a décidé d'agir en transmettant un nouvel avis d'intention de renvoi suivi par une nouvelle résolution de renvoi prise par le comité exécutif. L'objection du syndicat est rejetée.

*Association des employés du Nord québécois et Commission scolaire crie*

2018EXPT-1517, 2018 QCTA 389, M<sup>e</sup> Jean Ménard

### Commentaires

La psychiatre explique bien que la plus grande fragilité de la salariée amène de l'anxiété sous différentes formes devant des facteurs de stress courants. Il y a également de l'anxiété chronique importante dans l'historique familial. Même si aucun diagnostic psychiatrique n'a été posé avant l'accident, le handicap existe. Le TAT a manifesté son désaccord avec la CNESST qui exige un fardeau de preuve plus lourd en matière de handicap psychologique, souvent beaucoup plus difficile à prouver. En exigeant la preuve d'antécédents significatifs, la CNESST ajoute un critère à la reconnaissance d'un handicap. Cette exigence est contraire à la définition de handicap qui fait consensus dans la jurisprudence depuis plusieurs années. En l'espèce, l'événement n'était pas exceptionnel dans le contexte dans lequel l'enseignante évolue. De plus, le TAT distingue cet incident d'une agression classique et conclut qu'il peut difficilement expliquer toutes les conséquences observées. La preuve médicale a été déterminante, non seulement par l'accès aux notes du psychologue, mais aussi par les renseignements colligés par la psychiatre et ses explications sur l'anxiété généralisée, préexistante même si elle n'avait jamais été diagnostiquée auparavant. Dans ce type de dossier, où les coûts imputés peuvent grimper rapidement, l'expertise médicale constitue souvent un bon investissement.

### Commentaires

Les faits de cette affaire sont particuliers, puisque le même arbitre, avant d'entendre le présent grief, avait annulé le congédiement imposé à deux enseignantes dans une autre affaire, au motif que la procédure impérative prescrite à la convention collective n'avait pas été suivie. C'est à la suite de cette décision que la commission scolaire, dans la présente affaire, a décidé de reprendre le processus de fin d'emploi. Par ailleurs, concernant les délais d'imposition du deuxième congédiement, l'arbitre a conclu que même si le premier congédiement n'avait jamais eu lieu sur le plan juridique, la commission scolaire avait bien manifesté à la salariée son intention de mettre fin à son emploi et le syndicat en avait été avisé. En conséquence, il ne pouvait maintenant prétendre être surpris par la nouvelle initiative de l'employeur. Le deuxième congédiement avait été imposé 19 mois après les faits ayant entraîné le premier congédiement, mais deux semaines après la sentence arbitrale de l'arbitre ayant entraîné la décision de l'employeur d'imposer un deuxième congédiement.

## Cyberharcèlement : les établissements scolaires entre l'arbre et l'écorce

Par M<sup>e</sup> Emilia Nyitrai  
Les Avocats Le Corre et Associés

Cyberharcèlement, menaces en ligne, textos déplacés : la relative nouveauté de ces phénomènes qui défraient régulièrement la manchette est source de bien des maux de tête en milieu scolaire.

Bien sûr, la *Loi sur l'instruction publique*<sup>1</sup> et la *Loi sur l'enseignement privé*<sup>2</sup> stipulent que « [l']élève doit adopter un comportement empreint de civisme et de respect envers le personnel [...] ainsi qu'envers ses pairs. » Depuis 2012, commissions scolaires et établissements privés sont par ailleurs tenus d'établir un plan de lutte contre l'intimidation et la violence et de voir périodiquement à son actualisation. Ce plan doit notamment faire état des « modalités applicables pour effectuer un signalement ou pour formuler une plainte concernant un acte d'intimidation ou de violence et, de façon plus particulière, celles applicables pour dénoncer une utilisation de médias sociaux ou de technologies de communication à des fins de cyberintimidation ».

En cela, le législateur semble confirmer que la responsabilité des établissements scolaires de procurer un environnement sain et sécuritaire ainsi que de maintenir l'ordre et la discipline est susceptible de dépasser les murs de l'école.

### Des abus visant les pairs...

Instinctivement, c'est d'abord le cyberharcèlement entre élèves que l'on cherchera à prévenir ou à faire cesser. À cet égard, l'ensemble des décisions prises par la direction pourront se retrouver sous la lognette des tribunaux.

Cet automne, l'ordonnance de réintégration provisoire rendue en faveur d'élèves soupçonnés d'avoir partagé des photos à caractère sexuel figurant des camarades de classe<sup>3</sup> a suscité l'émoi dans l'opinion publique. Le collège avait initialement informé les élèves accusés qu'il permettrait leur retour, avant de se raviser dans la foulée d'un tumulte médiatique. En attendant la décision judiciaire finale, la Cour supérieure a estimé que la crainte de réactions et de manifestations ne suffisait pas à justifier la volte-face du collège privé et a ordonné le retour des élèves en classe.

### ... mais aussi le personnel

Par ailleurs, en Alberta, le Tribunal des droits de la personne a reproché en 2014 à une commission scolaire de ne pas s'être convenablement acquittée de ses obligations envers une enseignante à son emploi à la suite d'une campagne diffamatoire menée en ligne par une élève<sup>4</sup>. Cette dernière avait, de façon répétée et persistante, transmis des messages haineux ou menaçants à l'enseignante, allant jusqu'à publier en ligne des propos calomnieux – incluant des allégations d'agression sexuelle à son endroit.

La commission scolaire avait notamment offert un appui psychologique à l'enseignante visée et procédé au transfert de l'élève fautive. Néanmoins, aux yeux du Tribunal, la commission scolaire avait failli à coordonner efficacement son intervention auprès de l'élève, se contentant de traiter chaque incident séparément. Le Tribunal a indiqué que ce devoir d'intervenir découlait de l'obligation de la commission scolaire d'offrir un milieu de travail exempt de harcèlement et du principe de responsabilité du fait d'autrui lorsque l'organisme concerné a la capacité de prendre des mesures réparatrices efficaces<sup>5</sup>.

On peut bien sûr questionner la sévérité du standard retenu, d'autant que le Tribunal ne précise pas les mesures qu'il aurait jugées adéquates. Cette affaire met néanmoins en lumière la nécessité d'adopter une approche centralisée et affirmée pour traiter ces situations. En effet, le risque d'être tenu responsable des actes des élèves accentue pour les commissions et établissements scolaires l'importance d'appliquer à l'égard de ceux-ci une discipline certes progressive, mais ferme.

### Comment prévenir? Comment réagir?

En définitive, les établissements scolaires doivent composer à la fois avec le spectre de poursuites pour négligence de la part des employés ou des familles de victimes s'ils demeurent inactifs, et avec celui de poursuites pour avoir appliqué des sanctions abusives de la part des familles d'élèves suspendus ou expulsés.

Dans le contexte actuel, l'adoption et la diffusion de politiques claires sur le civisme, l'utilisation des technologies de l'information et de communication et les réseaux sociaux, visant tant les élèves que les membres du personnel, constituent d'emblée une mesure indispensable.

Naturellement, les signalements et les sanctions disciplinaires qui en résultent doivent faire l'objet d'un examen juridique minutieux, afin que soient proprement soupesés les droits, les obligations et les intérêts en présence.

1. RLRQ c. I-13.3, art. 18.1 et 75.1, al. 3 (4)

2. RLRQ c. E-9.1, art. 63.1, al. 3 (4) et 63.3, al. 1

3. A c. *Séminaire des Pères Maristes inc.*, 2018 QCCS 3866.

4. *Malko-Monterrosa c. Conseil scolaire Centre-Nord*, 2014 AHRC 5.

5. *Robichaud c. Canada (Conseil du Trésor)*, [1987] 2 RCS 84.

## Connecter pour mieux s'intégrer dans l'équipe de direction

Par André Camiré, CRIA, ACC, associé et coach  
SPB Psychologie organisationnelle inc.

La pénurie dans les banques de relève des commissions scolaires et le faible taux de rétention obligent les établissements à réévaluer leurs pratiques d'accueil traditionnelles du personnel de direction, qui sont plus proches de l'assimilation que de l'intégration.

De plus en plus, de nouvelles pratiques d'intégration sont mises de l'avant. Ces pratiques soutiennent véritablement la personne qui occupe une nouvelle fonction de direction adjointe. Ces pratiques visent à :

- ✓ Reconnaître les forces et les talents qu'elle apporte à son nouveau réseau et l'impact de son intégration sur l'équipe;
- ✓ Soutenir le développement d'un réseau de relations professionnelles à travers lesquelles son expertise sera partagée;
- ✓ Soutenir son supérieur immédiat dans l'établissement d'une relation de partenariat avec elle.

### Respectez le besoin d'être reconnu

Dorénavant, dans un processus d'intégration à une direction adjointe, mieux vaut définir, mettre en valeur et partager les forces, les talents et les expériences du nouveau titulaire du poste plutôt que de faire l'éloge de la mission et des valeurs de l'établissement.

La reconnaissance constitue donc le point de départ de toute interaction. Elle s'avère plus efficace en termes de rétention et de performance, et ses bénéfices sont connus.

### L'intégration, une affaire de relations

Un établissement scolaire moderne, c'est un lieu où sa mission est partagée, la confiance génère la coopération et l'interdépendance permet d'appréhender la complexité.

Dans la nouvelle façon de fonctionner, l'unité de base de l'organisation du travail n'est plus le simple contributeur individuel; c'est l'équipe.

Ce nouveau paradigme exige une transformation dans la façon d'établir des relations. Il est même possible que cette transformation remette en question les fondements de l'identité professionnelle. Dans une organisation complexe comme un établissement scolaire, le mythe du leader-héros doit faire place à un leadership collectif.

Bref, le meilleur indice annonciateur du succès ou de l'échec de l'intégration à la direction adjointe est l'habileté à développer des relations harmonieuses et efficaces avec des personnes clés de l'établissement, c'est-à-dire le supérieur immédiat, les autres directeurs adjoints, les enseignants, le personnel administratif, etc.

### Le partenariat plutôt que la subordination

Au cours des premières semaines, il arrive fréquemment qu'un directeur se tienne plutôt en retrait pour éviter de donner l'impression qu'il n'a pas confiance en son nouveau directeur adjoint. Celui-ci, quant à lui, veut prouver que son directeur a eu raison de lui confier ce poste en démontrant sa valeur et sa compétence. Il aura ainsi tendance à éviter de lui demander conseil. Or, c'est durant cette période que le directeur peut le plus aider cette nouvelle personne et l'aiguiller dans la bonne direction.

L'engagement du supérieur à l'égard de son nouveau directeur adjoint est un gage de succès dans l'intégration. Cet engagement implique que chacun accepte de prendre le risque de se rendre vulnérable et s'engage à être loyal à la personne qui prend le risque de lui faire confiance.

Pour faciliter cet engagement, il est bon de valoriser les aspects positifs. On crée ainsi un contexte propice à l'apprentissage, au développement et, ultimement, à l'intégration du nouveau directeur adjoint. Voici trois actions que le supérieur peut faire pour cristalliser cet engagement :

- ✓ **Créer un contexte propice à l'échange.** Consacrer une heure par semaine au nouveau directeur adjoint et lui laisser déterminer l'agenda de la rencontre.
- ✓ **Suspendre le jugement pour réfléchir ensemble.** Résister à l'idée de juger trop rapidement le style du nouveau directeur adjoint.
- ✓ **Communiquer régulièrement le feedback.** Communiquer ses perceptions et demander la perspective de l'autre.

### Une plus grande rétention et une performance accrue

En conclusion, pour améliorer la rétention et accroître la performance d'un nouveau directeur adjoint, il faut :

1. Reconnaître l'unicité de la personne qui se joint à l'établissement;
2. Faciliter le développement d'un réseau de relations interpersonnelles;
3. Moduler l'organisation du travail en fonction des forces et des talents individuels.