

PARMI VOUS

2

Gérer les comportements inappropriés au travail n'est pas une option

DÉCISIONS RÉCENTES

3

Tomber amoureux d'une élève : un geste impardonnable [1]

Congédiée après avoir eu des échanges à caractère sexuel avec un adolescent [2]

Congédié pour sa non-disponibilité une journée avant sa libération de prison [3]

Un salarié absent reçoit ses congés de maladie au prorata [4]

La tempête de neige ne justifiait pas son absence [5]

T.E.S. frappée à coup de bâton de hockey par un élève du primaire [6]

Choisir des prestations d'assurance-salaire plutôt que des IRR, puis changer d'idée [7]

Transfert de coûts accordé : l'enseignante effectuait l'essentiel de ses tâches [8]

Partage de coûts : l'obésité devait être présente avant l'accident [9]

Un enseignant ne peut faire la promotion de ses valeurs personnelles [10]

COLLABORATION SPÉCIALE

6

Comment donner un feedback difficile?

SUIVI :

La Cour d'appel a maintenu le jugement rendu par la Cour supérieure dans l'affaire *Commission scolaire Kativik c. Association des employés du Nord québécois* (2019 EXPT-1166, 2019 QCCA 961). Pour le tribunal, l'arbitre était justifié de conclure que le congédiement administratif du salarié pour rendement insatisfaisant était une mesure abusive, compte tenu du contexte inacceptable de l'offre d'un autre poste faite par l'employeur et l'absence de démarches pour trouver une « solution alternative raisonnable ». Selon la Cour d'appel, on ne peut conclure que cette décision a entraîné pour la commission scolaire une obligation de réaffecter le salarié. [Voir « **Parmi vous** », hiver 2018]

Les avocats Le Corre et Associés, S.E.N.C.R.L.

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



Gérer les comportements inappropriés au travail n'est pas une option

Par M^e Marie-Josée Sigouin, CRIA

L'adoption des dispositions relatives au harcèlement psychologique a permis de prendre conscience du fait que le manque de civilité au travail est présent dans plusieurs milieux de travail. Et c'est parfois lorsque la situation dégénère en raison de la non-intervention de l'employeur que des plaintes de harcèlement psychologique sont déposées. Il est donc essentiel d'intervenir rapidement en présence de comportements inappropriés au travail.

Même si l'obligation de faire cesser le harcèlement en est une de moyens, et non de résultats, il n'en demeure pas moins qu'une direction d'établissement doit demeurer proactive et qu'elle doit intervenir dès qu'il est porté à sa connaissance qu'un salarié a des comportements inappropriés au travail, et ce, même si la présumée victime lui demande de ne pas intervenir¹.

Très récemment, un arbitre a accueilli le grief de harcèlement psychologique déposé par une enseignante. C'est une querelle entre deux collègues concernant la signature d'un formulaire qui est à l'origine de cette affaire. L'événement est rapporté par l'arbitre de la façon suivante : « Elle reprend alors les paroles [du collègue] qui lui dit : « *J'ai compris ce que tu me demandes maintenant dégage.* » Et poursuivant sur l'échange, elle lui dira : « *Je vais dégager quand je vais avoir terminé de te parler et que je vais avoir ma feuille...* »².

Le même jour, le collègue a transmis un message texte menaçant au conjoint de la plaignante, un éducateur spécialisé travaillant pour la même commission scolaire, l'avisant de ce qui suit : « *Tu jaseras avec ta blonde... je suis de nature extrêmement violent et si elle est encore en un seul morceau, c que g un IMMENSE respect pour toi !!! Qu'elle ne me refasse jamais ce qu'elle m'a fait...* »

Ces faits ont été rapidement rapportés à la directrice de l'école. Quelques semaines plus tard, une rencontre de médiation a eu lieu avec les deux enseignants et la directrice a alors évité de parler du texto, jugeant que ce dernier ne relevait pas du domaine professionnel. Elle a relié la querelle à un conflit entre deux enseignants et, comme ces derniers se sont engagés à adopter un comportement professionnel, elle a fermé le dossier. Aucune sanction disciplinaire n'a été imposée au collègue concernant le texto. La plaignante a alors déposé un grief de harcèlement psychologique, et l'enquête réalisée par la suite a conclu qu'elle avait été victime de harcèlement psychologique.

Alléguant avoir suivi le protocole recommandé en pareilles circonstances, la direction a soumis qu'elle s'était acquittée de son obligation d'offrir à la plaignante un milieu de travail exempt de harcèlement. L'arbitre a souligné qu'il aurait été de cet avis s'il s'en était tenu à la prise de bec concernant le

formulaire. Or, il y a le texto, et ce dernier constitue la pièce maîtresse de cette affaire. Selon l'arbitre, la direction ne pouvait ignorer ce texto en alléguant qu'il faisait partie de la sphère personnelle, et elle ne pouvait non plus s'appuyer sur la personnalité du collègue décrite comme « *un gros toutou, nonchalant et brouillon* », et sur celle de la plaignante décrite comme ayant une « *propension à déformer la réalité, amplifiant les situations de façon démesurée* », pour ne pas intervenir. À ce propos, l'arbitre écrivait :

« [258] Autant de situations, de part et d'autre, qui laissent croire que la situation n'est pas réglée, et bien qu'aucun événement d'éclat ne survienne, le conflit larvé perdure sans aucune intervention de l'employeur.

[259] L'ignorance du texto du 24 octobre 2014, la supposée bonhomie [du collègue] et la personnalité amplificatrice de [la plaignante] ont conforté [la directrice] dans son inertie.

[...]

[262] Malgré les signaux reçus, les inquiétudes et la peur exprimées par [la plaignante], [la directrice] s'est cantonnée derrière le processus d'enquête prévu à la politique de l'employeur, refusant ainsi de voir la réalité de la situation.

[263] Avec respect, en affirmant que tout va bien, [la directrice] fait preuve d'aveuglement volontaire, refusant l'objectivité de la situation, préférant compter sur le temps pour que s'estompe une conjoncture sur laquelle elle n'a visiblement aucun contrôle. »

L'arbitre a conclu que l'employeur n'avait pas pris tous les moyens raisonnables pour faire cesser le harcèlement et que la plaignante avait droit à des dommages et intérêts. Il a toutefois réservé sa compétence pour toute mésentente concernant l'évaluation des dommages.

Cette décision illustre de manière fort éloquente qu'en présence d'une situation conflictuelle, vous devez intervenir rapidement, qu'il y ait allégation ou non de harcèlement psychologique, et ce, afin de rétablir un milieu de travail sain, harmonieux et exempt de harcèlement.

1. *Brochu et 9139-8891 Québec inc.*, 2017EXPT-1410, 2017 QCTAT 3083, j.a. A. Laprade, demande de révision rejetée, 2018 QCTAT 797
2. *Syndicat de l'enseignement de la région de Québec et Commission scolaire de la Capitale*, 2019EXPT-1429, 2019 QCTA 319, M^e André G. Lavoie, par. 16.

1

Tomber amoureux d'une élève : un geste impardonnable

Un enseignant du primaire conteste son congédiement pour avoir alimenté une relation amoureuse avec une élève de douze ans. Dans le cadre de leur relation, il lui donnait notamment des cours privés et soupait avec elle. Aucun geste de nature sexuelle n'a été posé par l'enseignant. La police n'a retenu aucune faute et ni l'enfant ni les parents n'ont porté plainte. L'employeur allègue qu'un enseignant doit adopter une conduite irréprochable compte tenu de son statut au sein de la société. L'arbitre a conclu que le salarié avait contrevenu à son devoir qui l'obligeait à privilégier les besoins de son élève et du droit de cette dernière de bénéficier d'une éducation susceptible de favoriser son épanouissement. En posant des gestes amplifiant ses sentiments pour cette élève, le salarié a commis une erreur de jugement impardonnable justifiant la rupture du lien de confiance, malgré ses vingt ans d'ancienneté et la présence d'un dossier disciplinaire vierge. Le congédiement est maintenu.

Syndicat de l'enseignement de la Mauricie et Commission scolaire de l'Énergie
2019EXPT-1635, 2019 QCTA 396, M^e Richard Bertrand

2

Congédiée après avoir eu des échanges à caractère sexuel avec un adolescent

Une technicienne en loisir conteste son congédiement pour avoir eu des échanges à connotation sexuelle par Messenger et Snapchat avec un élève âgé de 17 ans. En effet, la salariée a participé à un jeu de séduction avec ce dernier au moyen de messages textes explicites et elle lui a envoyé une photographie la montrant en sous-vêtements, les seins nus. L'arbitre a tout d'abord souligné que l'âge de la victime ou l'absence de traumatisme apparent chez ce dernier n'étaient pas des facteurs atténuants d'importance, puisqu'un adolescent doit, quels que soient son âge ou sa condition, bénéficier du droit à un environnement d'apprentissage adéquat. Puis il a conclu que la gravité extrinsèque de la faute justifiait une intervention vigoureuse de la commission scolaire, notamment en raison du statut de technicienne en loisir de la salariée, de ses quinze années d'expérience et du caractère répété des gestes reprochés, et il a maintenu le congédiement.

Commission scolaire XYZ et Syndicat des employé(e)s de soutien de la Commission scolaire XYZ
2019EXPT-1591, 2019 QCTA 370, M^e Pierre-Georges Roy

3

Congédié pour sa non-disponibilité une journée avant sa libération de prison

Un ouvrier conteste son congédiement pour non-disponibilité en raison de son incarcération pour 30 jours, après avoir plaidé coupable à une accusation de conduite avec les facultés affaiblies. Comme le salarié a été incarcéré le 9 mars, il devait être libéré le 8 avril, un dimanche. Or, la commission scolaire a congédié le salarié le 5 avril, alors qu'il ne lui restait que le vendredi à purger pour pouvoir revenir au travail. Le fil des événements amène le tribunal à conclure que la non-disponibilité du salarié n'est pas le motif véritable de sa fin d'emploi. Lorsque l'incarcération n'entraîne pas une indisponibilité, le tribunal est fondé de conclure que le motif réel de la sanction est plutôt la condamnation. Le congédiement est donc illégal, car contraire à l'article 18.2 de la Charte. La réintégration du salarié est ordonnée, et le tribunal a conservé sa compétence pour établir un quantum concernant les dommages moraux.

Association des employés du Nord québécois et Commission scolaire Crie
2019EXPT-1784, 2019 QCTA 414, M^e Joëlle L'Heureux

4

Un salarié absent reçoit ses congés de maladie au prorata

Le syndicat conteste la décision de la commission scolaire de réduire au prorata du nombre de mois complets de service le nombre de jours de congé de maladie crédités à un salarié qui avait été en congé de maladie une partie des années visées. Selon l'employeur, l'attribution de congés de maladie est associée à une prestation de travail. Se référant au texte de la convention collective, il allègue notamment que les jours de congé maladie sont un crédit, un prêt ou une avance, et qu'il ne s'agit pas d'un don. Selon l'arbitre, le salarié a « quitté son emploi », même si ce n'est pas d'une manière définitive. En effet, l'arbitre considère que les départs temporaires, comme les congés de maladie ou pour invalidité, sont visés par l'expression « avoir quitté son emploi ». Ainsi, la commission scolaire pouvait réduire, au prorata du nombre de mois complets de service, le nombre de jours de congé de maladie crédités au salarié pour les années visées.

SEPB, section locale 578 et Commission scolaire Marie-Victorin
2019EXPT-1466, 2019 QCTA 224, M^e Huguette April

5

La tempête de neige ne justifiait pas son absence

Une enseignante conteste la décision de l'employeur de couper son salaire alors qu'elle s'est absentée lors d'une tempête. Selon une politique, le personnel doit se rendre au travail malgré la suspension des cours en raison d'une tempête. Le syndicat prétend qu'il s'agit d'une absence fondée sur la force majeure et que la salariée aurait droit à une absence payée. Selon l'employeur, il ne s'agit pas de force majeure, puisque la très grande majorité du personnel s'est présentée au travail. L'absence ne résulterait pas de la tempête, mais de la peur de conduire de la salariée. Selon l'arbitre, l'événement n'est pas imprévisible, irrésistible et étranger à la salariée : il ne s'agit donc pas de force majeure. Une enseignante « raisonnablement avisée, prudente et diligente » aurait pu vérifier les prévisions météo, partir plus tôt ou utiliser un autre moyen de transport. La coupure de salaire est en conséquence maintenue.

Syndicat de l'enseignement de l'Ungava et de l'Abitibi-Témiscamingue et Commission scolaire Harricana
2019EXPT-1210, 2019 QCTA 229, M^e Jean-Guy Ménard

6

T.E.S. frappée à coup de bâton de hockey par un élève du primaire

La Commission scolaire conteste le refus d'un transfert de coûts par la CNESST, alors qu'une technicienne en éducation spécialisée a subi une contusion frontale lorsqu'elle a été agressée par un élève du primaire. Pendant un déplacement, l'élève a saisi un bâton de hockey et l'a frappée si fort à la tête que la palette du bâton s'est brisée. Il la lui a lancée et a continué à la frapper. Une plainte a été déposée au service de police. La CNESST a relié l'accident aux risques inhérents aux activités de l'employeur. Selon le tribunal, l'incident est assimilable à une agression armée ou à des voies de faits, au sens du *Code criminel*, ce qui évacue *ipso facto* la notion de risques inhérents aux activités de l'employeur. Même si l'élève présentait des troubles de comportement, l'employeur ne pouvait prévenir un tel débordement. Il serait injuste qu'il en supporte les coûts. Le transfert est accordé.

Commission scolaire de la Seigneurie-des-Mille-Îles
2019 QCTAT 2790 (SST), j.a. Denys Beaulieu

7

Choisir des prestations d'assurance-salaire plutôt que des IRR, puis changer d'idée

Une enseignante conteste le rejet de sa réclamation pour une dépression. Cette dernière a soumis sa réclamation un an après son arrêt de travail. Pour expliquer son retard de six mois à réclamer, la salariée allègue son incapacité psychologique, la peur de faire face à sa directrice qui l'aurait harcelée et un sentiment d'injustice apparu tardivement. Selon les notes du médecin traitant de la salariée, celle-ci a été informée rapidement qu'elle devait soumettre une réclamation et son sentiment d'injustice était déjà présent. Elle a prouvé sa capacité à gérer ses affaires, puisqu'elle a fait des démarches pour obtenir des prestations d'invalidité, elle a commencé un suivi psychologique et elle se déplaçait seule en voiture pour ses suivis médicaux. Elle avait donc la capacité de réclamer en temps opportun. Or, elle ne l'a fait qu'après la fin de ses prestations d'invalidité. Aucun motif raisonnable ne justifie son retard. La réclamation est irrecevable.

Lemire et Commission scolaire des Samarres
2019 QCTAT 3685 (SST), j.a. Marie-Eve Legault

8

Transfert de coûts accordé : l'enseignante effectuait l'essentiel de ses tâches

La commission scolaire conteste le refus d'un transfert des coûts d'assistance médicale par la CNESST pour une lésion n'ayant pas rendu une enseignante incapable d'exercer son emploi. Cette dernière a subi une contusion paracervicale lors d'une chute lorsque sa chaise s'est brisée. Elle a consulté un médecin quelques jours plus tard, qui n'a pas recommandé un arrêt de travail, suggérant plutôt qu'elle ne fasse pas la surveillance à la récréation. La salariée a repris son travail d'enseignante sans surveiller à la récréation, et ce, jusqu'à la consolidation de sa lésion. Elle ne s'est absentée que pour des traitements et a reçu son salaire normal. La contestation est accueillie. L'exemption de surveillance à la récréation n'a pas dénaturé son emploi habituel. Lorsque l'essentiel des tâches est effectué sans une journée d'incapacité jusqu'à la consolidation de la lésion, les traitements ne peuvent être imputés au dossier de l'employeur. Le transfert de coûts est accordé.

Commission scolaire des Premières-Seigneuries
2019 QCTAT 3694 (SST), j.a. Jean-Luc Rivard

Partage de coûts : l'obésité devait être présente avant l'accident

La commission scolaire conteste le refus d'un partage de coûts par la CNESST. À la suite d'une agression par un élève, des lésions physiques au genou et à la cheville, un stress post-traumatique et une dépression ont été diagnostiqués chez une enseignante. L'employeur allègue que des handicaps préexistants ont contribué à l'apparition des lésions psychologiques et à l'aggravation des lésions physiques. La contestation est accueillie, mais le partage est accordé uniquement en raison du handicap psychologique. En effet, plusieurs antécédents psychologiques récurrents démontrent un trouble de la personnalité préexistant à l'accident ayant fragilisé l'enseignante. L'obésité ne constitue cependant pas un handicap. Sa préexistence n'a pas été prouvée ni son caractère déviant par rapport à la norme biomédicale. L'indice de masse corporelle ne suffit pas, sans autre perspective sur l'état de santé, pour prouver un handicap. En raison du handicap psychologique, 90 % des coûts sont retirés du dossier financier de la commission scolaire.

Commission scolaire de Montréal
2019 QCTAT 3497 (SST), j.a. Philippe Bouvier

Commentaires

L'indice de masse corporelle (IMC) documenté un an après l'accident correspondait à une obésité morbide. Toutefois, rien ne prouve qu'elle était présente avant l'accident. L'enseignante allègue d'ailleurs avoir pris 80 livres depuis l'accident. Pour que l'obésité puisse permettre un partage de coûts, la jurisprudence majoritaire du TAT exige davantage. L'IMC est une mesure de base, établie en fonction du poids et de la taille. Il faut généralement une preuve médicale sur l'historique de l'obésité, la répartition de la masse adipeuse (du gras!) et la masse musculaire afin de savoir s'il y a obésité, si elle dévie de la norme et donc, s'il y a un handicap. Il faut ensuite prouver le rôle de l'obésité sur l'apparition de la lésion professionnelle ou sur l'aggravation de ses conséquences. Il faut éviter de tout miser sur un calcul de l'IMC. Dans cette affaire, heureusement, un autre handicap, dont la preuve était plus probante, a néanmoins permis le partage de coûts.

Un enseignant ne peut faire la promotion de ses valeurs personnelles

Une enseignante d'anglais conteste les lettres qui lui ont été transmises par la commission scolaire lui rappelant qu'elle devait respecter le programme scolaire, cesser d'imposer ses choix de manuels sans consultation et faire la promotion de ses valeurs personnelles. Selon l'arbitre, le contenu des lettres ne visait pas à punir la salariée, mais à l'informer des plaintes des parents ou de collègues, à l'appuyer dans une démarche pour répondre aux attentes du milieu scolaire et à lui offrir de l'aide. L'arbitre a conclu que les trois lettres étaient de nature administrative et il a rejeté les prétentions du syndicat alléguant qu'elles étaient déraisonnables et abusives, puisqu'elles contrevenaient au droit à la liberté d'expression de la salariée et à son autonomie professionnelle. L'arbitre a rappelé qu'un enseignant exerce ses fonctions dans le cadre législatif et conventionnel prévu avec les conditions et contraintes que cela implique, et qu'il ne peut faire ce qu'il estime valable de façon isolée. Les griefs sont rejetés.

Commission scolaire des Trois-Lacs et Syndicat de l'enseignement de la Région de Vaudreuil
2019EXPT-1870, 2019 QCTA 420, M^e Pierre Daviault

Commentaires

Dans cette affaire, les commentaires et comportements de la salariée avaient provoqué des inquiétudes chez plusieurs parents concernant notamment les valeurs véhiculées à l'école. Selon l'arbitre, la salariée avait provoqué un déséquilibre entre les droits des élèves, des parents et de ses collègues, et son droit à la liberté d'expression, en faisant la promotion de ses valeurs personnelles (par exemple le Père Noël n'existe pas, manger de la viande n'est pas bon pour la santé, etc.). Quant à l'autonomie professionnelle de la salariée, l'arbitre a retenu que celle-ci ne présentait pas une approche équilibrée dans sa démarche pédagogique : l'utilisation des outils et du matériel didactiques, l'utilisation de vidéos qu'elle avait créées, et d'un site non sécurisé qui n'avait pas reçu l'approbation de ses pairs ou de la direction justifiaient l'intervention de la commission scolaire, compte tenu des réactions des parents et du milieu scolaire.



Comment donner un feedback difficile ?

Par Jacinthe Ouellet, M. Ps., ACC, Psychologue organisationnelle et coach | SPB

Le développement professionnel passe par une bonne connaissance de soi : la rétroaction donnée par notre collègue ou notre supérieur immédiat est fort utile pour que nous puissions demeurer concentrés sur nos talents et les pièges à éviter. Dans une équipe, elle permet même de renforcer la cohésion du groupe, comme pour rétablir une situation difficile entre deux enseignants ou pour optimiser la répartition des tâches dans les équipes de soutien administratif.

Il peut toutefois s'avérer difficile d'offrir un feedback à un enseignant ou à une directrice adjointe d'établissement, par exemple, car on ne sait pas toujours comment il ou elle réagira. Nous avons ciblé les trois types de situations les plus difficiles à gérer ainsi que des conseils utiles pour que la communication soit efficace de part et d'autre.

Le silencieux — L'individu silencieux accepte le feedback sans discuter. Il n'a aucune réaction ; il demeure muet, de glace. Cette personne est peut-être peu habituée à effectuer son auto-analyse, ou bien elle est réservée, voire intimidée par la situation. Il est aussi possible qu'elle accorde peu d'importance à la rétroaction. Voici des conseils pour donner une rétroaction efficace à un individu silencieux :

- ✓ Ralentissez votre débit.
- ✓ Laissez beaucoup d'espace aux silences et attendez la réponse.
- ✓ Posez des questions ouvertes.
- ✓ Baissez le timbre de votre voix, parlez moins fort et placez-vous en mode « introverti ».
- ✓ Ajustez la hauteur de votre chaise pour être au même niveau que votre interlocuteur.
- ✓ Effectuez un suivi de cette rencontre et un rappel des aspects soulevés.

Le défensif — L'individu n'accepte pas le feedback : il se justifie, trouve toutes sortes d'excuses, met le blâme sur des causes externes ou sur d'autres personnes. Il est possible que cette personne ait le sentiment de perdre le contrôle ou de ne pas être à la hauteur. Elle est probablement très exigeante envers elle-même, compétitive ou bien fière et orgueilleuse. Voici des conseils pour donner un feedback efficace à un individu défensif :

- ✓ Restez neutre et objectif.
- ✓ Recadrez le contexte et revenez à l'objectif de la rencontre.
- ✓ Donnez du pouvoir et de l'importance à votre interlocuteur ; demandez-lui des permissions.

- ✓ Donnez-lui raison sur certains aspects et renforcez ces points.
- ✓ Communiquez de manière stratégique et avec tact ; mesurez vos propos.
- ✓ Nommez avec transparence que la situation est difficile « ici et maintenant ».
- ✓ Comparez-le à un athlète ; expliquez-lui que la clé du succès de la performance de l'athlète compétitif réside dans le feedback.

L'émotif — L'individu est affecté émotionnellement, semble sur le bord des larmes ou en vient à pleurer. Il est possible que cette personne soit très sensible ou ait tendance à grossir les situations ainsi qu'à les dramatiser. Elle peut également se déprécier facilement, manquer de confiance en elle et se placer en position de victime lors des situations de critique de façon à amadouer son interlocuteur. Voici des conseils pour donner une rétroaction efficace à un individu émotif :

- ✓ Communiquez de manière stratégique et avec tact ; mesurez vos propos.
- ✓ Normalisez la situation, remettez les choses en perspective et recadrez le contexte ; chassez les pensées irrationnelles et remplacez-les par des données rationnelles.
- ✓ Mettez en lumière l'importance de l'échec dans le parcours des plus grands.
- ✓ Ne mettez l'accent que sur deux points critiques et laissez faire le reste.
- ✓ Tendez la boîte de papier mouchoir.
- ✓ Faites preuve d'écoute empathique et énoncez des phrases comme « Si je comprends bien, c'est la première fois que tu fais face à un refus » ou « Je peux comprendre que ça t'affecte ».
- ✓ Utilisez l'humour pour détendre l'atmosphère.

Pour des raisons notamment d'ordre culturel, nous n'aimons pas les conflits et sommes généralement sensibles à la critique. Lorsqu'elle est négative, elle nous affecte, et nous avons tendance à la prendre telle une attaque personnelle. Quand elle est positive, elle nous surprend et peut nous rendre inconfortable, voire nous déstabiliser.

Se laisser affecter de manière démesurée devant la critique constitue un frein à notre développement. Si nous nous braquons après une remarque ou déprécions notre valeur, nous gaspillons par le fait même un cadeau inestimable que nous pourrions recevoir : un feedback honnête sur notre personne.

Donner du feedback demande du courage de la part de celui qui le communique. Il faut donc se montrer ouvert à le recevoir !