

# RECONNAIS TOUT SAUF DE



Par Clio  
FRANGUIADAKIS  
Osez l'Odysée !  
à Bordeaux.  
Leadership, stress,  
émotions, conflits...

# SANCE L'INDIFFÉRENCE !

L'échange de signes de reconnaissance, couramment dénommés « feedbacks », est l'une des Soft Skills qui concourent au développement de l'Intelligence Collective et des performances en entreprise, et de la sphère privée aussi. Cependant, 50 % des salariés disent ne pas en recevoir au quotidien, ou souffrir de leur tonalité, et/ou ne s'autorisent ni à en donner ou demander, ni à les accepter ou refuser !  
Abordons aujourd'hui cet équilibre subtil entre respect de soi et d'autrui.

## LE FEEDBACK : UN BESOIN VITAL !

Le feedback est un besoin fondamental... essentiel dans nos échanges avec autrui, au point que sa pénurie est source de difficulté majeure de communication. Il est une unité de transfert d'énergie d'un individu à un autre ou à soi-même et un besoin vital au même titre que nos besoins physiologiques. L'absence de stimulations est cause de souffrance, voire maladie, désordres émotionnels, voire mort.

### Une attention aux caractéristiques variées

Le feedback est un retour qui nourrit, une attention à l'autre sous la forme d'un contact symbolique ou physique, caresse ou coup.

**Verbal ou non-verbal** (bonjour, discours, voix, émotions, clin d'œil, sourire, accolade, baiser, écoute, attitude, gestuelle, présence...);

- **Positif** (compliment, gratitude, cadeau) ou négatif (critique, sanction), révélant alors les pensées, sentiments et intention de l'émetteur ;

- **Conditionnel** (en réf. aux comportements, réalisations, créations, dossiers, projets, activités, actions) ou inconditionnel (l'individu dans sa globalité) ;

- Obtenu par une **demande claire et directe** à l'autre ou **indirecte**, dénuée d'authenticité ;

- Laisse un **temps à la discussion** et se clôture par une **note positive** ;

- Permet l'obtention d'un **bénéfice et apprentissage** (connaître l'effet de ses actions, s'améliorer, ajuster sa posture, enrichir ses relations...).

## LES FEEDBACKS EN PRATIQUE

Dépassez notre mode binaire habituel pour s'exprimer avec plus de justesse, en s'aidant des 5 catégories de signes de reconnaissance : voilà un beau challenge.

### Feedbacks conditionnels positifs : bravo !

Tes résultats sont okay. Ta performance va au-delà des attentes du poste ! J'apprécie la façon dont vous avez négocié ce dossier. Je suis sûr que tu vas relever le défi ! Extra, on peut compter sur vous. Tu t'es parfaitement exprimée lors du colloque. Vous avez fait honneur à notre enseigne. J'adore travailler avec vous tous. J'apprécie ta ponctualité. Super ton intervention auprès de l'équipe ! Quelle belle soirée. Excellente idée ! Continuez sur votre lancée.

Ce style de feedback reconnaît à l'autre son existence et sa valeur, et contribue à sa confiance en soi, crédibilité, légitimité.

### Feedbacks inconditionnels positifs : magnifiques !

S'ils sont sincères, ils nourrissent l'estime de soi : bonjour, quelle joie de vous revoir, un baiser, écoute empathique, je t'apprécie telle que tu es, je vous aime, je te trouve intelligente, j'adore votre humour, vous êtes tous géniaux, que vous êtes inspirant...

### Feedbacks conditionnels négatifs : attention...

Une éducation parentale et sociétale stricte agrémentée de critiques et dévalorisations, interdictions et exigences de perfectionnisme, peut impacter négativement la confiance en soi, et rejaillir sur nos paroles

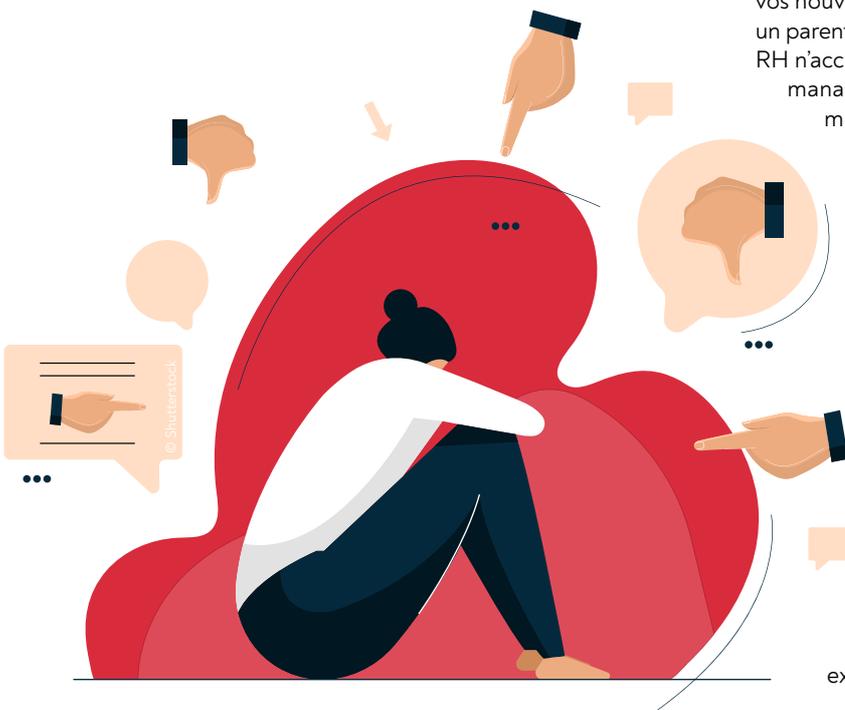
○○○

et comportements à l'âge adulte, menant parfois (in)consciemment à des comportements injustes et irrespectueux. Cela dit, les feedbacks conditionnels négatifs sont autorisés et font avancer les choses : leur fréquence, tonalité et intention feront la différence entre l'Intelligence Sociale et la maltraitance ou harcèlement moral.

Exemples : je n'ai pas apprécié votre comportement vis-à-vis du client dans ce contexte ! Votre bureau est vraiment en désordre. Je déteste que vous me fassiez attendre ! Ton rapport n'était pas assez étoffé. Vous êtes encore en retard... Tes résultats sont inacceptables. Votre niveau d'anglais laisse à désirer. Qu'est-ce que vous êtes mal habillé aujourd'hui ! Ton compte-rendu est truffé de fautes et contresens. Cette réponse au client est intolérable. Mauvaise idée. Tu n'es décidément pas bon commercial...

#### Feedbacks inconditionnels négatifs : STOP !

Tu es nul, incapable, idiot ! Vous avez grossi ? ! Vous ne comprenez jamais rien ! J'aurais préféré ne jamais te rencontrer. Vous êtes vraiment détestable... et toutes les insultes. Ces feedbacks devraient être interdits car ils font des dégâts considérables à l'estime de soi, privent tout enfant et adulte de sa liberté, l'inhibent, limitent ses potentiels, l'empêchent de trouver sa place et de s'affirmer. Ils génèrent insécurité et défiance, et amènent à adopter des « comportements de passivité » : évitement, sur adaptation, oubli de soi, agitation, mal-être, agressivité. Ils freinent les performances espérées.



#### Feedbacks en toc : halte-là !

Ceux que vous ne pensez pas vraiment, faux, hypocrites, relèvent d'une manipulation (in)consciente par peur de la réaction d'autrui.

- **Les grandioses = dévalorisations** : je n'ai jamais rien vu d'aussi magnifique, tu as bien sûr toujours raison, vous êtes merveilleux...
- **Les louanges automatiques** : ton dîner était délicieux !... alors que le rôti était trop cuit.
- **Les flatteries** : félicitations, je ne peux vraiment pas me passer de vous, pourriez-vous rédiger ce rapport pour lundi matin, toi qui es grand et fort tu ne voudrais pas... ?

#### Tout, mais pas l'indifférence !

L'absence ou refus de feedback est facteur de souffrance lorsqu'on en a besoin : un ami ne prend jamais de vos nouvelles, un directeur ne dit pas bonjour le matin, un parent vous ignore lorsque vous lui parlez, un service RH n'accuse pas réception de votre candidature, votre manager ne répond pas à votre demande de promotion, votre déclaration d'amour restée sans réponse... Ces attitudes constituent des jeux psychologiques dont personne ne sortira indemne, et limitent la concentration et la productivité.

#### VOS FEEDBACKS PARLENT DE... VOUS !

Chose étonnante, tonalité, volume, énergie, message, vocabulaire, posture et intention de vos feedbacks sont révélateurs de votre humeur :

- **votre histoire passée** : éducation et valorisations reçues dans l'enfance, expériences, épreuves et réussites, définition (in)consciente du monde.
- **votre état émotionnel**, besoins et valeurs, non-dits ou réminiscences du passé jamais exprimés, croyances positives ou limitantes.

- **vosre personnalité** : plutôt autoritaire et critique, ou permissive et protectrice, ou adulte, ou bien « enfantine » sur un mode obéissant ou rebelle ; et **vosre intention** de malmener ou de prendre soin de l'autre. Selon vosre ressenti de 1] domination, supériorité ou rejet ; ou 2] soumission, infériorité, méfiance et fuite ; ou 3] renoncement, impuissance et désespoir ; ou 4] en mode coopération, confiance, harmonie, assertivité, cela fera toute la différence.
- **vosre inhibition et liberté d'être** selon la manière dont vous avez intégré les interdits contrebalancés par des permissions positives d'être soi, faire confiance, penser et agir (il en existe 12 !) reçus de vos parents dans l'enfance. En effet, ils inhibent ou favorisent la spontanéité et respect de soi et d'autrui, participent de vos hésitations et difficultés, décisions et comportements.

Ainsi, prodiguer un feedback, paradoxalement simple et complexe, exige de trouver un équilibre subtil entre respect de soi et de l'autre, à l'origine de stress et mal-être, ou au contraire bien-être et mieux-travailler ensemble.

## DÉVELOPPER VOS FEEDBACKS

Nos échanges suggèrent le pari de la confiance : qu'ai-je à perdre et à gagner ? ...à apprendre de moi et de l'autre ? Changer son rapport au monde et s'engager pour la diversité, clarté, discussion, valorisation des réussites, prise de ses responsabilités : quels beaux défis ! Quelques conseils ci-dessous :

- **Poser des règles protectrices et permissives.** Cf. article « Oser la confiance » - EJG du 28/01/2022.
- **Clarifier ses émotions et ressentis** : dans quel élan suis-je ?
- **Lister les feedbacks positifs et négatifs** que vous appréciez de recevoir ou donner, que vous souhaitez recevoir ou donner ? Vis-à-vis de qui, à quelle fréquence, en individuel ou groupe ?
- **Dessiner son profil sous forme d'histogramme** pour les items accepter, demander, refuser, donner, se donner à soi, en distinguant la vie privée du travail. Puis observer.
- **Échanger d'abord avec ses proches** et collègues sympas, puis N+1 et N+2, partenaires, clients et fournisseurs, avant vos relations conflictuelles.
- **Identifier le moment idéal**, en public ou privé, un lieu convivial, et sa forme : déclaration spontanée ou lecture en face à face, visio ou téléphone, ou message vocal, courriel, papier, SMS.
- **Y aller en douceur** qu'il s'agisse de feedback positif ou négatif. Parler en vosre nom « JE ». Éviter le « tu qui tue » et les paroles qui mettent de l'huile sur le feu.

- **Exprimer sa gratitude**, ses apprentissages et victoires grâce à l'autre, remerciement, cadeaux... Ces caresses de l'âme viennent nourrir l'estime et la confiance de celui qui donne ET celui qui reçoit.
- **Demander un feedback** : c'est okay !, à propos de vos actions et comportements, afin d'évoluer.
- **Accepter un feedback nourrissant** : c'est permis de se réjouir d'un compliment sur vosre apparence, caractère, qualité et travail accompli, ou déclaration d'amour/amitié, manifestation de soutien...
- **Refuser un feedback toxique** : listez ceux reçus récemment, de la part de qui, dans quel but *a priori*, et en quoi ils vous contrarient. Exercez-vous à les refuser avec assertivité.
- **S'aider du processus DESC** : Décrire les faits observables ; Exprimer la problématique, ses émotions, besoins et son vécu ; Suggérer des pistes de solutions et spécifier les actions ; Conclure positivement, s'engager.
- **Terminer par une note positive** : content d'avoir pu dialoguer, car vous appréciez l'autre, remerciez.
- **Convenir de RDV réguliers** pour méta-communiquer (= prendre de la hauteur) sur vosre relation et collaboration.

Le feedback est l'un des 8 leviers de bien-être et performances au travail, aux côtés du sens, ambiance, équilibre de vie, style de management, conditions de travail, apprentissage, autonomie. Qu'attendez-vous pour oser des interactions plus humaines ?

