

# Introduction

## À qui s'adresse cet ouvrage ?

La confiance en soi est nécessaire à chaque stade de notre carrière. Elle détermine déjà, dès le départ, la manière dont vous allez projeter votre avenir professionnel. Elle est indispensable dès l'instant où vous envisagez d'endosser une fonction de manager. Elle est nécessaire ensuite pour faire vos preuves, face à vos équipes et face à ceux qui vous mandatent. Elle sera vitale, lorsque vous traverserez des tempêtes.

Au plus haut niveau, une très grande confiance devra vous accompagner, pour vous donner la force de mener votre entreprise vers les plus belles réussites. Une profonde confiance en soi est nécessaire pour oser la différence. Elle est nécessaire pour oser penser l'entreprise autrement. Elle est nécessaire pour faire rayonner les valeurs auxquelles vous croyez. Elle est nécessaire pour faire de votre entreprise le fer de lance d'un monde meilleur. Plus humain, plus efficace, plus inventif, plus écologique, abondant et épanouissant.

La confiance en soi nous concerne tous. Avec au premier rang, soit les personnes qui ressentent un déficit de confiance, soit les personnes qui ont des objectifs élevés, qui leur demandent d'acquérir un niveau de confiance hors du commun.

Le livre que vous avez dans les mains intéressera les profils suivants :

- Les personnes qui envisagent de devenir managers.
- Les personnes à qui on vient de proposer un poste de manager.
- Les managers et les leaders en place, du chef d'équipe au CEO.
- Les managers qui rencontrent des difficultés relationnelles.

## MANAGERS, FAITES-VOUS CONFIANCE !

- Les managers qui ne dorment pas la nuit.
- Les managers qui ressentent le besoin de plus de confiance.

Mais aussi :

- Les managers qui aimeraient oser un management différent.
- Les leaders qui désirent impacter le monde ou leur environnement.
- Les managers qui rêvent grand.

## Comment lire cet ouvrage ?

Ce livre se compose d'une introduction et de trois parties :

1. L'introduction vise à nous sensibiliser à l'importance de la confiance en soi lorsque nous occupons une fonction de manager.
2. La première partie est le plat principal : nous y explorons les 7 étages de la confiance en soi. Avec un gros morceau concernant les capacités nécessaires au management.
3. Dans la deuxième partie de l'ouvrage, nous explorons 22 peurs spécifiques qui touchent les managers, avec des témoignages et des solutions.
4. Enfin, dans la troisième et dernière partie de cet ouvrage, nous proposons un plan d'action concret aux managers qui souhaitent faire de la confiance en soi une priorité, à investir au quotidien.

Si le besoin de confiance en soi est évident pour vous et que vous êtes un lecteur impatient de rentrer dans le vif du sujet, vous pourrez passer l'introduction du livre, que vous venez d'entamer. Néanmoins, elle vous étonnera peut-être en soulignant l'ampleur des conséquences d'un manque de confiance en soi pour un manager et en vous permettant de dresser le portrait-robot de votre confiance en vous.

Dans la première partie, en fonction du niveau de confiance que vous avez atteint, vous sentirez peut-être le besoin de vous concentrer sur l'un ou l'autre étage de la « pyramide de la confiance ». Plus votre niveau de confiance est élevé, plus vous serez attiré par les étages profonds de la pyramide, tels que les « valeurs », l'« identité » ou la « mission ». Au sein des « comportements » et des « compétences », vous ferez votre *shopping*, comme dans une boîte à outils très complète où certains éléments vous seront plus utiles que d'autres au regard de votre expérience et de vos attentes.

Au sein de la deuxième partie, vous ferez spontanément le tri entre les peurs et appréhensions qui vous touchent, et celles qui vous laissent indifférent. En effet, nous avons observé que les managers sont, la plupart du temps, sujets à une ou deux peurs spécifiques, mais ils sont rarement touchés par la totalité des peurs évoquées. En fonction de votre histoire et de votre personnalité, vous sentirez très vite quelles peurs vous concernent. Mais la lecture de ce chapitre vous aidera aussi à mieux identifier les appréhensions de vos interlocuteurs.

La troisième partie vous demandera un peu d'implication. Il s'agit de mettre la confiance en soi à votre agenda. Pour ce faire, nous vous inviterons à vous engager à définir vos priorités et à planifier des actions concrètes.

## Le prix du manque de confiance

Un manager qui manque de confiance en lui risque de se heurter à des problèmes en cascade. L'anxiété et le stress induits par la sensation de ne pas être à la hauteur peuvent avoir de lourdes conséquences sur la santé de la personne concernée. Intrinsèquement, son management sera moins stable, moins assertif, trop influençable ou trop surjoué, et, finalement, moins performant. Quant à la relation aux collaborateurs, elle a beaucoup plus de chances d'être malmenée, car un management moins confiant génère tôt ou tard l'incertitude, la démotivation ou la défiance.

“ *La confiance en soi, c'est une nécessité vitale ! Si vous n'avez pas confiance en vous comme manager, cela va vite déteindre sur votre équipe et vous empêcher de dormir.* ”

GAETANO, MANAGER D'UNE ÉQUIPE DE 12 PERSONNES, SECTEUR DE L'ÉNERGIE

## Conséquences sur la santé

Du manque de confiance à l'anxiété, il n'y a qu'un pas. La confiance peut se définir quelque part comme l'absence de doute, le sentiment que les choses vont bien se passer. Lorsque la confiance n'est pas au rendez-vous, les pensées anxieuses s'engouffrent et peuvent vous envahir.

## MANAGERS, FAITES-VOUS CONFIANCE !

De nombreuses études scientifiques attestent des effets de l'anxiété chronique et du stress sur votre santé<sup>1</sup>. Tension musculaire, irritation de la peau, vulnérabilité au foie ou à la gorge font partie des premiers symptômes. Mais c'est surtout lorsqu'il perdure que le stress menace votre santé : selon certains experts, la moitié des maladies auraient, de près ou de loin, un lien avec le stress. Ulcères, problèmes cardiovasculaires, problèmes respiratoires, nervosité et baisse des performances cognitives font partie de la liste. De manière générale, le stress chronique déforce votre système immunitaire et vous rend donc vulnérable à toute forme de maladie.

À la longue, le stress vous affaiblit et vous rend sujet à la dépression ou au burn-out. Comme le souligne la psychiatre Aurélia Schneider, « *le stress peut participer à la survenue d'un état dépressif secondaire, par épuisement* ».

La tentation existe aussi parfois de se soulager par la consommation de produits addictifs, comme l'alcool ou le tabac. Selon une étude réalisée dans le cadre de la 3<sup>e</sup> journée nationale de prévention des conduites addictives au travail, les cadres sont une population à risque en matière de consommation d'alcool. Les femmes cadres seraient les plus touchées : 12 % des femmes cadres auraient un usage à risque de l'alcool<sup>2</sup>.

Le sentiment de désespoir et d'impuissance de certains managers, à l'extrême, peut les conduire au suicide. Même, si en moyenne, le taux de suicide reste deux à trois fois plus élevé chez les employés et les ouvriers que chez les cadres<sup>3</sup>, certains en arrivent à ce geste fatal. Ce type de suicide, imputable à une souffrance professionnelle, se produit souvent sur le lieu de travail. Comme un cri.

La confiance en soi, c'est bon pour la santé. Dans la troisième partie de ce livre, nous verrons différentes manières de pratiquer la confiance en soi, l'hygiène mentale et le lâcher-prise au quotidien. Une excellente façon d'empêcher le stress de s'installer.

---

1. « Stress au travail : effets sur la santé », Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS), 2017 : <http://www.inrs.fr/risques/stress/effets-sante.html>

2. Source : enquête de la mission interministérielle de lutte contre les drogues et les conduites addictives (Mildeca).

3. « Suicide en France », Wikipédia citant l'Institut de veille sanitaire, 2020 : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Suicide\\_en\\_France](https://fr.wikipedia.org/wiki/Suicide_en_France).

## Conséquences sur la performance

Le manque de confiance en soi, c'est l'énergie de la peur. Et que génère la peur ? Elle génère trois types de réflexes : la fuite, la paralysie ou l'attaque. Ces trois réactions sont très utiles dans la jungle, si un serpent ou un tigre vous attaque, mais elles ne vous conduiront pas à des comportements appropriés dans le cadre du travail.

La paralysie, pour un manager ou une manageuse, peut se traduire par l'indécision et sa version extrême : la procrastination. Je me souviens d'une expérience marquante à ce propos. Nous collaborions comme consultants avec de jeunes entrepreneurs d'une société de commerce en ligne. Les deux associés avaient connu un magnifique succès au démarrage, grâce à de bons partenariats ainsi qu'un marketing et une communication au capital sympathie élevé. Nous adorions travailler avec cette jeune équipe, hyper conviviale. Cependant, l'arrivée du géant Amazon était annoncée dans le pays et nos deux associés eurent l'intelligence d'anticiper un bouleversement du marché. Nous nous sommes mis à chercher un modèle alternatif, susceptible de se démarquer et faire mieux que survivre. De belles idées, de belles intentions, ont défilé pendant près de 3 ans. Plusieurs projets ont été entièrement développés en coulisse, jusqu'aux moindres détails graphiques et informatiques. Mais, au dernier moment, un avis extérieur suffisait à ramener le doute. Nous ne saurons jamais quel succès auraient connu ces chantiers avortés. L'entreprise a aujourd'hui fait faillite, sans avoir tenté l'alternative. Une chose est certaine : l'indécision aura coûté très cher.

“ *La peur te rend alerte, mais il est dommage d'en être victime. L'emprise de l'émotion peut être un problème pour un manager, car cela peut te faire prendre de mauvaises décisions... ou pire, cela peut t'empêcher d'en prendre de bonnes !* ”

GUY, MANAGER DE 180 PERSONNES DANS UNE AGENCE DE COMMUNICATION

L'inconstance et les changements de cap sont une autre version de l'impact du manque de confiance sur les processus de décision. Si au moindre coup de vent ou au moindre courant contraire, on décide de changer de cap, il y a fort à parier que nous tournions en rond au milieu de l'océan. La confiance en soi se traduit souvent par une capacité à maintenir le cap dans la difficulté. On peut adapter sa conduite ou son plan de route aux circonstances, bien entendu, mais il est important de maintenir le cap !

J'ai une autre histoire à vous raconter à ce propos. Je travaillais dans une agence de communication, qui connaissait un succès extraordinaire. Nous vivions les débuts d'internet et le monde devenait un village. Malgré la taille modeste de notre entreprise, qui était située en Belgique, nous avons réussi à attirer vers nous des clients prestigieux, comme l'Unesco ou l'Assemblée nationale française.

Cependant, dans les années 2000-2001, la bulle financière provoquée par un engouement un peu précipité pour la « nouvelle économie » a éclaté, et notre agence a connu des difficultés économiques. Dégraisser n'était malheureusement pas une option. Mais l'erreur, à mon sens, que l'entreprise a commise a été de complètement changer la tonalité de son offre, de son positionnement et de sa communication, qui était pourtant son point fort. Ni le personnel, ni nos clients, ni nos sympathisants ne s'y retrouvaient dans cette nouvelle communication imposée sans discussion par la nouvelle direction. Le trafic du site web a chuté dans un ratio de 4 à 1 en l'espace de quelques semaines. La démotivation s'est installée. Les employés les plus brillants se sont envolés les uns après les autres. Oui, bien sûr, il fallait s'adapter à la conjoncture économique, mais rester confiants et nous souder autour de notre identité aurait été infiniment plus salubre que de la décomposer dans la tourmente.

Le psychologue américain Will Schutz a démontré comment la connaissance de soi et la confiance sont primordiales pour l'efficacité personnelle, ou celle d'une équipe. Dans son livre, *L'élément humain*<sup>4</sup>, il expose son approche, qui confère à la dimension psychologique une place majeure dans toute réussite. Selon ce chercheur, le manque de confiance induit une baisse de productivité. Le résultat indirect pour les managers concernés est aussi que leur carrière est freinée. Le manque de confiance conduit au sur place.

Parfois, nous pouvons avoir tendance à compenser notre manque de confiance par une attitude exagérément frondeuse, une susceptibilité exacerbée ou un besoin de survalorisation. Mais la taille de notre bureau, la prestance de notre fauteuil en cuir ou le volume de notre voix compenseront-ils cette fragilité que nous ressentons à l'intérieur ?

---

4. Schutz W., *L'élément humain - Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance*, InterÉditions, 2018.

Enfin, le manque de confiance peut conduire à l'isolement. Un management replié dans sa tour d'ivoire. Avec, parfois aussi, l'effet « Calimero », qui consiste à ne pas comprendre ce qui nous arrive, en pointant ce que nous vivons comme le résultat de facteurs extérieurs, plutôt que de nous remettre en question.

### ***Conséquences sur les collaborateurs***

L'indécision ou l'inconstance, évoquées plus haut comme une conséquence du manque de confiance, finissent par démotiver les équipes, qui ne savent pas sur quel pied danser.

Imaginez-vous dans une barque, au milieu de l'océan, avec d'autres rameurs et un capitaine. Dans le lointain, presque sur la ligne d'horizon, vous distinguez 4 ou 5 îles dans différentes directions. Tant que le capitaine n'a pas désigné l'île à atteindre, il n'y a aucune raison de ramer, n'est-ce pas ?

Le capitaine décide enfin à se diriger vers l'île des bananiers. Les courants sont rudes et des vagues contraires sollicitent votre huile de bras. Vous ramez avec conviction et l'île des bananiers semble se rapprocher doucement. C'est alors que le capitaine s'adresse à l'équipage : « *Changement de cap, à bâbord toutes, nous allons plutôt tenter d'atteindre l'île des cocotiers !* » Et ainsi, plusieurs fois de suite, votre capitaine décide de changer de direction. Que ressentirez-vous ? À moins qu'il n'y ait une bonne raison de modifier le cap, vous auriez envie de baisser les bras, non ?

Nous avons besoin de donner sens à l'énergie de travail que nous déployons. L'indécision et l'inconstance démotivent. La démotivation, à son tour, va engendrer l'improductivité et la désertion. En entreprise, elle peut se traduire par l'absentéisme ou le départ des collaborateurs les plus talentueux.

Le manque de confiance peut également vous amener à être sur la défensive. Une posture qui va naturellement générer la méfiance et, dans certains cas, la défiance de vos collaborateurs. Nous avons tous connu un professeur qui perd toute autorité dans sa classe, par manque d'assurance. Je me vois encore moi-même en train de jeter des boulettes de papier au tableau dès que la pauvre institutrice de géographie avait le dos tourné. Elle hurlait à tout vent. Et plus sa voix s'élevait, plus son autorité se dissipait. Je ne suis pas fier, *a posteriori*, d'avoir participé à cette mutinerie facile, mais j'en retiens la nécessité de se faire respecter par une autorité ouverte et calme.

## MANAGERS, FAITES-VOUS CONFIANCE !

Dans la deuxième partie de ce livre, nous reparlerons d'affirmation de soi et d'assertivité. Dans le management, la confiance en soi va vous permettre d'adopter une posture tranquillement affirmée, ouverte à la négociation et dotée d'une autorité naturelle. À l'inverse, si vous vous montrez susceptible, hargneux, défensif, nerveusement autoritaire ou irritable, vous générerez tôt ou tard l'énergie que vous dégagez : la susceptibilité, la défiance et l'animosité.

Un tel climat va installer une instabilité relationnelle, qui sera le terreau des conflits. Soit des conflits entre le manager et son collaborateur, soit des conflits au sein des collaborateurs, qui se retrouvent dans une systémique de méfiance ou de compétition interne.

“ *Ma plus grande peur, c'est de ne pas réussir à avoir la confiance de l'équipe. Je l'ai déjà vécu individuellement, avec certaines personnes, mais heureusement jamais à échelle de l'ensemble du groupe.* ”

CATHY, MANAGEUSE D'UNE ÉQUIPE DE 50 PERSONNES, SECTEUR BANCAIRE

### Conséquences possibles du manque de confiance

#### Sur votre santé...

1. L'anxiété.
2. Le stress.
3. La fatigue chronique et le burn-out.
4. Les problèmes de santé.
5. Les addictions (alcoolisme, tabagisme, etc.).
6. La dépression (et, à son paroxysme, le suicide).

#### Sur votre vécu professionnel...

7. L'indécision et la procrastination.
8. L'inconstance et les changements de cap.
9. L'improductivité.
10. Une carrière freinée.
11. La susceptibilité et le besoin de survalorisation.
12. L'effet « Calimero » et l'isolement.



**Sur vos collaborateurs...**

13. La démotivation des équipes.
14. La méfiance et la défiance venant des collaborateurs.
15. L'irritabilité et la contestation latente.
16. Les conflits (avec vous et au sein de l'équipe).
17. L'improductivité de vos collaborateurs.
18. Le départ de vos collaborateurs.

## Le piège de l'excès de confiance

La véritable confiance en soi, ce n'est pas de croire que nous sommes invincibles ou omniscients. La véritable confiance, au contraire, réside dans une fine conscience de nos capacités, mais aussi de nos limites. C'est cette clairvoyance sur qui nous sommes et comment nous sommes perçus par les autres qui va nous rendre solides. Nous pourrions définir la confiance en soi comme une lucidité optimiste. Une bonne connaissance de soi, associée au sentiment de pouvoir faire face aux situations.

“ *La confiance en soi, c'est croire en ses capacités. Mais cela ne veut pas dire être despotique ni avoir la science infuse. Il faut aussi pouvoir douter et se nourrir des autres pour évoluer.* ”

CLAUDE, DIRECTEUR COMMERCIAL, ANCIEN SPORTIF DE HAUT NIVEAU

## Garder le sens des réalités

Un manager déconnecté de la réalité peut planter l'entreprise. La confiance en soi, ce n'est pas s'enfermer dans son propre jugement et l'imposer aveuglément. Les personnes qui ont véritablement confiance en elles vont oser s'ouvrir à la perception de l'autre, tenir compte d'éléments extérieurs, pour s'adapter. Un ego crispé sur ses convictions n'est pas le signe d'une grande confiance en soi. Pas plus qu'un ego totalement influençable, qui change sa position aux moindres vents et marées. Un équilibre est à trouver entre écouter et s'écouter.

La grande majorité des managers que j'ai rencontrés a envie de bien faire. L'excès de confiance ne vient pas forcément d'une volonté tyrannique, mais d'un enthousiasme ou d'un niveau de confiance que vos collaborateurs ne peuvent pas suivre.

“ *Lorsque Lisette est tombée en burn-out, j'ai pris une énorme leçon. C'était ma collaboratrice directe, elle travaillait juste en face de moi, et je n'ai rien vu venir !* ”

NATHALIE, MANAGER INTERNATIONAL, SECTEUR DES ÉTUDES DE MARCHÉ

L'écoute est essentielle. L'écoute active, celle qui se préoccupe d'avoir vraiment bien compris la perception de l'autre. Est-ce que c'est cela que tu veux dire ? Est-ce que je t'ai été entendu et compris ? La qualité de la communication entre le manager et ses collaborateurs va lui permettre de rester connecté.

“ *J'aime que mes collaborateurs osent me faire des remarques. Cela me permet de rester consciente. Pour cette raison, c'est important de rester accessible. Il faut qu'on ose venir vous parler.* ”

CAROLINE, MANAGER PENDANT 12 ANS CHEZ ORANGE SUISSE

## ***Accepter l'imperfection, c'est permettre le progrès***

Le manager n'est pas un être supérieur, qui trône sur le siège de sa perfection. Un bon manager est plutôt un expert en imperfection : on lui demande d'orchestrer et faire grandir au mieux des êtres humains imparfaits, dont lui-même.

Laissez-moi vous raconter l'histoire de Caroline, qui travaillait dans une entreprise de télécoms. Un jour, son directeur vient la voir pour lui proposer de piloter deux collaborateurs. Caroline accepte et, au bout de quelques semaines, son directeur fait le bilan : « *Cela ne va pas du tout ! Il faut vraiment que tu apprennes à manager. Je suis certain que tu as un beau potentiel, mais il faut que tu apprennes comment on dirige une équipe. Est-ce que tu serais d'accord d'être coachée ?* » Caroline accepte et, quelques mois plus tard, son directeur lui propose de prendre la responsabilité d'une équipe de 6 personnes. « *Voilà, tu es prête* », lui dit-il. Caroline appréhende un peu, mais l'enthousiasme l'emporte et, cette fois-ci, l'expérience est concluante. S'ensuivront plus de 25 années à succès dans le management.

La morale de cette histoire, c'est Caroline elle-même qui la délivre : le management, ça s'apprend !

“ *Je pensais qu'on avait ou non la fibre de manager. Mais en réalité, je l'ai découvert à ma grande surprise : le management, c'est un apprentissage.* ”

CAROLINE, MANAGER PENDANT 12 ANS CHEZ ORANGE SUISSE

## ***Cultiver le respect***

La confiance ne doit pas nous amener à nous placer au-dessus des autres. Même si nous occupons une fonction dotée d'un pouvoir hiérarchique, sur le plan humain, la personne en face de nous a autant de valeur que nous. Le respect n'est pas une option.

Au travers de plusieurs dizaines de témoignages, je perçois une évolution de modèle managérial, ces dernières années. D'un modèle plus autoritaire et plus directif, la société glisse vers un modèle de management plus ouvert, plus investi dans la communication avec le personnel et plus sensible à la psychologie du travail. Aujourd'hui, aussi bien dans l'enseignement que dans l'entreprise, nous avons compris que la motivation est un outil bien plus puissant que l'autorité pour générer de la performance. Dans la première partie de ce livre, nous explorerons les leviers de la motivation d'un collaborateur.

Le management transversal est une très bonne école, à cet égard. Lorsque vous gérez un projet transverse, vous êtes amené à solliciter et piloter des collaborateurs qui ne dépendent pas directement de vous sur le plan hiérarchique, mais d'une autre direction. Cela vous pousse vers un management beaucoup plus « motivationnel » que directif. Par exemple, vous gérez un groupe de travail dont l'objectif est de diminuer l'empreinte écologique de votre entreprise. Vous allez solliciter la collaboration de différents « ambassadeurs » dans tous les départements de l'entreprise. Vous n'avez pas autorité sur leur emploi du temps ni sur l'évaluation de la qualité de leur travail, mais pour solliciter leur collaboration, vous allez donner du sens au projet, et leur faire entrevoir les bénéfices indirects. Vous allez également solliciter la complicité de leurs supérieurs hiérarchiques. En effet, en tant que chef d'orchestre de ce projet transversal, vous espérez pouvoir disposer du pianiste ou du violoniste lorsque vous en aurez besoin.

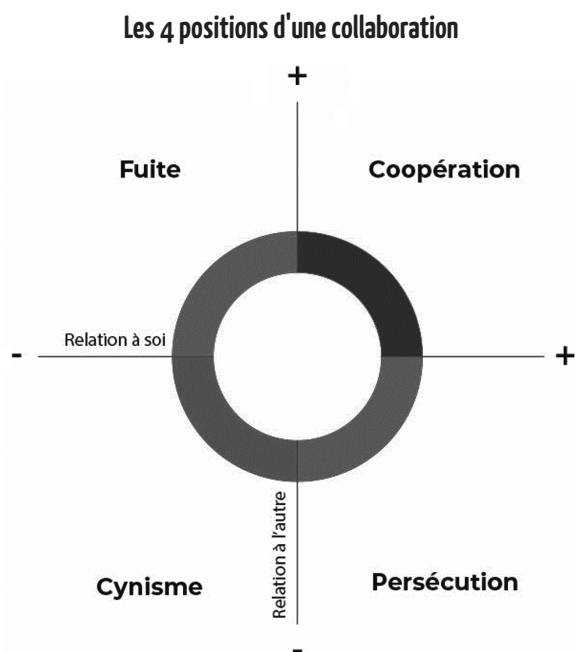
“ *Trop de managers ont tendance à systématiquement adopter une position parentale face à leurs collaborateurs. Ceux-ci se retrouvent infantilisés.* ”

NATHALIE, MANAGER INTERNATIONAL, SECTEUR DES ÉTUDES DE MARCHÉ

En tant que manager, il est très important de faire en sorte que vos collaborateurs, vos clients et vos partenaires non seulement ne perdent pas l'estime d'eux-mêmes à votre contact, mais au contraire, progressent. Cela se joue dans le respect de l'autre au quotidien.

## MANAGERS, FAITES-VOUS CONFIANCE !

Le psychiatre américain Éric Berne, père de l'analyse transactionnelle, résume la posture relationnelle en 4 pôles :



La combinaison de la relation à soi et de la relation à l'autre induit 4 positions relationnelles.

Une relation saine, qu'elle soit hiérarchique ou non, implique de respecter l'autre et de se respecter soi (nous sommes sur le pôle positif des deux axes de notre graphique, marqué par la « collaboration »). Cette position se résume dans la formule « Toi O.K., moi O.K. ». Elle induit la coopération entre deux adultes qui se respectent.

En tant que manager, vous avez naturellement le droit de prendre une décision contraire à ce que souhaite votre collaborateur. C'est parfois un choix courageux pour l'entreprise. Mais vous le ferez dans le respect de ses opinions et de sa position. « *Lionel, je sais que vous désirez travailler au studio graphique, mais pour l'instant, ce n'est pas possible, ce ne serait pas rentable pour l'entreprise au regard des commandes des 12 derniers mois. J'ai bien entendu votre souhait, et je le respecte, mais ma décision est de vous maintenir au département web. Dans 6 mois, je vous propose de réévaluer la situation.* »

## ***Les managers qui se surévaluent sont les moins performants !***

L'humilité des managers est un gage d'efficacité. Ce n'est pas une conviction personnelle que je vous avance ici, mais le résultat d'une étude scientifique menée à grande échelle !

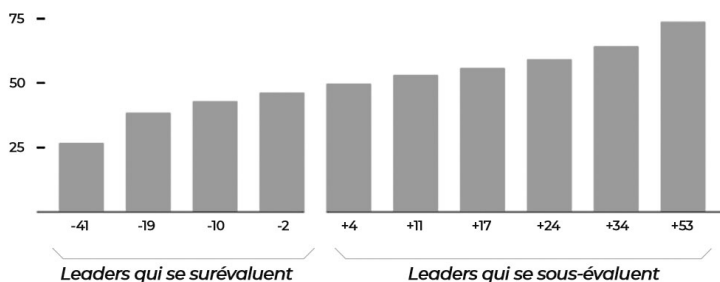
La Stanford Graduate School of Business a évalué 69 000 managers au travers de 750 000 répondants provenant de plusieurs centaines d'entreprises<sup>5</sup>.

Les managers ont été évalués à 360 degrés, par leurs pairs, par leurs supérieurs et par leurs équipes. En parallèle, ils se sont autoévalués sur les mêmes compétences.

Il ressort que la majorité des cadres se sous-estime par rapport à l'image que les autres ont d'eux. Avec une observation étonnante : plus un manager se sous-estime, plus il a de chances d'être perçu comme un leader.

L'étude a mis en évidence que les personnes qui se sous-estiment possèdent généralement trois qualités : l'humilité, des exigences personnelles élevées et un effort continu pour s'améliorer.

**Perception de l'efficacité du leadership<sup>6</sup>**



Au contraire, l'illusion de supériorité se révèle préjudiciable à l'efficacité du manager. Plus les managers se surévaluent, plus faible est la probabilité qu'ils aient des points forts, et plus forte est la probabilité qu'ils possèdent des défauts « mortels » (traduisez : des défauts qui peuvent faire beaucoup de mal à l'entreprise).

5. Zenger J. and Folkman J., « We Like Leaders Who Underrate Themselves », *Harvard Business Review*, 2015 : <https://hbr.org/2015/11/we-like-leaders-who-underrate-themselves>

6. Source des données : *Harvard Business Review*.

Un bémol cependant : se sous-estimer peut également engendrer des problèmes. Les chercheurs pointent en particulier l'énergie émotionnelle consommée pour prouver aux autres que l'on mérite le poste que l'on occupe, ainsi qu'une difficulté à assumer des missions plus importantes ou plus difficiles.

## **Accepter nos limites**

Parfois, des choses vous échappent, ne dépendent pas de vous. La pandémie du coronavirus nous le rappelle avec force : nous ne maîtrisons pas tout. La dignité et le courage d'un capitaine, c'est de rester debout sur le pont alors que les éléments se déchaînent.

David Lefrançois, formateur de coaches en entreprise, nous raconte cette magnifique histoire d'un père, qui voyage avec sa fille dans un avion. Alors qu'il est en plein vol, à haute altitude et encore loin de sa destination, tout à coup, l'avion se met à piquer du nez. Les passagers hurlent. Les visages sont terrorisés. Mais le père de la jeune fille continue à lire son journal, comme si rien ne le perturbait. L'avion continue à descendre à une vitesse tout à fait anormale. C'est la panique à bord. Le père, lui, a toujours le nez dans son journal. L'avion effectue alors un atterrissage sur une plate-forme de fortune au milieu de l'océan. Il freine sec. Et, finalement, tout le monde est sain et sauf. La jeune fille demande à son père : « *Mais comment se fait-il que tu n'aies pas eu peur ?* ». Et le père répond : « *J'ai eu très peur, mais je n'avais aucun moyen d'agir sur la situation et je ne voulais pas transmettre ma peur.* » Sa fille confiera ensuite que l'attitude de son père a réussi à l'apaiser alors que les circonstances étaient critiques. La confiance au carré, appelez-vous.

## **Les 3 piliers de l'estime de soi**

L'estime de soi se définit comme la valeur que nous nous donnons à nous-mêmes. Étymologiquement, le verbe « estimer » vient du latin *aestimare*, qui signifie « évaluer », « déterminer la valeur », « jauger ».

L'estime de soi est sans relation avec nos qualités objectives. Certaines personnes s'octroieront de multiples qualités avant même de réaliser quoi que ce soit. D'autres multiplieront les performances sans jamais parvenir à se féliciter ou accepter les lauriers.