

La confiance en soi : une qualité professionnelle à développer

Développer un des fondements des relations de travail constructives



Didier Avril, série Storytelling

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

Assertiveness and Diversity
Anni Townend, éd. Palgrave, 2007.

Oser, thérapie de la confiance en soi
Frédéric Fanget, éd. Odile Jacob, 2003.

Dans des organisations où le travail est de plus en plus fondé sur des interactions entre individus, la confiance en soi devient une qualité non plus personnelle mais professionnelle. Elle joue en effet un rôle déterminant dans la capacité de nouer des relations constructives. Elle est aussi clé pour s'adapter au changement, oser prendre des risques, changer ses façons de faire, décider dans un environnement incertain.

Or cet atout est loin d'être uniformément répandu. Certains semblent avoir tout pour eux, mais en manquent cruellement, tandis que d'autres traversent les événements avec une assurance impressionnante, rebondissent après l'échec et en sortent grandis, etc.

Les publications analysées soulignent que la confiance en soi peut se développer, même lorsqu'elle est initialement fragile. Elles montrent qu'elle doit aussi toujours s'entretenir activement sous peine de la voir s'étioler au fur et à mesure que l'on rencontre des difficultés.

- **Sachez vous apprécier tel que vous êtes, en reconnaissant tout simplement vos qualités et vos défauts, vos réussites et vos échecs.**
- **Prenez le risque de vous engager dans des initiatives à l'issue incertaine... puis veillez à prendre note de vos avancées et réussites, même partielles.**
- **Comportez-vous d'égal à égal vis-à-vis des autres : ne cherchez pas à les dominer, sans pour autant accorder par principe plus de valeur à leur point de vue qu'au vôtre.**

Dans cette synthèse...

- 1 Un atout à développer
- 2 Les trois piliers de la confiance en soi
- 3 Une qualité qui se développe

1 Un atout à développer

« On trouve plus de dirigeants compétents que de dirigeants ayant confiance en eux », constatait Scott Eblin dans son livre *The Next Level*. Ce constat peut paraître surprenant. Quelqu'un qui est parvenu au niveau de cadre dirigeant n'a-t-il pas prouvé qu'il est compétent et que ses qualités sont valorisées par les autres ? Pourquoi douterait-il de lui ?

En réalité, les études montrent qu'il n'existe aucune corrélation entre la confiance en soi d'un individu et ses qualités intrinsèques. Certains, en apparence mal lotis par la nature en termes de QI, d'aptitudes physiques ou encore

La confiance en soi
est une qualité moins
partagée qu'il n'y paraît.

de capacités relationnelles, font preuve d'une assurance enviable. Ils vivent leurs revers comme des expériences parfois difficiles, mais sans remettre en cause le fait qu'ils sont des personnes de valeur, parfaitement légitime à agir, décider, exprimer leurs ressentis et leurs désirs.

D'autres au contraire, nettement plus nombreux, manquent de confiance en eux. Cet état d'esprit peut se traduire de différentes façons : anxiété, difficulté à prendre des décisions ou à agir, tendance à se dénigrer et à ne pas se mettre en valeur, propension à s'effacer devant les autres, recherche permanente d'approbation, etc. Parfois c'est au contraire par un excès apparent d'assurance que se traduisent ces difficultés : propension à prendre des risques inconsidérés, tendance à écraser les autres, incapacité à se remettre en question ou à prendre en compte ses émotions et celles des autres... De tels comportements visent très souvent à dissimuler un profond manque de confiance en soi.

Dans des entreprises où le travail est de plus en plus fondé sur des interactions entre individus, où il faut sans cesse prendre des décisions dans l'incertitude, s'adapter au changement, apprendre et s'essayer à de nouveaux

comportements, la confiance en soi se révèle un atout de taille :

De meilleures décisions

Le manque de confiance en soi est générateur d'anxiété et exacerbe les réactions émotionnelles au point de nuire à la qualité du processus de prise de décision. Il conduit à surestimer le risque d'échec et sa gravité, et à sous-estimer ses capacités. Le chef de projet qui multiplie les contre vérifications et analyses complémentaires pour se border, quitte à retarder démesurément une décision, en est un exemple typique. Tout comme celui qui ne veut pas entendre ce qui remettrait en cause la solution qu'il préconise, car il ne peut s'empêcher de ressentir les objections comme une attaque personnelle.

Au contraire, avoir confiance en soi permet d'écouter les avis des autres et de prendre en compte objectivement les informations disponibles, tout en se réservant le droit d'exercer son propre jugement et de décider, même en l'absence de garantie formelle que la décision prise est la bonne...

Des interactions plus constructives

Dans les relations avec les autres, le manque de confiance en soi conduit à des réactions contre-productives. Ainsi, le dirigeant qui interprète toute opposition comme une remise en cause personnelle souffre probablement d'un déficit d'assurance qui l'empêche de voir la valeur que peut avoir la diversité des points de vue. Celui qui fait spontanément passer les autres avant lui ne parvient plus à gérer correctement ses priorités... jusqu'au jour où, « trop c'est trop », les frustrations accumulées explosent en un conflit majeur ! Le déficit de confiance en soi nuit aussi à la collaboration : il conduit à cloisonner les responsabilités pour éviter les interactions « à risque », par peur de devoir affronter des désaccords perçus comme trop douloureux à vivre.

Les personnes assertives – qui se respectent sans se surestimer et respectent

les autres – sont les mieux à même d'établir des relations constructives. Elles savent écouter le point de vue des autres tout en faisant valoir le leur... qu'elles sont prêtes à remettre en cause le cas échéant sans ressentir ce retrait comme une remise en question de leur personne. Leur attitude est d'ailleurs souvent contagieuse : face à quelqu'un d'assuré, ni passif ni agressif, il est naturel de se comporter à l'identique.

La possibilité d'apprendre et d'innover

Le manque de confiance en soi agit souvent comme une prison. Blocages, aversion au risque, refus de changer ses façons de faire établies en sont des symptômes fréquents. Lorsqu'un collaborateur manque d'initiative, ce n'est pas forcément qu'il n'a pas d'idées, mais, bien plus souvent, qu'il ne s'estime pas légitime à les exprimer. S'il manque de confiance en lui, voir ne serait-ce qu'une seule de ses suggestions refusée risque de le conforter dans la croyance qu'il n'est pas compétent pour apporter ses propres idées – idées dont il juge, plus ou moins consciemment, qu'elles ont moins de valeur que celles des autres. De même, beaucoup hésiteront à adopter de nouveaux comportements ou de nouvelles techniques s'ils ne sont pas sûrs de réussir, car un échec leur paraît insurmontable. Comme ces mêmes personnes ont souvent tendance à sous-estimer leurs propres capacités, il leur devient quasiment impossible d'évoluer et de se développer.

Au contraire, croire en ses capacités – sans les surestimer ! – permet d'oser aborder un sujet incertain. De même, savoir qu'un échec ne signifie pas nécessairement que l'on est globalement « mauvais » permet d'en tirer les enseignements de façon objective. La confiance en soi est donc un atout, voire une condition nécessaire, pour progresser.

Chacun a donc intérêt à travailler consciemment sa confiance en soi, et à aider ses collègues et collaborateurs

à développer la leur. Un progrès en la matière se traduira rapidement par une plus grande efficacité collective, un moindre stress et des relations de travail plus constructives.

2 Les trois piliers de la confiance en soi

De nombreux psychologues se sont penchés sur la question du manque de confiance en soi, qui est à l'origine de pathologies répandues comme la dépression, l'anxiété généralisée, la phobie sociale, etc. Leurs enseignements sont tout à fait pertinents même en dehors de ces pathologies, à titre de développement personnel.

Ils ont montré que la confiance en soi se compose de dimensions relativement distinctes les unes des autres. On peut ainsi être tout à fait à l'aise sur certaines des facettes de la confiance en soi, et donner l'apparence de quelqu'un sûr de lui, mais être en déficit sur un autre domaine et être en réalité moins solide qu'il n'y paraît. Ce déficit risque alors de se manifester inopinément,

nous poussant à des comportements inappropriés ou à des réactions incompréhensibles pour l'entourage, alors même que nous n'avons pas conscience d'un manque à combler.

Connaître les différentes facettes de la confiance en soi est donc un préalable indispensable pour se développer. Schématiquement, celle-ci est composée de trois dimensions (figure A) :

1 Croire en ce que l'on est

Le fondement de la confiance en soi est l'estime de soi : le jugement de valeur global que l'on porte sur soi-même, en dépit de ce qui nous arrive ou de ce que pensent les autres. Ce jugement peut être plus ou moins positif. Ceux qui ont une bonne estime d'eux-mêmes sont mieux armés pour traverser les échecs, les conflits, les périodes de doute et d'incertitude ou les changements, car ces incidents ne les remettent pas en cause fondamentalement. Tel ce manager qui, à l'issue d'un refus du Comité de direction de valider le projet qu'il souhaitait lancer, rassemble son équipe pour tirer les

leçons de cet échec et préparer un plan de remplacement. « Je viens de me faire recalier sur ce projet. Je suis très déçu, car j'y croyais et nous avions tous beaucoup travaillé pour qu'il passe. Il y a clairement eu du positif, et certaines de mes propositions ont été appréciées. Mais je n'ai pas su les convaincre. À une prochaine occasion, je crois que je structurerai ma présentation différemment, mais je garderai la même introduction qui a très bien fonctionné. J'aimerais avoir votre avis sur... » À l'inverse, les personnes qui s'estiment peu interprètent chaque revers, chaque

Comprendre les différentes composantes de la confiance en soi est un préalable indispensable pour progresser.

remarque désagréable, comme une preuve qu'elles sont des personnes de peu de valeur. Le même manager sortirait ainsi de sa réunion en pensant : « J'ai raté ma présentation, je suis nul ! »

Il ne s'agit pas de se croire parfait, mais de se juger sans complaisance ni critique excessive et de s'accepter

FIGURE A Les trois piliers de la confiance en soi

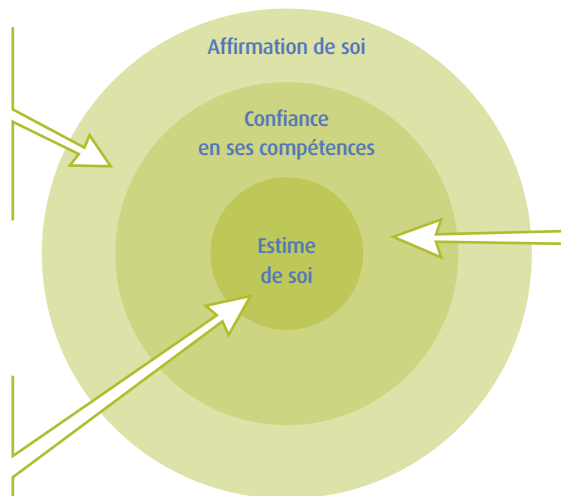
La confiance en soi repose sur trois composantes clés. Chacune d'entre elles doit se développer et s'entretenir en permanence, car manquer de confiance dans une seule de ces dimensions risque de générer des comportements contre-productifs.

Croire que l'on vaut autant que les autres, ni plus ni moins

- Avez-vous du mal à exprimer ce que vous voulez ?
- Faites-vous passer les priorités des autres avant les vôtres ?
- Recherchez-vous en permanence l'approbation des autres ?

Croire que l'on est quelqu'un de valable et digne d'intérêt

- Voyez-vous surtout vos côtés négatifs ?
- Quand on vous parle de vos qualités, pensez-vous que c'est « normal » / le strict minimum ?
- Trouvez-vous en général que les autres sont « mieux que vous » ?



Croire que l'on est quelqu'un de capable

- Pensez-vous souvent que « vous n'y arriverez jamais » ?
- Avez-vous tendance à retarder l'échéance, souffrez-vous souvent de « blocages » ?
- Évitez-vous les responsabilités ?
- Avez-vous des difficultés à « vous vendre » ?

D'après Oser, *thérapie de la confiance en soi*, Frédéric Fanget, éd. Odile Jacob, 2003, et *Avoir confiance en soi*, Sarah Famery, Les Editions d'Organisation, 2000.

et s'apprécier tel que l'on est, avec ses qualités et ses défauts. Construite dès l'enfance, l'estime de soi doit s'entretenir en permanence. Elle peut s'augmenter en apprenant à porter un autre regard sur soi-même et à interpréter les situations différemment.

Croire en ce que l'on peut

La deuxième facette de la confiance en soi est la confiance en ses compétences : se sentir capable d'entreprendre et d'essayer de réaliser des choses que l'on n'est pas absolument certain de savoir faire. Les personnes qui ont une telle assurance osent prendre des risques, même lorsqu'elles ont déjà échoué, et ont un potentiel de progression bien plus important que les autres. Elles ne se surestiment pas pour autant, et savent évaluer de façon relativement fiable leur potentiel et leurs limites. C'est le cas de ce chef de projet à qui ses supérieurs demandent s'il est volontaire pour se charger d'un projet radicalement innovant. « Oui,

je suis partant pour m'y attaquer. Je ne l'ai jamais fait mais, par certains aspects, cela ressemble à tel autre projet que j'ai géré. Je pense que je suis capable de réussir. En revanche, il y a un point sur lequel je crains de ne pas être compétent. Peut-on réfléchir à comment je pourrais me faire aider ? » D'autres personnes doutent, par principe, de leur compétence. Elles hésitent à se mettre en avant, évitent de se trouver en situation d'assumer des responsabilités, mettent un temps infini à décider... Si tel était le cas de ce chef de projet, il aurait probablement répondu selon les lignes suivantes : « *Je ne sais pas. Je n'ai jamais fait ça. Je dois étudier le dossier. Vous pensez que j'ai une chance de réussir ? Il y a plusieurs aspects qui me paraissent très incertains...* »

La confiance en ses compétences se construit ou se détruit au fur et à mesure de ses expériences. Sont plus favorisés ceux qui ont été élevés dans un environnement où on leur prodiguait félicitations et encouragements. Mais elle peut s'acquérir et se développer tout au long de sa vie.

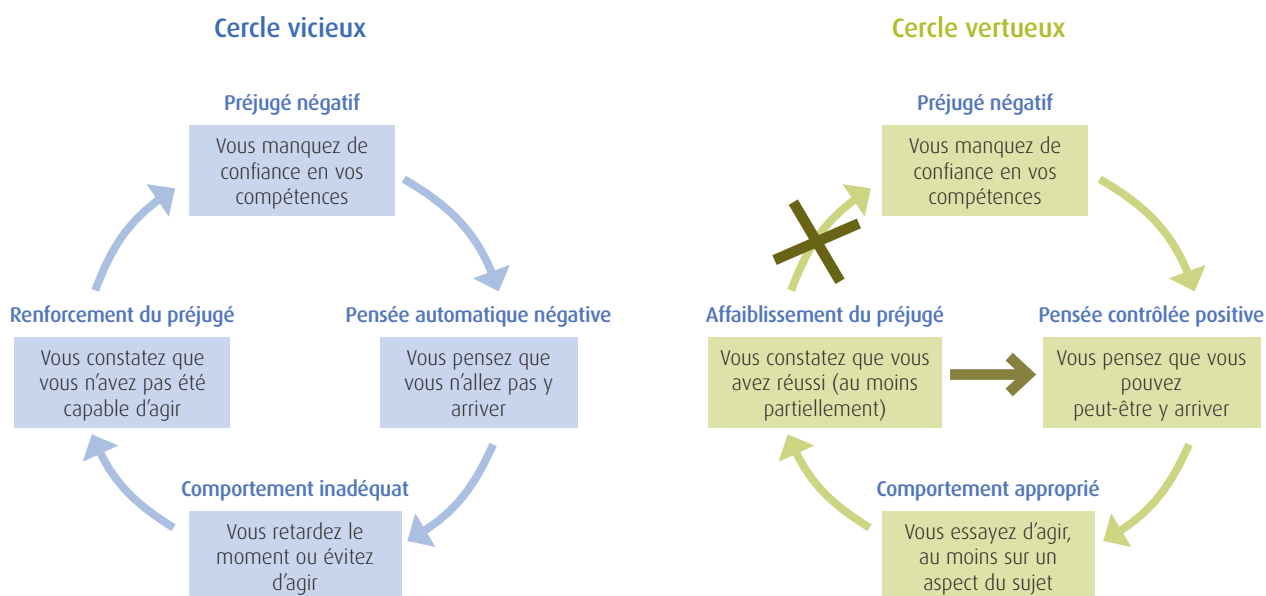
Croire que l'on vaut autant, ni plus, ni moins, que les autres

Enfin, on n'a pas réellement confiance en soi si l'on n'est pas capable de nouer avec les autres des relations fondées sur un respect mutuel. Ce que l'on appelle assertivité, ou affirmation de soi, est en effet la clé de relations équilibrées et constructives. Les personnes assertives ne cherchent pas à dominer les autres, pas plus qu'elles ne s'effacent par rapport à eux. Comme ce salarié qui estime que le service demandé par un de ses collègues est excessif : « *Je comprends bien que vous ayez besoin d'aide. Mais pour vous aider à préparer correctement cette réunion, il faudrait que je me plonge dans le dossier et que nous en discutions, ce qui me prendra 3 ou 4 heures. Je suis désolé de ne pas pouvoir vous rendre service, mais en l'état actuel de ma propre charge, c'est totalement déraisonnable. Je serai ravi de vous rendre service à une autre occasion.* » Les personnes peu affirmées, au contraire, ont tendance à penser que le besoin de l'autre est plus

FIGURE B Un cercle vicieux à inverser

Le manque de confiance en soi suscite des comportements qui eux-mêmes nuisent à la confiance en soi. Il faut délibérément lutter contre ce phénomène en enclenchant un cercle vertueux : de premières actions aideront à vous redonner confiance, et à oser entreprendre des actions plus significatives qui, à leur tour, accroîtront votre niveau de confiance en vous.

Exemple : Manque de confiance en ses compétences



important que le leur. « *Je ne peux pas ne pas refuser, le pauvre/il va m'en vouloir.* » Ou que l'opinion des autres vaut, par principe, plus que la leur. « *S'il dit que ce dossier est plus important que celui sur lequel je travaille, c'est qu'il faut que je l'aide.* »

L'affirmation de soi est une attitude innée, mais que l'on perd lorsque l'on vit des échecs dans des relations ou des conflits majeurs auxquels on réagit mal. Elle se travaille et s'exerce au quotidien, en veillant à toujours garder une posture d'égalité vis-à-vis des autres.

3 Une qualité qui se développe

Le manque de confiance en soi est particulièrement pervers car il enferme souvent dans un cercle vicieux : je sous-estime ma capacité de réussir ce projet, donc je ne me propose pas pour le prendre en charge, donc on ne me le confie pas, et j'en conclus que c'est bien la preuve que je n'en ai pas la capacité !

Développer sa confiance en soi est possible à condition de lutter contre ce phénomène et d'enclencher un cercle vertueux (figure B). Il faut pour cela faire le choix conscient de travailler

cet aspect de sa personnalité : prendre conscience des conséquences du déficit de confiance en vous ; vous forcer à agir d'une façon qui ne paraîtra initialement pas naturelle, mais s'ancrera progressivement comme un réflexe, au fur et à mesure que vous en constaterez les bénéfices. Vous gagnerez d'ailleurs à vous faire accompagner par une personne de confiance, qui vous aidera à prendre du recul tout au long de ce processus.

► Apprendre à s'apprécier tel que l'on est

Si vous souffrez d'un déficit d'estime de soi, la meilleure façon d'améliorer les choses est de décider consciemment de changer votre perception de vous-même. Avant tout, vous devez prendre conscience que vous vous sous-estimez... et que vous y trouvez peut-être même un certain confort : cela vous évite de prendre des risques, de faire des efforts, de vous confronter aux autres, etc.

Vous parviendrez ensuite progressivement à changer votre image de vous-même en vous astreignant à certaines « vérifications » chaque fois que des

pensées négatives sur vous-même vous envahissent (figure C). Vous constaterez souvent que votre malaise est lié à votre interprétation des situations que vous vivez, plus qu'aux situations elles-mêmes. Petit à petit, vous réaliserez que des interprétations plus positives sont possibles et votre image de vous-même s'améliorera.

Interdisez-vous les jugements négatifs globaux

Méfiez-vous de ne pas tirer de conclusions générales d'un élément de détail. Lorsqu'on a du mal à s'apprécier, on a tendance à maximiser le négatif et minimiser le positif. Vous avez le sentiment d'avoir été ridicule en réunion ? Recherchez quels éléments vous

On peut décider de rehausser son niveau d'estime de soi.

font penser que vous avez été ridicule. D'autres moments de la réunion pourraient-ils vous faire penser le contraire ? Et que voulez-vous dire par ridicule, exactement ? Pensez-vous que les autres participants en ont déduit que

FIGURE C Apprendre à s'apprécier tel que l'on est

Méfiez-vous des jugements de valeur globaux qui vont à l'encontre de l'estime de vous-même. Ex : « *Je me suis mal sorti de cette négociation, c'est la preuve que je suis mauvais.* » Face à ce type de réactions spontanées, cultivez quatre réflexes :

Analysez

Interdisez-vous de tirer des conclusions générales à partir d'un seul élément. Décomposez ce qui s'est passé : vous avez probablement été mauvais sur certains aspects, bon sur d'autres.

Relativisez

Prenez du recul sur vos attentes à votre égard. Prenez conscience que le perfectionnisme, s'il aide à progresser, peut avoir des effets destructeurs.

Décentrez

Observez-vous « de l'extérieur ». La situation est-elle aussi critique que vous le vivez ? Toute la responsabilité de l'échec vous est-elle imputable ? Apprenez à n'être pas plus dur vis-à-vis de vous-même que les autres ne le seraient.

Positivez

Remplacez les pensées négatives qui vous assaillent par des pensées plus positives et plus constructives. Ex : « *J'ai raté cette négociation mais j'en ai réussi d'autres. Et la prochaine fois, je saurai à quoi faire attention.* »

vous êtes « quelqu'un de ridicule » ? Apprenez à critiquer non pas votre personne, mais vos actes et vos comportements, qui peuvent être inadéquats sans faire de vous quelqu'un de globalement « nul ».

Cessez de viser la perfection

Dressez le portrait de la personne que vous voudriez être, et prenez du recul. Connaissez-vous une seule personne qui remplisse toutes ces qualités ? Ne pourriez-vous pas ressentir de l'estime pour quelqu'un qui ne posséderait qu'une partie de ces qualités, voire qui ne serait parfait en permanence sur aucune ? Efforcez-vous de moduler votre exigence vis-à-vis de vous-même et soyez aussi tolérant vis-à-vis de vous-même que vous le seriez vis-à-vis des autres.

Observez-vous « de l'extérieur »

Que disent ou pensent les autres de vous ? Que feraient-ils s'ils étaient à votre place ? Vous jugent-ils moins négativement que vous ne le faites ? Peut-être pourriez-vous écouter leur point de vue... Vous gagnerez ainsi à trouver dans votre entourage quelques personnes – un collègue, votre supérieur, un mentor, un membre de votre équipe – dont vous appréciez à la fois le jugement et la sincérité. Demandez-leur un feedback honnête sur les sujets qui vous préoccupent.

Opposez à votre critique interne une voix bienveillante

Méfiez-vous de vos pensées automatiques, qui peuvent s'avérer très néfastes lorsqu'elles sont toutes négatives. Un sujet que vous ne maîtrisez pas bien est abordé en réunion ? Votre « petite voix intérieure » vous dit « *je n'ai pas ma place dans cette réunion, je ne suis pas au niveau* ». Faites taire ces pensées qui vous conduisent à adopter des comportements inappropriés – vous mettre en retrait, dans cet exemple – et essayez même de les remplacer par des pensées plus positives. « *Ce sujet est intéressant, j'apprends beaucoup* ». Si cette démarche vous paraît forcée au début, elle deviendra progressivement un réflexe salutaire.

Oser agir

Lorsqu'on n'a pas confiance en ses compétences, la priorité est d'essayer, et de se rendre compte que l'on est plus capable qu'on ne le pensait (**figure D**). Cela suppose néanmoins de respecter certains principes :

Fixez-vous des objectifs atteignables

Si vous êtes sujet à des blocages, à la procrastination ou à l'indécision, procédez par petits pas. Choisissez un premier objectif, atteignable : faire une

présentation devant votre équipe, par exemple, si vous éprouvez des difficultés à vous exprimer en public. Une fois que vous aurez constaté que vous avez pu le faire sans que le monde s'effondre, vous serez mieux armé pour faire de même chez un client. Attention toutefois de ne pas vous placer vous-même

Quand on n'est pas certain d'être capable, la clé est d'essayer, et de prendre note de ses succès.

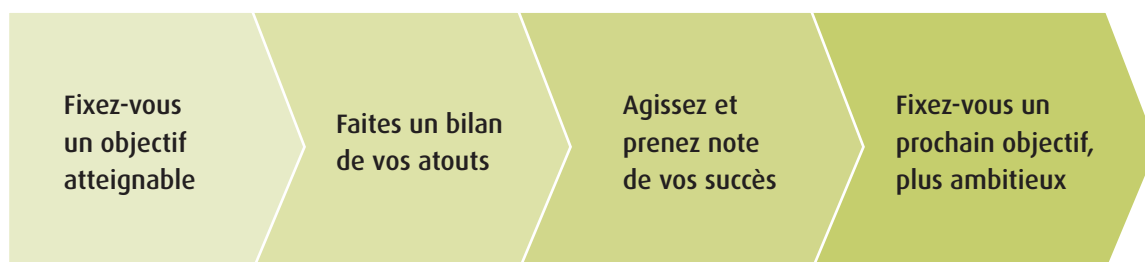
en situation d'échec. Rien ne serait pire que de conditionner votre jugement sur vous-même à la réussite d'une « mission » qui était en fait inabordable. Ne mettez pas non plus tous vos œufs dans le même panier : donnez-vous le droit à l'erreur sur une partie de vos objectifs.

Faites la liste de vos atouts

Avant de vous lancer dans une action qui vous coûte, prenez le temps de faire un inventaire des qualités qui pourront vous être utiles... et interdisez-vous absolument toutes les pensées de type « je ne vais jamais y arriver ». Faire appel aux autres peut aussi être judicieux : une personne de confiance pourra vous aider à faire un bilan plus objectif de vos compétences, et vous prodiguera des encouragements salutaires.

FIGURE D Oser agir

Lorsqu'on manque de confiance en ses compétences, la meilleure façon d'y remédier est de prendre des initiatives, et de se rendre compte que l'on est plus capable qu'on ne le pensait. Une démarche progressive est nécessaire, pour éviter de se mettre dans une situation d'échec qui viendrait malencontreusement renforcer l'a priori que vous n'étiez pas capable.



Se lancer et noter les progrès

Pour construire sa confiance en ses compétences par l'action, il est essentiel d'en faire un bilan : prendre acte de ses progrès et les valoriser. Ce faisant, méfiez-vous d'un travers classique des personnes qui manquent de confiance en elles : s'attribuer toute la responsabilité de ses échecs (« *c'est de ma faute* ») et dénigrer ses succès (« *c'était facile* »). Apprenez à vous réjouir de vos réussites !

S'affirmer vis-à-vis des autres

La confiance en soi est un pré-requis pour établir des relations de travail efficaces et constructives. Lorsqu'on en manque, on a tendance à se sentir facilement attaqué par les autres, et à y réagir soit par la fuite soit par l'agressivité.

Les conseils suivants vous aideront à développer une attitude plus assertive :

Exprimez-vous de façon affirmative

C'est par la pratique que vous pourrez progressivement prendre conscience du fait qu'exprimer vos opinions est tout aussi légitime qu'écouter celles

des autres. Exercez-vous donc régulièrement à exprimer vos besoins, à dire ce qui vous gêne, à oser dire non, sans chercher à dominer l'autre mais sans non plus vous placer en situation d'infériorité. La **figure E** propose quelques pistes pour cela.

Intéressez-vous aux gens et à leurs émotions

Un symptôme classique du manque de confiance en soi est de se montrer « purement rationnel ». Les faits objectifs sont effectivement plus rassurants. Mais ils ne sont qu'une partie de la réalité. Exercez-vous à exprimer vos ressentis, et intéressez-vous à ceux de vos interlocuteurs, même si cela peut

La confiance en ses capacités relationnelles repose sur un état d'esprit : se respecter soi-même tout en respectant les autres.

vous paraître inconfortable initialement. « *Je dois dire que je suis énervé, et j'ai l'impression que vous l'êtes aussi, pourriez-vous me dire ce qu'il en est ?* » Vous apprendrez ainsi progressivement à tenir compte de vos émotions et de celles des autres et à les considérer comme un élément parmi d'autres de la

relation établie. Vous éviterez alors que ces émotions viennent interférer dans la relation à votre insu.

Respectez les points de vue différents

Enfin, rappelez-vous régulièrement que les autres sont tout à fait légitimes à avoir des points de vue différents des vôtres. Plutôt que vous sentir agressé par la différence, faites-en un sujet de discussion. Vous constaterez que cela vous rendra aussi plus facile d'exprimer vos propres points de vue.

• • • •

Loin d'être seulement un trait de personnalité ou la conséquence du succès, la confiance en soi est une qualité particulièrement utile en milieu professionnel, que l'on peut développer, et que l'on doit en permanence entretenir et renforcer.

FIGURE E S'exprimer de façon affirmative

La confiance en son aptitude à gérer les relations avec les autres peut se travailler en s'exerçant à s'exprimer de façon « assertive ».

Placez-vous dans un état d'esprit positif	Reconnaissez que votre interlocuteur est une personne de valeur, ainsi que vous-même. Cela vous aidera à éviter le piège de chercher à le dominer, ou au contraire de vous laisser excessivement influencer par son point de vue.
Exprimez clairement votre demande	Parlez à la première personne et utilisez des mots précis.
Écoutez et montrez que vous comprenez le ressenti de l'autre	Soyez à l'écoute du point de vue de l'autre. Efforcez-vous sincèrement de comprendre ses contraintes... sans pour autant les faire vôtres. Écoutez ses ressentis, même si cela peut être déstabilisant pour vous.
Exprimez aussi vos émotions	Votre interlocuteur comprendra d'autant mieux votre point de vue et vos réactions que vous osez vous ouvrir de vos ressentis. Ex : « Je suis très gêné de vous demander ça, mais... »
Concluez positivement	Ex : « Je vous remercie de m'avoir écouté ».

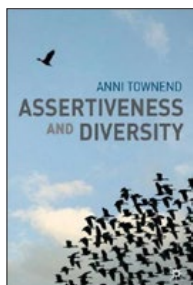
D'après **Assertiveness and Diversity**, Anni Townend, éd. Palgrave, 2007, et **Oser, thérapie de la confiance en soi**, Frédéric Fanget, éd. Odile Jacob, 2003.

Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

Assertiveness and Diversity

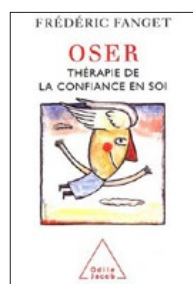
Anni Townend, éd. Palgrave, 2007.



Écrit par une psychologue, coach et consultante, cet ouvrage souligne l'importance critique de la confiance en soi dans l'environnement professionnel, a fortiori depuis que les entreprises s'efforcent de favoriser la diversité. En effet, respecter l'autre tout en se respectant soi-même est la clé des relations efficaces – ce que l'auteur labellise l'attitude « Je suis OK – tu es OK ». Forte de cette observation, elle passe en revue, de façon parfois fastidieuse mais efficace, les différentes situations que peut rencontrer un manager, et prodigue de nombreux conseils pour les vivre de manière « assertive ». Un ouvrage qui invite à reconsidérer sa façon de vivre l'entreprise.

Oser – Thérapie de la confiance en soi

Frédéric Fanget, éd. Odile Jacob, 2003.



Rédigé par un médecin psychiatre et psychothérapeute, cet ouvrage propose une démarche inspirée des thérapies comportementales et cognitives pour améliorer sa confiance en soi. Écrit dans un langage simple, quotidien, illustré de multiples exemples tirés de la vie de tous les jours recueillis au cours des consultations de l'auteur, le livre est d'une lecture très facile tout en apportant une réflexion d'une grande profondeur. Certes, il est essentiellement destiné à l'individu cherchant à améliorer sa confiance en lui dans des situations quotidiennes. Mais la démarche pourra aisément être transposée au monde de l'entreprise.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **L'intelligence émotionnelle**
Daniel Goleman, éd. Robert Laffont, 1997. (Livre et synthèse Manageris n° 52a)
Prendre conscience de l'importance clé d'une forme d'intelligence souvent méconnue.
- **Le courage, une qualité essentielle du leader**
(Synthèse Manageris n° 136b)
Les différentes formes de courage nécessaires à l'exercice du leadership.
- **Gérer son stress**
(Synthèse Manageris n° 121a)
Comprendre son stress pour en maîtriser les conséquences.
- **Le manager à l'écoute**
Yves Blanc, éd. Dunod, 2002. (Livre et synthèse Manageris n° 113a)
Améliorer ses capacités d'écoute.
- **Clear Leadership**
Gervase R. Bushe, éd. Davies-Black, 2001. (Livre et synthèse Manageris n° 97a)
Maîtriser sa communication pour éviter les malentendus.

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris
Tél. : 01 53 24 39 39
Fax : 01 53 24 39 30
E-mail : info@manageris.com
www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1 850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.