

# INTRODUCTION



PIERRE

Pierre\* a la petite cinquantaine. Il a réussi une brillante carrière de cadre supérieur dans une administration publique prestigieuse. Il est reconnu par ses chefs et a gravi les échelons de l'organisation. Pierre n'a pas fait l'ENA (École nationale d'administration). Lorsqu'il était enfant, son père répétait à l'envi : « Si tu ne fais pas l'ENA, tu n'es rien dans ce monde ! » Pierre vit donc avec cette croyance à fleur de conscience, parfois marqué par une estime de soi au top (« je peux être fier du chemin accompli ») et parfois traversé par le doute ou la honte (« je ne peux pas aller à cette réunion, c'est plein d'énarques qui vont me trouver minable »). Le problème de Pierre, c'est qu'il a beaucoup de mal à se montrer bienveillant et positif envers lui-même et qu'il challenge peu ses certitudes (sur lui-même et sur les autres). Son esprit et ses croyances lui jouent des tours alors qu'il a en lui toutes les qualités pour réussir – et tant pis pour l'ENA!



CHRISTIANE

Christiane est ma tante. Nous l'avons appelée pour lui souhaiter une bonne année. Sans faire exprès, nous lui avons raccroché au nez, pensant que la conversation était terminée. Nous l'avons donc rappelée dans la foulée pour nous excuser. Ce à quoi Christiane a répondu : « Oh, ce n'est pas grave, c'est l'histoire de ma vie ! » Christiane est une femme travailleuse, courageuse, très dévouée, honnête et loyale. Elle se plie en quatre pour son entourage et elle fait clairement passer les besoins des autres avant les siens. Christiane a toujours l'impression de déranger. Si elle vient dormir chez vous, elle vous suppliera de ne pas déplier le canapé car, dormir en position fœtale sur une banquette, suffit amplement. Le problème de Christiane, c'est qu'elle semble avoir une estime de soi basse et une tendance à se dénigrer et à se sentir de trop. J'espère que cet ouvrage lui sera utile... et qu'elle ne m'en voudra pas de parler d'elle.



AMINA

Amina est manager dans l'assurance. Elle dégage une grande force intérieure. Elle est à la fois discrète et déterminée. Elle fait passer ses messages sans complaisance ni agressivité, même ceux qui fâchent. C'est quelqu'un de fiable, de loyal et de très travailleur. Un jour, on lui propose une superbe opportunité à l'extérieur de son entreprise. Amina est amenée à changer d'employeur, et là elle prend peur. Tout à coup, elle se dit qu'elle ne sait pas faire grand-chose, que tout le monde va découvrir ce dont elle est persuadée au fond d'elle-même, à savoir qu'elle n'arrivera pas à s'adapter. Cette promotion, c'est sûrement un malentendu... Le problème d'Amina, c'est qu'elle souffre d'un syndrome d'imposture qui touche à son sentiment de légitimité et qui fait qu'elle a toujours tendance à se montrer trop exigeante envers elle-même, à se dépeindre moins brillante qu'elle ne l'est en réalité. Bref, à se sous-estimer.

\* Tous les personnages mentionnés dans cet ouvrage sont réels. Les prénoms ont été modifiés pour assurer l'anonymat.



JEAN-JACQUES

Jean-Jacques travaille dans la finance. Il est reconnu comme un expert très pointu dans son domaine. Il a de l'instinct, de l'intuition. Ses compétences techniques sont indéniables. Mais voilà, Jean-Jacques est envahi par un grand besoin de reconnaissance. Il a besoin de tout savoir, d'être partout, de se rassurer sur le fait que l'on pense qu'il est indispensable. Il a besoin d'entendre qu'il est brillant, que son chef le rassure en permanence sur sa valeur et la pérennité de sa place dans l'organisation. Cela l'incite à développer des peurs et des émotions très fortes qu'il a du mal à réguler. Au final, ses relations aux autres sont compliquées (comportements invasifs, besoin de contrôler et de tout savoir, micromanagement, etc.). Le problème de Jean-Jacques, c'est que l'estime qu'il a de lui-même est instable et dépend beaucoup de facteurs qu'il ne maîtrise pas (reconnaissance, compliments, éloges, etc.). Il a placé son estime de lui dans le regard des autres et non pas en lui.

## « Tous les comportements dérivent de l'estime de soi. » W. Schutz.

Dans mon métier de coach, je suis amené à rencontrer des dirigeants, chefs de projet, jeunes managers... qui partagent avec moi leurs joies, leurs envies et leurs doutes. Depuis quelques années, un sujet revient de manière récurrente au cœur du travail que j'effectue avec ces personnes : l'estime de soi.

Y suis-je plus sensible qu'avant ? Est-ce lié à l'évolution de notre société et de nos organisations ? Qu'est-ce que cela dit de mon rapport à ma propre estime de moi ? Autant de questions que nous aborderons dans cet ouvrage.

Peut-être avez-vous, vous aussi, des personnes dans votre entourage qui ressemblent à Pierre, Christiane, Amina ou Jean-Jacques. Peut-être certaines de leurs manières de penser ou de réagir vous sont-elles familières. Vous retrouverez ces personnages, ainsi que d'autres que je vous présenterai, tout au long de l'ouvrage.

Ce que ces quatre exemples ont en commun, c'est la manière capricieuse et subjective avec laquelle notre estime de nous peut parfois jouer avec nos nerfs. Tantôt trop basse, rarement trop élevée (mais parfois quand même), souvent instable, cette estime de soi est à la base de notre capacité à :

- nous aimer et à être fier/fière de nous-même ;
- prendre confiance en nous et à nous affirmer ;
- nous sentir à notre place ;
- adopter des comportements pacifiés avec notre entourage.

Cet ouvrage est principalement destiné aux leaders, aux managers et aux chefs de projet, c'est-à-dire aux personnes en situation de management. Une bonne partie des exemples et illustrations sont issus de mes coachings professionnels. Cependant, je suis certain que ce livre pourra être utile à tout un chacun, quel que soit son profil.

Vous y trouverez des clés pour :

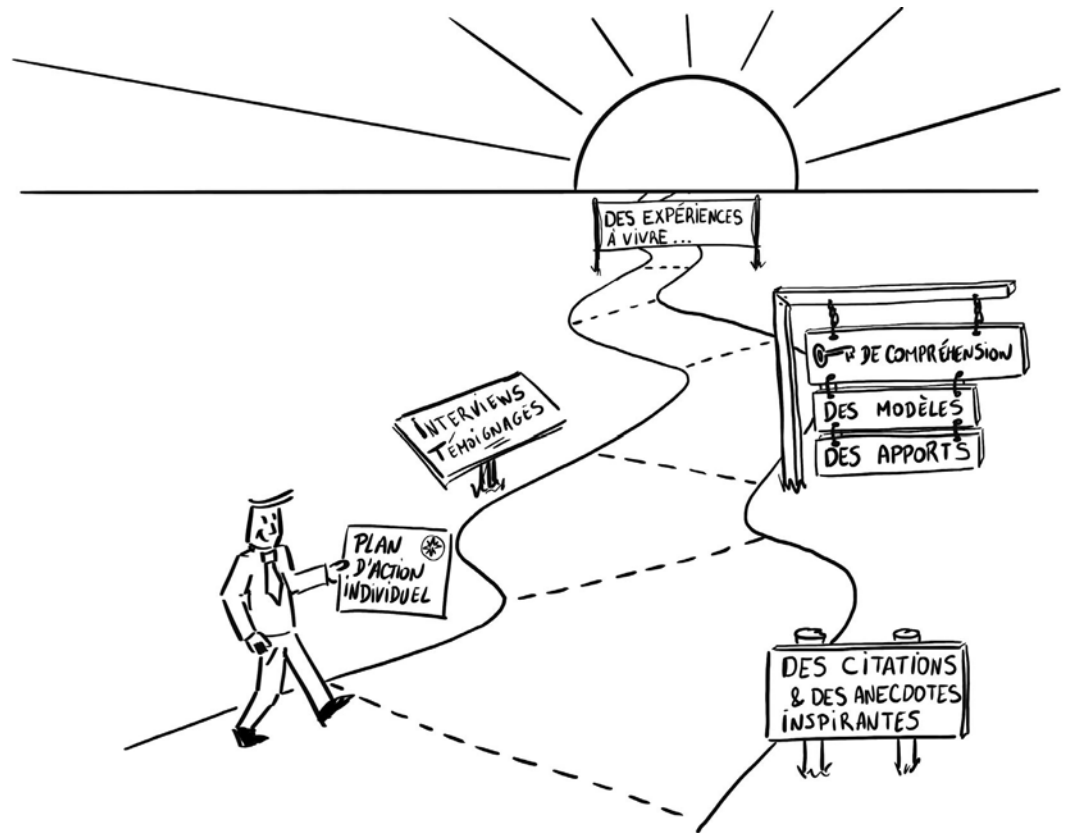
- comprendre ce qui se joue pour vous lorsque, dans une situation inconfortable, il arrive que vous ne réagissiez pas comme vous le souhaiteriez;
- surmonter vos difficultés à entreprendre;
- déployer tout votre potentiel;
- vous sentir pleinement aligné(e) avec vos envies, fier/fière de ce que vous réalisez et joyeux/joyeuse dans votre rapport aux autres et à vous-même;
- vous appuyer sur vos ressources et vos aspirations pour assumer votre propre style de leadership.

Prenez-le comme un voyage, un **programme d'actions en huit semaines** :

- Vous disposez de huit semaines pour explorer 16 clés au total, soit deux clés par semaine.
- Pour chacune des 16 clés, vous aurez des expériences à réaliser et vous bénéficierez d'apports théoriques, d'anecdotes et d'exemples issus de mes coachings.
- Vous aurez, en plus, à la fin de chaque semaine, un plan d'action individuel à compléter et une interview inspirante.

Les différentes clés sont complémentaires et concourent toutes à une meilleure estime de soi.

Pour chaque semaine, comptez environ deux heures de travail et assurez-vous d'être dans des conditions propices à l'introspection. Mon souhait est de vous rendre le plus autonome possible dans l'exploration de votre estime de vous et des leviers d'action pour la rendre plus robuste. J'espère sincèrement que vous trouverez dans cette lecture une forme d'autocoaching qui vous aidera à vous réaliser pleinement, comme je me suis réalisé moi-même en l'écrivant pour vous.



Pour terminer cette introduction, je vais vous faire une confidence. Je suis souvent perplexe vis-à-vis des ouvrages de développement personnel (on n'en est pas à un paradoxe près). Je suis parfois agacé de lire des phrases trop normatives. Je suis souvent mal à l'aise qu'on me demande d'ouvrir mes chakras ou de rechercher « LA source » à laquelle me reconnecter. Je suis parfois vexé qu'on me dise que si je ne suis pas pleinement heureux dans ma vie, c'est que je n'en ai pas vraiment envie. Je suis de temps en temps arrogant de conclure inconsciemment par un : « Bon, tout ça c'est bien pour les autres, mais moi je n'en ai pas vraiment besoin... »

Que vous vous retrouviez ou non dans ces quelques réactions, bienvenue dans ce programme d'action. La seule proposition que j'ai à vous faire, c'est de rester curieux/curieuse et d'accepter de vous laisser surprendre.

Et vous, qu'êtes-vous venu(e) chercher au travers de la lecture de cet ouvrage ?

Voici le début de votre parcours. Complétez les éléments ci-dessous. Vous pouvez écrire directement sur le livre (si, si...).



|   |   |
|---|---|
| <p>CE QUE M'ÉVOQUE<br/>LE SUJET DE<br/>L'ESTIME DE SOI ?</p>   | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>LES CRAINTES OU<br/>DOUTES QUE JE<br/>POURRAIS AVOIR ?</p>   | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p>CE QUE J'AIMERAIS<br/>ATTEINDRE COMME<br/>OBJECTIF GRÂCE À<br/>LA LECTURE DE CET<br/>OUVRAGE ?</p>  | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |