

# Sommaire

- 1 Comment forger sa confiance en soi, 9  
par Amy Gallo
- 2 Surmonter les huit obstacles à la confiance en soi, 25  
par Rosabeth Moss Kanter
- 3 Tout le monde souffre du syndrome de l'imposteur :  
voici comment s'en débarrasser, 35  
par Andy Molinsky
- 4 Un semblant de connaissance suffit à nous rendre trop  
confiants, 45  
par David Dunning et Carmen Sanchez
- 5 Pour réussir votre entretien d'embauche, incarnez  
un personnage et répétez, 61  
par Cathy Salit
- 6 Six postures pour avoir l'air plus sûr de soi pendant  
une présentation, 73  
par Kasia Wezowski
- 7 La voix du leader, loin d'être toujours la même,  
doit être multiforme, 83  
par Amy Jen Su
- 8 Développez une culture de la confiance, 95  
par Rosabeth Moss Kanter
- 9 Les grands dirigeants sont sûrs d'eux, communicatifs,  
engagés et courageux, 103  
par Peter Bregman

10 Comment aider un salarié à ne plus douter  
de lui-même, 115

par Tara Sophia Mohr

11 Pour paraître sûres d'elles, les femmes doivent aussi  
donner l'impression d'être chaleureuses, 129

par Margarita Mayo

12 Pourquoi sommes-nous dirigés par tant d'hommes  
incompétents ?, 139

par Tomas Chamorro-Premuzic

13 On réussit mieux quand on a peu confiance en soi, 151

par Tomas Chamorro-Premuzic

## De la confiance en soi à la culture de la confiance

« Je n’y arriverai pas, c’est hors de ma portée. » Face au désarroi d’un collaborateur, certains managers seraient tentés de répliquer : « Bien sûr que tu peux le faire, tu en es tout à fait capable ! ». Une réponse a priori positive et bienveillante, mais qui, en réalité, n’aura aucun effet. Dans le domaine du coaching, ce type d’échanges s’appelle « argumenter avec le critique intérieur ». C’est une perte de temps pour tout le monde, et ce pour deux raisons. Tout d’abord, la vision du critique intérieur n’est pas fondée sur des faits, mais sur un ressenti, un sentiment de vulnérabilité (éprouvé par le collaborateur, dans ce cas précis) et une crainte exagérée de l’échec. Or les paroles de réconfort n’agissent pas sur ces peurs sous-jacentes. Par ailleurs, si vous encouragez un collaborateur à surmonter ses doutes à l’aide de compliments et de paroles réconfortantes, cela implique qu’il aura toujours besoin de vous pour y parvenir. Vous lui donnez du poisson sans lui apprendre à pêcher.

Cette erreur classique du manager illustre combien il est difficile d’aider autrui à gagner en confiance en soi. On attend souvent beaucoup des managers, mais celui qui parviendra à créer une culture de la confiance, en

permettant à chacun de vaincre ses doutes, se distinguera de tous les autres. Cela nécessite-t-il qu'il ait lui-même confiance en lui ? Certainement. Difficile, en effet, d'aider des collaborateurs à balayer leurs peurs si l'on est en proie aux doutes ou si l'on éprouve un sentiment d'imposture. Il faut avoir atteint un certain degré de sérénité, pour cela. Incarner une force tranquille. Et c'est peut-être là que se situe la deuxième erreur du manager. On croit souvent que se poser en leader consiste à se montrer plus sûr de soi. On s'oblige alors à adopter une posture qui ne nous appartient pas et nous contraint, à vanter davantage nos mérites, à affirmer nos idées plus fort que les autres. On se fourvoie et surtout, on ne fait avancer personne.

Derrière cette assurance de façade, il y a souvent, une fois encore, la peur sous-jacente de l'échec et de ne pas être à la hauteur. C'est définitivement là qu'il faut creuser, selon Rosabeth Moss Kanter, professeure de management des entreprises à la Harvard Business School, en questionnant notre rapport à l'échec : « Ce qui différencie les personnes qui réussissent de celles qui échouent sur le long terme, est leur attitude face aux difficultés », écrit-elle. Elle a d'ailleurs mis au point une règle, la bien nommée règle de Kanter, qui vaut pour les entreprises comme pour les individus : « Considérée à mi-parcours, toute entreprise peut sembler vouée à l'échec. » En effet, toutes les grandes entreprises, tous les professionnels aguerris

ont vu leur trajectoire vers le succès ponctuée de faux pas, de sorties de route, de revers de fortune. Un résultat durable ne s'obtient qu'au prix d'efforts considérables et d'une vigilance constante. Obstination et persévérance, en somme, doublées d'une certaine foi en l'avenir et en soi.

Comment réussir à atteindre cet état de sérénité ? Vous le découvrirez à travers les travaux d'experts et de chercheurs de renom, réunis dans ce livre. Comment instaurer une culture de la confiance autour de soi ? Comment, à titre personnel, surmonter les (huit) obstacles à la confiance en soi ? Comment réussir un entretien d'embauche ? Ou tout simplement, avoir l'air plus sûr de soi lors d'une présentation ? À ses débuts, Bill Clinton ponctuait ses discours de grands mouvements qui le faisaient apparaître comme quelqu'un de peu fiable. Pour l'aider à se contrôler, ses conseillers lui ont recommandé d'imaginer une boîte devant lui et d'y contenir les mouvements de ses mains. Depuis, « la boîte de Clinton » fait partie du vocabulaire de la communication politique.

Caroline Montaigne,  
journaliste à Harvard Business Review France  
et responsable du site [hbrfrance.fr](http://hbrfrance.fr)



**Quels sont les bons réflexes à acquérir pour ne plus se sentir mal à l'aise lors de ses prises de parole ?** Comment gagner en assurance dans son travail et ne plus douter de ses compétences, même dans les situations de crise ?

Cet ouvrage répond à ces différentes questions en vous donnant toutes les clés nécessaires pour être davantage sûr de vous et progresser dans votre vie professionnelle. Grâce aux méthodes et conseils des experts HBR, découvrez comment identifier et éviter les pièges susceptibles de mettre à mal votre confiance en vous.

Véritable livre de coaching, ce guide vous permettra de vous affirmer au quotidien dans votre travail et d'être ainsi mieux armé pour remplir vos missions avec succès et sérénité.

---

**Les bienfaits de l'intelligence émotionnelle dans la vie professionnelle :** une nouvelle collection HBR pour (re)découvrir tous les bienfaits du bonheur au travail !

Cette collection regroupe les meilleurs articles de la *Harvard Business Review* consacrés à l'épanouissement personnel au travail. Son objectif ? Renforcer votre efficacité professionnelle et développer vos qualités de manager en vous appuyant sur une meilleure gestion de vos émotions, mais aussi de celles des autres.

13,95 €

ISBN : 978-2-8104-2998-1



9 782810 429981