

# 1

## Estime de soi et conception d'un CV

### POURQUOI PARLER D'ESTIME DE SOI LORSQU'ON ABORDE LA CONCEPTION D'UN CV ?

La première difficulté au moment de commencer la rédaction de sa candidature est le niveau réel de confiance en soi. D'un coup, certains perdent leurs moyens et s'imaginent qu'ils ne sont pas à la hauteur de leurs ambitions. « *Finally, je n'ai pas grand-chose à mettre dans mon CV* » ; « *Je n'ai pas réalisé beaucoup de missions* » ; « *Pourquoi ma candidature retiendrait-elle l'attention vu le nombre de candidats bien meilleurs que moi qui existent ?* »... Bref, l'estime de soi doit être bonne pour s'engager dans la réalisation de son dossier de candidature. En outre, travailler sur votre candidature vous oblige à faire un bilan sur vous, à vous connaître davantage en identifiant clairement vos qualités et vos défauts. Ce travail sur vous pose la question de l'image sociale que vous renvoyez aux autres et celle que vous avez de vous-même. Cette période où vous candidatez vous confronte forcément à des incertitudes et à des échecs qui peuvent être parfois vécus de manière violente. Cette phase est donc source d'incertitudes, de remises en question et d'angoisses qui peuvent fragiliser votre estime de soi. Un long délai d'attente avant d'obtenir une réponse peut provoquer une série de questions : « *Pourquoi mettent-ils tant de temps à me répondre ?* » ; « *Suis-je à la hauteur du poste finalement ?* » ; « *Combien y a-t-il de concurrents ?* »...

Une lettre de refus d'autant plus difficile à recevoir que l'entreprise s'investit souvent peu dans cette phase du recrutement peut diminuer votre confiance en vos compétences et capacités. Vous avez mis un tel engagement à concevoir votre candidature, que la simple réponse laconique et froide du type « Nous

avons le regret de vous informer que nous ne pouvons donner de suite favorable à votre candidature » peut être violente. Dans l'idéal, l'entreprise devrait vous répondre, même si la réponse est négative. Son refus devrait être étayé. Le recruteur a intérêt, pour préserver l'image de son entreprise, à fournir une explication. Il peut souligner une inadéquation entre votre profil et le poste, une insuffisante maîtrise de l'anglais, un nombre très important de candidatures reçues pour cet emploi. Enfin, il serait normal que la lettre soit nominative. En effet, une lettre automatisée non signée renvoie une image déshumanisée de l'entreprise et peut être perçue par le candidat comme un manque de traitement humain et personnalisé de son dossier, source encore plus grande de fragilisation de son estime de soi. Or l'estime de soi se nourrit de deux sentiments essentiels : celui d'être aimé et celui d'être compétent. Ainsi les personnes à basse estime de soi redoutent particulièrement le jugement des autres. Pour éviter justement de s'exposer à des critiques négatives, elles vont tout faire pour être appréciées, accepter sans rechigner des tâches ingrates et vont se montrer à l'écoute des besoins d'autrui en oubliant les leurs. Ces personnes ont du mal à prendre des décisions car en agissant, elles prennent un risque. Ainsi ce sont souvent de grandes procrastinatrices. Une personne dotée d'une bonne estime de soi a confiance en ses compétences et ses qualités et ne se laissera pas déstabiliser par une décision à prendre ou le jugement d'autrui. « *Une personne à haute estime de soi a envie de réussir, là où celle à basse estime de soi a peur d'échouer* » (André et Lelord, 1999<sup>1</sup>).

Pour vous permettre de mieux identifier votre niveau d'estime de soi, nous allons définir l'estime de soi, vous expliquer comment elle se construit et surtout voir comment la faire fluctuer en situation difficile.

## CONSTRUCTION DE L'ESTIME DE SOI

L'estime de soi désigne l'ensemble des attitudes et des sentiments que le sujet éprouve à l'égard de lui-même et qui l'orientent dans ses réactions comme dans ses conduites organisées. Elle est généralement définie comme le processus par lequel un individu porte sur lui-même, sur ses performances, ses capacités et ses attributs, des jugements positifs ou négatifs<sup>2</sup>. L'origine de l'estime de soi

- 
1. André C. et Lelord F., *L'Estime de soi : s'aimer pour mieux vivre avec les autres*, Odile Jacob, 1999.
  2. Prêteur Y., « Développement de l'estime de soi et réussite scolaire », *Revue Résonances*, novembre, 2002.

est à rechercher très tôt au cours du développement. Si les parents peuvent jouer un rôle actif dans la réussite scolaire de leurs enfants, c'est surtout dans des attitudes éducatives globales qui tendent à responsabiliser l'enfant au-delà de la sphère scolaire que leur rôle est majeur. Il faut que les parents instaurent un bon équilibre entre la « sécurité » (montrer à l'enfant qu'on l'aime) et la « loi » (lui rappeler les règles).

De ce constat, se dégagent quatre profils éducatifs :

- Le type « rigide » (trop de loi et peu de sécurité) : *tais-toi et bosse* ;
- Le type « couveur » (pas de loi et trop de sécurité) : *c'est pas grave si tu échoues* ;
- Le type « laisser-faire » (pas de loi et pas de sécurité) : *fais comme tu veux* ;
- Le type « stimulant » (loi et sécurité) : *mon chéri où en es-tu dans ton travail ?*

L'enfant se nourrit de l'amour qu'il reçoit de ses parents. L'« intention d'amour » doit être suivie d'actes et de gestes concrets, pour que l'enfant soit plus tard capable de susciter de la part des autres des attitudes pouvant nourrir son estime de soi. Ce qui est essentiel dans l'amour que les parents donnent c'est qu'il soit délivré sans conditions. En effet, l'enfant doit comprendre que quoi qu'il fasse il recevra de l'amour et sera aimé par ses parents. L'enfant intériorise alors que sa valeur ne dépend pas que de sa performance, mais représente une donnée stable, relativement indépendante, du moins aux yeux de ses parents. C'est l'amour inconditionnel qui construit une forte estime de soi stable. Ainsi, un enfant qu'on aime sous conditions doit se rassurer en suscitant par son comportement l'amour de ses parents. Il doit rapporter de bonnes notes, doit être gentil. L'enfant trouve cela assez simple puisqu'il comprend comment provoquer l'amour, mais également très peu sécurisant dans la mesure où il n'a pas droit à l'erreur ou à l'échec. L'amour inconditionnel pose de solides bases à la construction de l'estime de soi, mais ne suffit pas. Encore faut-il que l'enfant apprenne aussi à se faire aimer des autres et ne se satisfasse pas que de l'amour de ses parents au risque d'être l'enfant gâté qui considère que quoi qu'il fasse, les collègues, camarades, connaissances et relations sociales qui l'entourent l'aiment. Il sera forcément amené à découvrir que c'est rarement le cas.

## LES 4 GRANDS TYPES D'ESTIME DE SOI

Ainsi, à partir de cette définition de la construction de l'estime de soi, on comprend que selon ses niveaux de développement, l'estime de soi fait l'objet de fluctuations plus ou moins grandes. André et Lelord (1999)<sup>1</sup> décrivent quatre grands types d'estime de soi : l'estime de soi haute et stable, l'estime de soi haute et instable, l'estime de soi basse et stable et l'estime de soi basse et instable. Les personnes avec une haute estime de soi stable ne sont pas affectées par les événements qui arrivent dans leurs vies. Elles s'aiment telles qu'elles sont sans se soucier de modifier leur image pour plaire aux autres. La deuxième catégorie, une haute estime instable, comprend les individus qui semblent avoir le contrôle de la situation, mais qui doivent surveiller leur environnement. Ils sont obsédés par leur image et le plus souvent ont tendance à aggraver les gens qui les mettraient en doute. La basse estime stable, ce sont les individus qui ne sont pas affectés par des événements extérieurs ni positifs ni négatifs. Ils subissent les situations en imaginant qu'ils ne peuvent rien changer. Finalement, les personnes à basse estime instable sont affectées par les événements de leur environnement et font en sorte de changer leur image et d'améliorer la situation. Ici vous pouvez essayer d'identifier à quelle catégorie de personnes vous appartenez et de voir aussi dans quels contextes votre estime de soi fluctue et en particulier diminue. Votre estime de soi se nourrit-elle davantage dans le cadre du travail par vos réussites professionnelles ou est-elle davantage intériorisée et peu sujette aux échecs que vous essayez ?

En effet, on imagine aisément qu'une estime de soi faible peut provoquer des situations de souffrance, mais nous verrons qu'une haute estime de soi instable peut également générer des tensions et des souffrances qui à première vue ne sont pas faciles à repérer. Ainsi c'est le niveau d'instabilité de l'estime de soi qui est problématique. En effet, nous avons vu que lorsque l'enfant n'a pas suffisamment intériorisé que l'amour de ses parents à l'égard de son être est inconditionnel, son estime de soi sera instable et dépendra en grande partie de facteurs extérieurs et du regard que les autres posent sur lui. L'enfant s'est conditionné de sorte qu'il pense que son parent l'aime parce qu'il rapporte des bonnes notes à la maison, parce qu'il est serviable, qu'il se tient bien en public. Il construit son estime de soi en fonction de ses comportements et non de sa valeur intrinsèque. Cette faille dans son développement narcissique explique alors que son estime de soi varie en fonction de la situation sociale, du contexte

---

1. André C. et Lelord F., *L'Estime de soi : s'aimer pour mieux vivre avec les autres*, Odile Jacob, 1999.

à un instant T. L'enfant devenu adulte va reproduire le schéma et le scénario qu'il a intégrés pour se faire aimer. Pour nourrir son estime de soi, il cherchera à susciter une image positive auprès de son entourage, s'investit davantage que les autres dans son travail. Son estime est nourrie par ses réalisations d'ordre professionnel. Ce sont alors des salariés davantage soumis à l'anxiété, au stress, et à la peur de l'échec qui les conduisent parfois au « *burn-out* ».

## LE NIVEAU D'INSTABILITÉ DE L'ESTIME DE SOI

Nous avons vu précédemment que l'instabilité de l'estime, bonne ou mauvaise est préjudiciable. Voici les conséquences négatives d'une estime de soi trop basse et d'une estime de soi trop haute et instable, notamment dans le travail.

### Une trop faible estime de soi

Les conséquences négatives d'une basse estime de soi dans le travail sont nombreuses. André et Lelord (1999)<sup>1</sup> font état de plusieurs manifestations d'une basse estime de soi, dans un contexte professionnel, en particulier « le syndrome de l'imposteur » et « les conduites d'auto-handicap ». Les individus qui souffrent d'un « syndrome de l'imposteur » pensent qu'ils ne méritent pas le poste qu'ils occupent, qu'ils ne sont pas à leur place, pas à la hauteur des missions et responsabilités qu'on leur a confiées. Le risque est alors de mettre en place un mécanisme d'autoprotection en refusant par exemple une promotion. La personne ne s'expose pas et donc ne pourra pas vivre l'échec qu'elle anticipe déjà. La personne opte pour une stratégie de renforcement négatif. Elle ne prend pas de risque, ne risque pas de perdre et sa croyance est renforcée. En lien direct avec cette forme d'autoprotection de l'estime de soi, on trouve un grand nombre de conduites d'auto-handicaps. Plutôt que de s'exposer à un risque d'échec, ces individus font tout pour montrer qu'ils n'ont rien fait pour réussir. L'étudiant par exemple préfère que l'on dise de lui qu'il n'a pas travaillé plutôt qu'il a travaillé beaucoup, mais n'a pas réussi. L'échec n'est pas imputable à la valeur intrinsèque de la personne, mais à son comportement qui conduit forcément à l'absence de réussite. Une autre conséquence de l'estime de soi basse potentiellement handicapante dans le milieu professionnel est l'influence négative de la comparaison sociale. L'effet de la comparaison sociale sur l'estime de soi a été étudié maintes fois, notamment au travers d'une expérience classique, que Christophe André nomme

---

1. André C. et Lelord F., *L'Estime de soi : s'aimer pour mieux vivre avec les autres*, op. cit.

« Monsieur Crade et Monsieur Propre<sup>1</sup> ». Des étudiants qui postulaient pour un boulot d'été remplissaient des supposés questionnaires de recrutement, pendant que l'on faisait rentrer dans la même pièce un autre pseudo-étudiant, venu lui aussi poser sa candidature. Ce comparse était tantôt un « Monsieur Propre », beau, bien vêtu, un livre de métaphysique sous le bras, tantôt un « Monsieur Crade », mal rasé, aux habits froissés, avec dans ses affaires un roman pornographique minable. L'apparition de Monsieur Crade permettait une envolée des résultats obtenus aux questionnaires d'estime de soi dissimulés dans la liasse des tests demandés aux vrais candidats pour le travail d'été, tandis que l'entrée de Monsieur Propre les faisait plutôt flancher. En général, en cas de difficultés, les sujets à haute estime de soi comparent plus volontiers vers le bas (« *il y a pire que moi* ») tandis que ceux à basse estime de soi s'enfoncent en comparant vers le haut (« *beaucoup de personnes sont meilleures que moi* »). C'est ainsi que la plupart du temps les individus à faible estime de soi se comparent à d'autres qui par leurs succès diminueront encore un peu plus le niveau d'estime qu'ils avaient. Faut-il en conclure que les individus à haute estime de soi ne sont pas sensibles au regard d'autrui ? En fait, davantage que le niveau d'estime, c'est le niveau de stabilité ou d'instabilité qui compte dans l'instauration de mécanismes d'auto-défense et cause la plupart du temps de grandes souffrances morales. En clair, combler une faille narcissique en se nourrissant du regard des autres fait endosser à l'entourage une responsabilité bien trop grande et fait vivre l'individu dans une dépendance qui l'enserme.

### **Une trop haute estime de soi instable**

La haute estime de soi instable reflète elle aussi un besoin de recourir à l'autre pour nourrir son égo. La personne a besoin de se sentir reconnue et pour cela de convaincre les autres de sa valeur. La personne sait qu'elle a de la valeur, mais veut que l'entourage le sache et la conforte dans cette pensée. Souvent, les individus à haute estime de soi instable sont qualifiés de narcissiques : ils cherchent à maintenir une bonne estime de soi, mais sont fondamentalement inquiets quant à leur valeur intrinsèque. Au contraire, la bonne estime de soi « authentique » ne se définit pas forcément par sa hauteur (je suis fort, intelligent, bien intégré socialement, séduisant), mais par sa stabilité face aux événements de vie adverses, échecs ou rejets. L'ensemble des études confirme que pour la plupart des individus, il apparaît en effet capital de figurer « au-dessus de

---

1. Morse S.J. et Gergen K.J., « Social comparison, self-consistency and the concept of self », *Journal of Personality and Social Psychology*, cité par André C., « L'estime de soi », *Recherche en soins infirmiers*, 3/2005, n° 82, 1970.

la moyenne » : 90 % des hommes d'affaires s'estiment supérieurs à l'homme d'affaires moyen, 70 % des élèves de grandes écoles pensent avoir des capacités au-dessus de la moyenne, 90 % des professeurs de lycée s'estiment supérieurs à leurs collègues, etc. Ainsi, l'individu qui a une haute estime de soi instable va tout faire pour vous montrer qu'elle est le « Monsieur Propre » de l'expérience « Monsieur Propre et Monsieur Crade ». Elle veut vous convaincre qu'elle a une valeur élevée. Elle fera alors tout pour vous en jeter plein la vue : plus belle voiture, plus jolie femme, amis plus intelligents, meilleur job. L'objectif de « Monsieur Propre » est de vous montrer qu'il est supérieur à vous en suscitant chez vous des marques d'admiration ou des réactions qui le valorisent. Vous aurez tendance à vous sous-estimer et à diminuer votre confiance en vous. Ainsi, consolez-vous car bien qu'il soit souvent considéré qu'une estime de soi élevée est une saine estime de soi, ce n'est pas nécessairement le cas : « Une estime élevée peut être aussi défavorable qu'une faible estime de soi lorsqu'elle est instable et fragile. Les gens qui ont une estime de soi fragile compensent leurs doutes sur eux-mêmes par une tendance exagérée à se défendre, à se protéger et à rehausser le sentiment de leur propre valeur<sup>1</sup>. » Dans les dernières années, des chercheurs ont remis en question la valeur d'une forte estime de soi, spécialement en montrant la tendance des individus à forte estime de soi à se comporter de manière défensive voire agressive. Les gens ayant une estime élevée deviennent parfois très désagréables quand d'autres ou des événements menacent leur égo. En outre, ces individus entretiennent des relations biaisées avec leur entourage, cause de nombreuses souffrances liées à une absence d'authenticité dans les rapports humains. Ils voient en vous des faire-valoir s'ils vous considèrent comme inférieurs, mais paradoxalement aussi s'ils vous considèrent comme supérieurs. En effet, dans la mesure où ils sont certains que leurs proches ont forcément plus de valeur que les autres et sont supérieurs puisque ce sont leurs amis, ils recherchent la compagnie de personnes reconnues pour leur valeur et leur réussite sociales. Leurs relations sont donc orientées vers un assouvissement toujours insatisfait de leur besoin de reconnaissance.

Bref, vous l'aurez compris, dans un contexte professionnel, les conséquences de l'instabilité de l'estime de soi sont grandes. L'une des priorités pour vous est de définir quel type d'estime vous vous portez et de comprendre quelles relations vous entretenez dans le travail. Essayez d'identifier des situations

---

1. Kernis M.H., « The roles of stability and level of self-esteem in psychological functioning » in R.F. Baumeister (Ed.), *Self-esteem: the puzzle of low self-regard*, Editions Plenum Press, 1993.

dans lesquelles vous avez connu des relations de travail difficiles et tendues et analysez le comportement des collègues avec qui cela se passait mal. L'important est de comprendre comment votre attitude peut nourrir par exemple l'égo d'un collègue à la forte estime de soi instable. En vous dévalorisant, vous encouragez ce genre de personnes à vous dénigrer. En entrant dans des rapports dominant/dominé vous ne faites que renforcer un schéma que vous avez inconsciemment enregistré comme étant le seul viable avec votre entourage pour vous faire apprécier. Une fois le diagnostic posé, votre objectif est de rétablir une forme d'équilibre dans vos échanges et relations professionnels.

## LA PARABOLE DU PETIT LAPIN

Ces notions issues de recherches de psychologie expérimentale sont intéressantes et utiles pour nous apprendre à mieux nous connaître. En revanche elles risquent de nous enfermer dans une catégorie ou une identité qui ne nous aide pas forcément à avancer, alors que le but est au contraire de progresser. Il vaut mieux considérer des tendances, des types de fonctionnement, sur lesquels on peut travailler avec des outils simples que nous allons brièvement exposer.

### La question des renforçateurs

Imaginons un petit lapin au fond de son terrier qui se réveille un matin avec une grande faim. Il sort et trouve de belles carottes dans un champ voisin. Il s'agit d'un **renforcement positif**, c'est-à-dire que lorsqu'un comportement dirigé vers un but (chercher à manger) réussit (trouver à manger et manger), ce comportement va être répété et amplifié par la suite. Imaginons maintenant que le lapin cherche à se distraire avec des amis et qu'il trouve d'autres lapins et qu'il s'amuse toute la matinée, nous avons affaire à un autre renforcement positif. Si, pour bien terminer sa journée, le lapin cherche une lapine et tombe sur Jessica Rabbit, il y a tout lieu de penser que notre lapin ira au mieux et sera incité, le lendemain, à tenter de nouvelles choses plutôt que de rester caché au fond de son terrier. Le lendemain, justement, à la première heure, il rencontre un renard. À votre avis, quel sera son comportement ? Il va fuir en courant et se cacher au fond de son terrier pour échapper au prédateur. Il s'agit d'un **renforcement négatif**, un comportement d'évitement d'une conséquence négative pour le lapin.