

Publié le 24 février 2023

« Une bonne valorisation ? C'est une bonne perception de sa compétence »

Fondateur et CEO d'Allar'h Gwenn, cabinet de formation, coaching et conseil, Nicolas Lemoine, partenaire de la FedEpl, a récemment animé le Club des directeurs d'Epl « Dirigeant d'Epl : se valoriser et valoriser son bilan ». Il explique pourquoi cette valorisation s'impose aux dirigeants et livre quelques précieux conseils pour qu'elle atteigne sa cible.



« Ni arrogance, ni sur-humilité, une bonne perception de sa compétence »

Allar'h Gwenn est partenaire de la FedEpl, comment accompagnez-vous les dirigeants d'Epl ?

Il y a d'abord le volet **rencontres**, qui sont portées auprès des Epl. Je suis aussi amené à délivrer **des prestations de coaching** auprès de dirigeants et de cadres, pour les aider à surmonter parfois quelques périodes délicates. Enfin, nous avons en projet avec la FedEpl **l'élaboration d'ateliers de codéveloppement** qui reposeraient sur le principe suivant : réunir des petits groupes de dirigeants, à plusieurs reprises, autour de thèmes communs, pour tenter de résoudre ensemble des cas concrets posés sur la table. Cette initiative devrait voir le jour courant 2023. **Si chaque dirigeant s'accompagne différemment, le fait pour moi de bien connaître les Epl, depuis plusieurs années, me permet sans doute d'avoir une vision d'ensemble des modes de gouvernance et de les traiter en connaissance de cause.**

Pourquoi est-il si essentiel pour les dirigeants d'apprendre à « se valoriser » ?

Cette nécessité concerne les dirigeants ou n'importe quel manager placés face à l'obligation de s'adresser, à un moment ou un autre, à une instance de gouvernance. **Cette valorisation, basée sur la confiance que l'on a dans l'exercice que l'on mène, entraîne intérieurement la perception de sa propre compétence.** Cette dernière est nécessaire, quand on est un dirigeant et que l'on doit **maintenir un alignement stratégique avec son conseil d'administration.** Dans la même optique, valoriser son bilan permet d'obtenir auprès des administrateurs de nouveaux moyens financiers et humains pour développer de nouveaux projets.

Comment se valoriser ?

Nos cultures du sud de l'Europe supportent mal cette manière de faire. Plusieurs pièges doivent être évités : **ne pas donner le sentiment que l'autre est humilié, éviter de tomber dans la vantardise, l'arrogance ou la sur-humilité.** Il ne faut ni être exagérément vantard, ni être faussement modeste. Il faut **se méfier des affirmations d'auto-supériorité** (je suis meilleur que mon prédécesseur, par exemple). **Les propos non-affirmatifs sont plus performatifs.** Préférez : « je suis un bon ami » à « je suis le meilleur des amis ».

Comment se valoriser... quand le contexte est défavorable ?

Il faut avoir le courage de désamorcer les difficultés avant. Si, entre deux CA, vous passez d'une situation favorable à une autre qui l'est moins et que les administrateurs le découvrent le jour J, ce n'est pas une bonne manière d'essayer de conserver leur confiance. **Il faut avoir pris le temps d'alerter les membres du CA, son président, les membres du Codir. La transparence paie toujours.** Des chercheurs hollandais ont mis en valeur l'importance **des effets de source** : si quelqu'un dit du bien de vous, cela aura plus de poids que si vous assurez seul votre promotion. **Aux dirigeants d'essayer de trouver des relais pour que ces témoignages puissent marquer les esprits.**

Quelles recommandations feriez-vous à un dirigeant d'Epl dans l'exercice de son mandat ?

Deux périodes sont cruciales pour se valoriser : **à l'occasion du premier bilan de l'action réalisé par un dirigeant face à un conseil d'administration** ; c'est là qu'il doit montrer que les belles promesses investies sur sa personne se justifient dans les faits ; l'autre moment se situe **lorsque le conseil d'administration évolue du fait du changement politique lié à la gouvernance des Epl.** C'est le moment où le dirigeant incarne une forme de stabilité face à un changement de cap politique. Il doit montrer à la fois **sa capacité d'adaptation** mais aussi se poser comme le garant **d'une continuité nécessaire** à l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Lors de ce 1^{er} rendez-vous du Club, Elie du Pré Saint Maur, dirigeant d'incubateur, startuper et business angel, est intervenu pour évoquer son expérience auprès des dirigeants d'Epl. Que préconise-t-il pour s'adresser à son CA ? Comment les dirigeants d'Epl peuvent-ils appliquer ses recommandations à leurs organisations ?

Cette intervention a marqué les esprits parce qu'elle est le fait d'un dirigeant de start-up. Les enjeux

sont différents de ceux des Epl mais le message transmis est le suivant : **c'est à vous de piloter le CA et pas l'inverse !** Il est important d'entretenir avec son CA une relation de négociateur. Face à une demande des administrateurs, privilégiez le oui avant de dire non. Vous aurez tout le temps d'expliquer pourquoi une autre voie a été empruntée.

Cette interview a été réalisée par Stéphane Menu, journaliste et consultant éditorial à la FedEpl.

Pour aller plus loin :

Si vous souhaitez bénéficier de prestations de coaching ou de codéveloppement, nous vous invitons à contacter :

Perrine Gouérec - p.gouerec@lesepl.fr / 07.86.86.67.02

La FedEpl met à votre disposition des Fiches Management. Téléchargez la Fiche dédiée à la thématique « Pourquoi se valoriser, et valoriser son bilan ? », ci-après, accessible avec vos codes d'accès adhérent.

À télécharger

Par Perrine GOUEREC