

Publié le 19 octobre 2022

Nicolas Lemoine (cabinet Allar'h Gwenn) : « L'ère du manager autoritaire est dépassée »

Fondateur du cabinet de formation, de coaching et de conseil Allar'h Gwenn, ancien directeur exécutif d'HEC Paris, Nicolas Lemoine est l'un des nouveaux partenaires conseils de la FedEpl. Il explique les raisons de son choix.



Pourquoi avoir signé ce partenariat ?

Je travaille depuis des années auprès de la fédération. Au fil du temps, cet intérêt pour les Epl n'a fait que se renforcer. Ce sont des entreprises discrètes mais dont l'impact sur notre vie courante est très important. J'ai donc décidé de formaliser un peu plus ce lien qui m'unit à la fédération.

En quoi le rôle des Epl devient toujours plus important à vos yeux ?

Ce sont des entreprises qui combinent les impératifs économiques et sociétaux. On pourrait croire qu'il existe une contradiction entre ces deux impératifs mais le talent des Epl est justement de les marier harmonieusement. Un autre aspect attise ma curiosité de coach et de professeur en leadership : le binôme président-directeur général, thème d'un [atelier au congrès de Toulouse de 2021 de la FedEpl](#). Je travaille auprès des deux depuis quelques années, pour fluidifier la relation entre le DG, le président et le conseil d'administration.

En quoi ce binôme nécessite-t-il une fluidification ?

Il y a d'un côté le cycle long du projet porté par l'Epl et le cycle court de la gouvernance politique, ce qui implique une relation particulière. Personne n'est dupe : le président sait que l'Epl survivra à son temps politique, le directeur intègre aussi cette donne. Comment dégager dans ce contexte un profit mutuel ? Comment orienter les actions de l'Epl tout en évitant de changer de cap à chaque évolution politique ?

Comment envisagez-vous le partenariat avec la FedEpl ?

Je souhaite apporter mon concours à la réflexion globale de la fédération, notamment dans le cadre de son club des dirigeants. Je constate un intérêt marqué des directeurs pour des compétences managériales renforcées. En ma qualité de coach, je peux les aider à surmonter des difficultés liées à des situations complexes. La solitude du dirigeant n'est pas une vue de l'esprit. Les dirigeants des Epl font le constat d'une nécessaire adaptation face notamment à l'arrivée des jeunes cadres qui ont d'autres aspirations concernant leur carrière. J'ai récemment travaillé sur un cas d'école. Un dirigeant m'a demandé de l'aider à résoudre l'équation suivante : comment inciter mes équipes à prendre plus de responsabilités, ce qu'elles ont du mal à faire ? Nous avons essayé de

travailler aux modalités pour rendre possible ces prises de responsabilité. Nous sommes confrontés à une sorte de défiance des managés pour les élites, au sens large. C'est un mouvement de fond qui traverse notre société et il s'agit donc d'essayer de repenser une relation apaisée, basée sur la confiance. L'ère du manager autoritaire, du patron inaltérable, est dépassée. Le manager doit aujourd'hui trouver des relais dans l'entreprise, des postures plus médianes favorisant cette prise de responsabilité plus élargie. Améliorer cet aspect managérial a des conséquences très positives sur la marche des entreprises, les dirigeants des Epl en ont conscience.