

# Pourquoi se valoriser, et valoriser son bilan ?

## FICHE MANAGEMENT



### Quels sont les freins ?

A l'inverse des anglo-saxons, la culture française a du mal à accepter que l'on se valorise, et que l'on valorise son bilan. Pourtant, les études démontrent que faire connaître son action et montrer de la confiance en soi entraînent une perception de compétence. Alors pourquoi est-ce parfois (souvent ?) perçu négativement ?

Tout d'abord, chez l'interlocuteur, deux mécanismes entrent en jeu :

- **L'interprétation de surenchère** : nos cerveaux sont des machines à interpréter, et si l'on n'y prend pas garde, on peut rapidement être taxé de vantardise ou, pire, d'arrogance
- **Le rabaissement** : certains interlocuteurs vont se sentir rabaisés par un bilan brillant qui leur est présenté, ou par une personne

qui se valorise, et déclencheront une réaction de rejet, de suspicion avec son lot de critiques.

Bien que ce soit regrettable, il faut reconnaître qu'il n'est pas aisé de se positionner entre l'humilité extrême et la pire des arrogances, car la façon dont on pense avoir présenté son bilan est jugée non par nous, mais par notre interlocuteur, et la variabilité des perceptions est énorme !

Il est donc difficile d'édicter des règles absolues : en présentant vos accomplissements dans une réunion, il y aura autant de perceptions différentes que d'interlocuteurs.

On peut toutefois limiter le risque d'interprétation et de rejet en s'appuyant sur des techniques de communication simples.



### Comment faire ?

Il y a trois moyens pour limiter ce risque d'interprétation et de rejet.

Tout d'abord, il est préférable d'éviter d'utiliser les « affirmations d'auto-supériorité ». Par exemple « je suis meilleur que mon prédécesseur » (même si c'est vrai !), « je travaille plus que mes collègues », ou bien « mes équipes avaient vraiment besoin d'un manager comme moi ».

Ces affirmations sont dévastatrices, et l'on utilisera plus favorablement :

- **Les affirmations d'amélioration personnelle** du type « je suis meilleur qu'avant », « mon bilan est positif, et je pense pouvoir mieux faire ».
- **Les affirmations non comparatives.**

Ce sont des affirmations qui vont limiter le sentiment de rabaissement chez l'interlocuteur. Ainsi, on préférera « je suis un bon ami » à « je suis le meilleur ami ».

- Enfin, une étude réalisée par l'université d'Amsterdam en 2009 met en lumière ce que l'on appelle « **l'effet de source** » : L'impact de notre panégyrique professionnel sera d'autant plus fort, durable, authentique, qu'il serait fait par quelqu'un d'autre que soi.

Avoir des personnes de confiance qui vont porter haut vos couleurs est un atout majeur dans tout processus de valorisation de soi et de son bilan.

**Se valoriser est un acte narcissique positif!**



Entretien avec Nicolas Lemoine  
Professeur et coach, Allar'h Gwenn

#### Pourquoi est-ce important ?

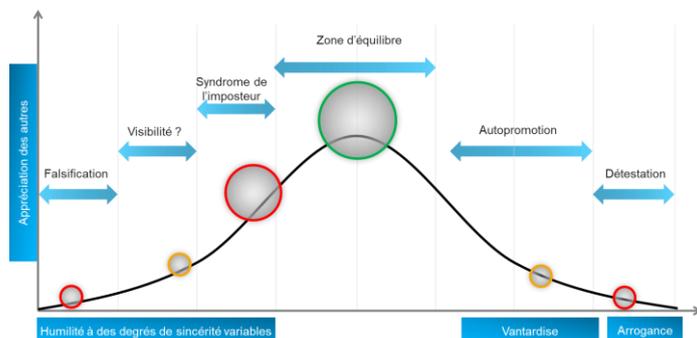
*Se valoriser, c'est avoir de l'estime pour soi, et c'est un mécanisme important qui active des ressources intérieures pour développer son action et sa motivation.*

#### Et pour l'entreprise ?

*Un bilan bien valorisé, et reconnu comme tel, permet d'obtenir des ressources supplémentaires pour poursuivre l'activité de l'entreprise. C'est aussi un des moyens phare pour reconnaître le travail des équipes et par là même de renforcer leur engagement et leur motivation. Le positif attire du positif !*



## Quels principes pour une bonne communication ?



Que ce soit vis-à-vis d'un Conseil d'Administration, d'un Codir, ou en tête à tête, il faut éviter de se trouver dans les zones aux extrémités de cette courbe. La zone cible, dite « zone d'équilibre » maximise l'appréciation des autres. L'humilité excessive (et a fortiori la « fausse humilité ») sont à bannir, de même que la zone de vantardise ou d'arrogance. Mais comme nous l'avons dit, il n'est pas facile de percevoir le degré d'interprétation des interlocuteurs !

Afin de minimiser la possibilité d'interprétation, il peut être intéressant de moduler l'exercice de promotion de soi ou de son bilan en fonction de quelques paramètres clés.

- **Objectif** : quel est mon objectif ? Si j'espère juste de la reconnaissance, un ego flatté, c'est différent de l'espoir d'une promotion.
- **Message** : le ou les messages clés peuvent être sélectionnés en fonction de l'auditoire et de l'objectif.
- **Réciprocité** : en quoi mon message est important pour les interlocuteurs ? Que peut-il leur apporter ?
- **Action** : mon exercice de promotion doit-il générer une action, une suite et comment la gérer ?
- **Conviction** : Douter de soi ou de

son bilan peut être dynamisant, jusqu'à un certain point (voir ci-dessous « le syndrome de l'imposteur »). Il faut avoir une vraie conviction, solide et étayée, si possible confirmée par d'autres.

- **Émotions** : C'est un terme qui a peu de place dans le monde de l'entreprise, comme si en passant la porte du bureau, nous n'étions plus sujets aux émotions ! Il peut être positif d'aller sur ce terrain, si vous savez vos interlocuteurs sensibles à ces aspects. Des mots tels que fierté, engagement, moral, motivation, solidarité, qui traduisent votre état d'esprit ou vos attentes, peuvent trouver un écho plus fort et durable que le plus complet des tableaux Excel.

Ajuster sa communication à ses interlocuteurs permet d'améliorer son impact et de limiter le risque d'interprétation.

## + Le syndrome de l'imposteur

Ce syndrome, décrit en psychologie comme « fantasme masochiste qui sape les mécanismes narcissiques » affecte à des degrés divers et variables dans le temps plus d'une personne sur deux. Pour schématiser, il se traduit par la perception erronée que les succès mis à notre crédit sont le fruit de la chance et du hasard. On doute de sa légitimité à être dans son poste, ou à voir ses succès célébrés. Il génère la crainte latente et durable d'être « découvert ».

Il est souvent révélé par deux mécanismes de défense inconscients :

- **La « sur-activité »** : celui qui en souffre est perfectionniste à l'extrême, travailleur acharné et risque le « burn-out » ;
- **La procrastination** : à l'inverse, le syndrome peut être incapacitant. On n'ose plus rien faire de peur d'être découvert, avec le sentiment que ce qui arrive est normal puisqu'on est un incapable.

Heureusement, on peut en atténuer les effets en utilisant certains mécanismes : D'abord, reconnaître qu'on en souffre ! Ensuite, faire le tri sur les doutes que l'on peut avoir (compétences, savoirs, expériences...), décomposer ses réalisations en éléments de performance indiscutables, ne pas se comparer mais raisonner en atteinte d'objectifs, obtenir des feedbacks positifs, transformer les échecs ou les erreurs en occasion d'apprendre, et finalement le plus difficile, accepter les compliments et s'en réjouir avec sincérité ! Un coach professionnel saura accompagner cette démarche, en sécurité.

**Pour aller plus loin** : Pour réaliser le test de l'imposteur : cliquez [ICI](#)

**Résultat** : Après avoir réalisé le test, additionnez les nombres correspondant aux réponses à chacune des questions. Plus le score est élevé, plus le syndrome de l'imposteur interfère fréquemment et lourdement dans votre vie.

### CONTACTS

Nicolas Lemoine, Allar'h Gwenn : [nicolas.lemoine@allarhgwenn.com](mailto:nicolas.lemoine@allarhgwenn.com) - 06 48 71 87 44  
Perrine Gouérec, FedEpl : [p.gouerec@lesepl.fr](mailto:p.gouerec@lesepl.fr) – 07 86 86 67 02

Pourquoi se valoriser, et valoriser son bilan ?

FICHE MANAGEMENT