

Réussir  
comme  
dirigeant.e



Virginie Tesson • Bruno Tesson  
Préface de Clara Gaymard

# Réussir comme dirigeant.e

CONSTRUIRE SON ACTION. OSER ÊTRE SOI

DUNOD

## Crédits iconographiques

The Noun Project : p. 68 @Sophia ; @Joohi Choudhury ; @DinosoftLab ; p. 84 @bmijnlieff ; @Matt Hawdon ; @Jesus Puertas ; p. 107 @Gan Khoon Lay ; @Hamish ; @Jason Dilworth ; @ProSymbols ; @ProSymbols ; @Desireé Bolívar ; @ochre ; p. 139 @Bakunetsu Kaito

Couverture : Studio Dunod

Mise en page : Belle Page

Agent et Conseil éditorial : Isabelle Martin Bouisset

[www.imb-conseil.fr](http://www.imb-conseil.fr)

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2022

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN 978-2-10-083373-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

**À nos mentors**

**André Mulliez**, fondateur de Réseau Entreprendre.

**Jean Monbourquette**, docteur en psychologie, fondateur d'Estimame.

Virginie et Bruno

**À mon père, Yves Tesson**, dont le témoignage d'entrepreneur et de dirigeant m'a profondément marqué. Il m'a conduit à réaliser que l'entreprise peut être un lieu privilégié pour l'épanouissement des femmes et des hommes et que l'impact du dirigeant est majeur.

Bruno



# Sommaire

Préface	11
Avant-propos	15
Chapitre 1 – Le métier de dirigeant : des contextes divers, des défis communs	23
Être nommé dirigeant	24
Entreprendre	26
La réalité du développement des entreprises	30
Les trois défis majeurs de tous les dirigeants	32
Chapitre 2 – Comprendre sa mission et son terrain de jeu	37
Dirigeant, une fonction aux contours à préciser	38
Les fondamentaux de gouvernance	40
Formuler sa mission de dirigeant pour s’y recentrer	42
Les leviers pour progresser dans son métier de dirigeant	46
Chapitre 3 – Mobiliser son premier cercle	61
Le codir : une bonne pratique, un investissement, des exigences	62
Réaliser son état des lieux	65
La mission d’un codir	66
Composer un codir	67

Organiser le fonctionnement du codir	69
Animer le codir	77
Manager les membres du codir	80
Prendre et mettre en œuvre des décisions	80
Évaluer la performance du codir	84
Six questions à se poser pour la mobilisation de son premier cercle	85
Rédiger la charte du codir	91
Chapitre 4 – Bâtir des relations constructives	93
Choisir ses croyances	94
Choisir ses mots	96
Le filtre magique	99
Apprendre à dire « non »	100
Donner et recevoir du feedback	102
Chapitre 5 – Faire des choix managériaux clairs	105
Les conditions de l’engagement dans l’entreprise	107
Les modèles d’organisation, reflets des évolutions du monde	108
Une question clé : la finalité de l’entreprise	111
Délégation et / ou subsidiarité	113
Renforcer la collaboration dans l’entreprise	125
Les 9 caractéristiques du care manager	129
Chapitre 6 – Exploiter le gisement d’énergie des émotions	131
Orienter ses forces d’une manière constructive	132
L’intelligence émotionnelle fait la différence	133
À la rencontre de nos émotions	138
Vivre avec ses émotions : le protocole B.E.IN.G.®	144
Les émotions interdites : un trésor à réhabiliter	149



Chapitre 7 – Bâtir un projet enthousiasmant et partagé	151
Les enjeux du projet d’entreprise	152
Qui doit construire le projet de l’entreprise ?	155
Les composantes d’un projet d’entreprise	156
Le dirigeant porteur de sens	170
Poids relatif des cinq composantes du projet d’entreprise dans le pilotage et la culture de l’entreprise	171
Chapitre 8 – Se révéler à soi-même	175
Le dirigeant, potentiel et limite de l’entreprise	176
Leader : une manière d’être et d’agir	177
Développer son leadership	184
Conclusion – Servir le bien commun	211
Annexe – Le nuancier des émotions	217
Bibliographie	219
Table des ateliers	221
Remerciements	223



## Préface

Je dois avoir cinq ou six ans, l'âge où l'on apprend à faire du vélo sans roues, comme les grands. Nous sommes en vacances sur la plage de Kerteminde, au Danemark, pays de ma mère. Mon père m'apprend à tenir le guidon droit sur la piste cyclable, jusqu'à ce qu'il me lâche et me dise : « tu sais faire du vélo, entraîne-toi ». À quelques centaines de mètres, il y a un haut lieu de convoitise pour les enfants de la plage : le marchand de glace et de bonbons. Afin de m'encourager, ma mère me donne cinquante centimes pour acheter une glace à la vanille. À proximité de la boutique se situe un champ d'orties qui me terrorise. Je perds l'équilibre et tombe dedans, mon corps se couvre de boutons. Je pleure, je ne dis rien à personne. J'ai honte de ne pas y être arrivée, mais je garde précieusement ma pièce. Le lendemain, je me lance à nouveau. Mais le champ d'orties m'obsède toujours et je tombe de nouveau dedans. Je tire mon vélo en pleurant. Mon père me voit. Hoquetante, je lui explique que je suis déjà tombée deux fois dans le champ d'orties. Je n'ai pas pu acheter ma glace, c'est trop loin, trop difficile. Je le supplie de m'accompagner. Alors il me dit : « Tu peux y aller toute seule, je reste là. Ne regarde pas le champ d'orties, fais comme s'il n'existait pas. Roule vers le magasin qui est ton but ». Je m'élance, ignorant bravement l'obstacle, et je le dépasse. Quelle fierté : c'est la première glace que j'achète seule.

Mon père m'a appris bien des choses cette fois-là. Les obstacles deviennent infranchissables quand on les confond avec son but. Savoir avouer sa défaite et apprendre des autres.

Avoir foi en la confiance que les autres placent en vous lorsque vous doutez de vous-même. Et puis, surtout, chaque petite victoire sur la peur, la sienne ou celle des autres, est une grande victoire. Il m'a donné des ailes ce jour-là.

Oui, pour être un bon dirigeant, il faut d'abord apprendre à être soi. Pleinement. Ne pas se réfugier dans le regard de l'autre, prendre la critique avec distance et objectivité, se nourrir de ses erreurs comme des apprentissages et faire confiance, d'emblée, à ceux qui vous entourent. Il sera toujours temps de rectifier le tir, si c'est nécessaire.

En tout dirigeant réside une âme de capitaine. Être un leader, c'est en effet naviguer chaque jour en entraînant des collaborateurs que l'on respecte. À mon sens, un dirigeant qui réussit, c'est un dirigeant qui sait donner : impulser, encourager, montrer la voie et maintenir le cap, déléguer aussi, et conseiller. C'est entretenir son esprit critique et son sens de l'organisation, et les vouer à la progression de son projet. Garder les pieds ancrés au pont du navire tout en permettant à l'esprit de scruter l'horizon.

Être un dirigeant, c'est apprendre, pour soi-même, de soi-même, afin de mettre son savoir au service des autres. Apprendre à ne pas se mettre au centre de l'équation. Apprendre à anticiper, et à faire face aux imprévus. Apprendre à se mettre à l'écoute, des mots et des maux de ses collaborateurs, à transcender la façon dont un malaise est rapporté pour chercher le cœur du problème.

Il existe autant de dirigeants que d'expériences, car 90 % du travail de leader est humain. On ne naît pas « bon » dirigeant, comme le rappellent et l'expliquent Virginie et Bruno, les auteurs de ce livre. On le devient. C'est en effet, tout à la fois, un métier, une mission et un chemin. Et ce, au travers de ses expériences professionnelles tout comme de sa vie personnelle. Ça a été le cas pour moi, mère de neuf enfants et au cœur d'une vie professionnelle bien remplie.

J'ai appris à garder la curiosité et le questionnement au cœur de l'action, qui permet de s'enrichir de tous, et tout particulièrement de la jeune génération. J'ai appris à être une dirigeante sereine, sans anxiété ni colère, qui rassure ses collaborateurs lorsque l'entreprise subit une crise, comme un enfant malade a besoin d'un parent détendu pour le réconforter. Je me suis ouverte à la différence : tous ont des besoins spécifiques, et c'est précisément le rôle du et de la dirigeante que d'assurer un environnement bienveillant pour que chacun puisse s'épanouir. Être un dirigeant, c'est apprendre, perpétuellement.

Aux intrépides qui deviennent dirigeants : puisez dans votre expérience personnelle et professionnelle les éléments qui feront de vous un bon leader. Vous ferez face à des écueils, que vous surpasserez, comme vous l'avez toujours fait pour en arriver là où vous êtes. Chaque jour est une leçon. Vous évoluerez, en prenant exemple sur les autres, en parcourant d'excellents témoignages comme celui que vous vous apprêtez à lire, et en voulant toujours mieux faire. Et vous réussirez.

Le leadership exercé en tant que dirigeant est un défi gratifiant à relever quotidiennement. Lorsqu'on est entrepreneur puis dirigeant, on ne réussit bien que lorsqu'on est généreux : généreux de son temps, de son énergie et de son enthousiasme, quand on veut partager la passion de ce que l'on fait. On réussit lorsque l'on puise dans son intériorité, avec enthousiasme et confiance, chemin qui nécessite un engagement de tout son être et exige de l'entraînement, comme l'explicitent les auteurs de ce livre. J'aime entendre, et ici lire, qu'être dirigeant est un chemin qui conduit à prendre soin de soi pour pouvoir à terme prendre soin des autres. Sans oublier de rejoindre le plus intime de nous-même, de suivre notre guide intérieur, rejoindre son âme, c'est à dire en tant que dirigeant « l'âme du leadership<sup>1</sup> ».

---

1. Allusion au titre du livre de Deepak Chopra dont parlent les auteurs dans le chapitre 8 du livre, qui apporte toute sa profondeur au livre.

Osez être un bon leader. Ne pas oser, c'est déjà perdre. Osez faire les choses parce que vous y croyez. Osez recruter les collaborateurs qui vous apporteront ce que vous ne pouvez pas prodiguer à votre société. Osez vous faire confiance et faire confiance aux autres. Osez diriger.

Partez explorer, au fil de ces pages aussi, les manières d'être et d'agir en dirigeant. Pour se révéler à soi-même et servir le bien commun.

**Clara Gaymard**  
**co-fondatrice de RAISE**

# Avant-propos

## À propos de ce livre

« *Dirigeant, c'est mystérieux, je ne sais pas ce que ça veut dire concrètement* » nous disait une connaissance, pourtant salariée dans une entreprise dont la taille permet de penser qu'elle en côtoie le dirigeant au quotidien. Il lui était difficile d'imaginer comment le dirigeant utilisait son temps, quels étaient ses principaux sujets de préoccupation et de quelle façon il impactait le cours des choses.

Ce mystère autour du dirigeant, vécu à l'échelle d'une entreprise particulière, est démultiplié quand on passe en revue tous les contextes possibles d'exercice, en croisant les tailles d'entreprise, les secteurs d'activité, le statut du dirigeant (entrepreneur ou dirigeant salarié), la finalité de l'entreprise (économie classique, économie sociale et solidaire, service public), le statut de l'entreprise (société commerciale, association, mutuelle, coopérative, etc.).

Il est aussi mystérieux – et positif – qu'on puisse exercer la responsabilité de dirigeant sans présenter un niveau de qualification quand tant d'autres exercices professionnels sont réglementés.

Pourtant, près de vingt années consacrées à l'accompagnement des entrepreneurs, à la formation des chefs d'entreprise et à l'exercice de la direction d'entreprise nous ont appris que dirigeant, c'est un métier. Et comme tout métier, il s'apprend.

C'est d'ailleurs un métier qu'on apprend le plus souvent par la seule pratique. On devient dirigeant en raison des circonstances de la vie. Soit parce qu'on est créateur d'entreprise et que l'entreprise se développe. Soit parce que, ayant bien réussi dans d'autres

fonctions en tant que salarié, on se voit un jour proposer une direction générale.

Apprendre le métier de dirigeant par la seule pratique présente certaines vertus. Être confronté directement aux résultats de son action est très puissant. Cependant, pour le dirigeant, ce seul mode d'apprentissage peut engendrer un gaspillage de temps, d'énergie et entamer la confiance. Il induit un coût économique humain élevé, et peut même être fatal compte tenu de l'impact de la fonction de direction sur l'entreprise et sur l'ensemble de ses parties prenantes.

Si le dirigeant est le potentiel de son entreprise, il peut aussi en devenir lui-même la limite. Les aptitudes naturelles de l'entrepreneur lui permettent de faire naître l'entreprise et de commencer à la développer. Toutefois, quand l'entreprise atteint une certaine taille, si les postures et modes d'action de l'entrepreneur n'évoluent pas, soit le développement prend une inflexion et se tasse, soit l'entreprise continue de grandir et l'entrepreneur se disqualifie jusqu'à parfois devoir être remplacé.

Il en est de même pour les dirigeants salariés, généralement nommés à la direction d'une entreprise parce qu'ils ont fait la démonstration d'un parcours professionnel réussi dans d'autres fonctions. Leur expérience les a partiellement préparés au métier de dirigeant. Ils doivent apprendre à composer avec un nombre croissant de parties prenantes, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Ils doivent prendre de la hauteur et anticiper. Ils doivent être en capacité de prendre des décisions engageantes, sans quoi ils deviennent la limite du développement de l'entreprise. En vérité, l'entreprise ne peut pas aller plus loin que son dirigeant.

Devenir dirigeant est un chemin certes passionnant, mais aussi indéniablement difficile et exigeant. Il doit être accompli très vite chez certains, comme les dirigeants de business unit au sein de groupes qui attendent des résultats rapides et mettent une forte pression sur leur dirigeant ou encore les créateurs d'entreprise en hypercroissance.



Pour ces derniers, l'enjeu peut se résumer ainsi : comment passer de « *je fais tout* » (au début) à « *je fais tout sauf* » ce que je délègue progressivement (à mes premiers collaborateurs), puis à « *je ne fais rien sauf* » mon métier de dirigeant ? Cette conversion à faire est immense. Elle est constituée d'une suite de changements successifs dans son organisation et dans ses postures. Elle exige de la part du dirigeant beaucoup de détermination et de discipline.

Mais au fond, qu'est-ce que le métier de dirigeant ? Comment devenir, jour après jour, un meilleur dirigeant ?

Nous, Virginie et Bruno, explorons ensemble ces questions parce que nos parcours professionnels et personnels nous ont conduits à nous rejoindre de façon complémentaire sur ce terrain.

## **À propos des auteurs**

**[Bruno]** « J'ai commencé ma vie professionnelle comme vétérinaire praticien. Mais très vite, c'est le monde de l'entreprise qui m'a attiré.

Mon père, entrepreneur, me parlait toujours positivement de son métier et des personnes qu'il rencontrait. Inconsciemment, il a induit en moi l'idée que les choses passionnantes se passaient du côté de l'entreprise. Je suis devenu vétérinaire salarié dans une entreprise agro-alimentaire. Puis, le goût de l'aventure nous a conduits, Virginie et moi avec nos tout jeunes enfants, dans le nord du Cameroun pour trois années, comme volontaires au sein d'une ONG engagée dans le développement. Cette expérience a été décapante et humainement forte. Elle nous a exercés au management de bénévoles qui demande encore plus d'intelligence et de finesse que celui de salariés.

De retour en France, quelques années dans le conseil en qualité et sécurité alimentaire m'ont ramené à mes premières spécialités. Cependant, la posture de consultant n'étant à l'époque pas ma préférée, j'ai saisi une opportunité pour revenir au cœur de l'action en prenant la direction d'une PME de trois cents personnes au sein d'un groupe de productions animales et biotechnologies.

Avec du recul, je me rends compte que je n'ai pas performé dans cette première expérience de dirigeant. J'aurais pu faire bien mieux, notamment au regard de l'expérience dont je dispose aujourd'hui. J'aurais pu mieux faire si je n'avais pas pris les problèmes de mes collaborateurs sur mes épaules avec le désir généreux de les soulager. J'aurais pu mieux faire si j'avais impliqué mon premier cercle de collaborateurs pour qu'il m'aide à construire mes décisions. J'aurais pu mieux faire si je m'étais comporté non pas en mercenaire au service de l'actionnaire, mais en missionnaire au service de toutes les parties prenantes. J'aurais pu mieux faire si j'avais appris à dire « non » au dirigeant du groupe plus tôt et plus souvent. Sans attendre ce jour où, n'en pouvant plus, je lui ai dit : « *Je ne peux pas gérer mes priorités et les tiennes* ». J'avais conscience qu'en disant cela, je mettais fin à l'aventure. Et ça n'a pas manqué. Quinze jours plus tard, j'étais révoqué par le conseil d'administration.

J'ai vécu d'abord cette expérience comme un échec. Je vois maintenant – parce que j'ai pris le temps d'en tirer les leçons – qu'elle a été pour moi une occasion d'apprentissage du métier de dirigeant et un point de départ dans mon évolution personnelle.

En tout cas, cette histoire m'a conduit à rencontrer Réseau Entreprendre<sup>2</sup>, une association fondée à Roubaix en 1986 par André Mulliez. Je suis devenu directeur de l'association à Nantes, puis directeur général de la fédération pendant dix ans. C'est là, tout particulièrement, que m'est apparu comme une évidence, qu'entrepreneur et dirigeant ne sont pas synonymes.

Mais pendant ces douze années au sein de Réseau Entreprendre, je suis passé à côté d'un sujet : que deviennent les entrepreneurs dont l'entreprise a été liquidée ? Comment se repositionnent-ils sur une trajectoire personnelle et professionnelle alors que, le jour du jugement au tribunal de commerce, ils perdent leur entreprise, leur

---

2. Réseau Entreprendre fédère quatorze mille chefs d'entreprise dans onze pays. Cette association accompagne et finance par des prêts d'honneur des entrepreneurs significativement porteurs d'emplois : <https://www.reseau-entreprendre.org/fr>