

MINDSET & LEADERSHIP

MINDSET & LEADERSHIP

Construire sans s'épuiser.

Pour entrepreneurs & dirigeants



RÉGULATION > MOTIVATION

Maher El May

L'Œil du Coach — Luxembourg

maherelmay.com

Synchroniser la pensée à l'action.

AVANT DE COMMENCER

Tout le monde bosse dur. Tout le monde veut réussir. Mais la plupart craquent avant d'arriver au sommet.

Pas par manque de compétences. Pas par manque de volonté.

Parce qu'ils n'ont jamais appris à se réguler.

Quand la pression monte, le corps compense. Quand le stress devient chronique, le système nerveux se dérègle. Et quand l'alignement disparaît, l'entrepreneur finit par se perdre — même en continuant à avancer.

Ce guide ne te donnera pas une méthode de plus.

Il va te montrer comment les entrepreneurs qui durent fonctionnent vraiment — de l'intérieur. Et te donner les outils concrets pour travailler ton propre système.

Et si tu diriges une équipe, c'est encore plus vrai.

Tes collaborateurs ne font pas ce que tu dis. Ils font ce que tu fais. Un dirigeant dysrégulé crée une équipe dysrégulée — sans s'en rendre compte. La pression qu'il porte, il la transmet. Le brouillard dans lequel il décide, son équipe le ressent. La performance collective commence toujours par l'état intérieur de celui ou celle qui est en tête. Montrer l'exemple, ce n'est pas un idéal. C'est une responsabilité concrète, quotidienne.

MA PHILOSOPHIE CENTRALE

- La performance durable naît de la clarté mentale, pas de la pression
- Le mental ne sert pas à forcer — il sert à stabiliser
- Plus l'environnement est complexe, plus la lucidité devient stratégique
- La vraie maîtrise commence quand on cesse de lutter contre soi-même

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Chaque chapitre suit la même structure : un profil d'entrepreneur analysé à travers le prisme de la régulation intérieure, une leçon centrale, et un outil pratique que tu peux appliquer immédiatement.



ELON MUSK

Tenir une vision claire sous pression extrême

Tu as déjà tenu une position sous pression, puis lâché parce que quelqu'un a douté de toi ? Ou pris une décision que tu savais juste, mais que tu as abandonnée dès que ça devenait inconfortable ? C'est pas un problème de compétences. C'est un problème d'ancrage intérieur.

Quand on parle d'Elon Musk, on entend souvent « génie », « visionnaire », parfois « fou ». Mais moi, ce qui m'intéresse, c'est pas l'étiquette. C'est ce qu'il a traversé pour en arriver là. Il n'a pas construit ses projets dans le confort.

SpaceX connaît trois échecs de lancement consécutifs avec la fusée Falcon 1. À chaque explosion, des millions de dollars partent en fumée. Musk dira : « Nous tournions sur les vapeurs. Nous n'avions pratiquement plus d'argent. Un quatrième échec aurait été game over. » Tesla brûle 4 millions de dollars par mois. Il se souvient : « Je me suis réveillé le dimanche avant Noël 2008 en me disant : je n'ai jamais pensé être quelqu'un capable de faire une dépression nerveuse. Tout semblait vraiment sombre. »

Ce qui me frappe chez lui, c'est pas une confiance en béton. C'est une cohérence intérieure. Il ne change pas de cap à chaque critique. Il reste aligné avec ce qui fait sens pour lui. Il peut se planter. Ajuster. Recommencer. Mais il ne perd jamais le fil. C'est pas de l'ego. C'est de la clarté.

Tenir dans la durée, c'est pas qu'une question de compétences. C'est surtout une question de rapport à soi quand tout devient inconfortable. Savoir pourquoi tu fais les choses. Accepter de ne pas tout maîtriser. Avancer sans te perdre en route. La vision, c'est pas un objectif qu'on atteint. C'est un ancrage qui nous empêche de dériver.

L'enseignement clé

La stabilité vient pas du contrôle. Elle vient de savoir ce qui compte vraiment pour toi.

« La persévérance est essentielle. Il ne faut jamais abandonner, sauf si l'on y est réellement contraint. »

— ELON MUSK

SUR LE TERRAIN

Un dirigeant de 44 ans, chef d'une PME de 18 personnes au Luxembourg. Chaque critique d'un client le faisait douter de tout. En deux ans, il avait changé de positionnement trois fois. Son équipe ne savait plus où ils allaient — lui non plus. On a travaillé sur une seule chose : pourquoi il avait lancé cette entreprise. Une phrase. Pas un business plan — une boussole. Trois mois plus tard, il avait arrêté de courir après tout le monde.

À RETENIR

- Tenir dans la durée, c'est une question de rapport à soi quand tout devient inconfortable
- La vision n'est pas un objectif qu'on atteint — c'est un ancrage qui empêche de dériver
- L'ego dit "j'ai raison". La clarté dit "voilà ce qui compte"

OUTIL — L'ANCRE DE VISION

10 minutes / hebdomadaire

- 1** Écris en une phrase ce pourquoi tu fais vraiment ce que tu fais — pas "pour gagner de l'argent", mais la raison profonde. Ce qui resterait vrai même si tout échouait.
- 2** Relève 3 décisions de la semaine passée. Pour chacune, demande : "Est-ce cohérent avec ma phrase ?" Oui / Non / Partiellement.
- 3** Si une décision est incohérente, note pourquoi tu l'as quand même prise. Pression externe ? Peur ? Complaisance ? Ce diagnostic vaut de l'or.
- 4** Formule une intention pour la semaine suivante — pas un objectif, une direction intérieure.

Tu t'es déjà dit "je ne suis pas encore prêt" avant de lancer quelque chose ? Ou tu attends d'avoir toutes les réponses avant de bouger ? Ce réflexe-là, il coûte plus cher que n'importe quelle erreur.

Sara Blakely, c'est un profil rare. Elle a lancé Spanx en 2000 avec 5 000 dollars d'économies, sans diplôme en commerce, et n'a jamais accepté d'investissement extérieur. Aujourd'hui, elle possède toujours 100% de son entreprise.

Ce qui la définit, c'est pas une maîtrise parfaite de la situation. C'est sa capacité à bouger malgré le doute, à avancer même quand elle ne sait pas tout. Avant Spanx, elle vendait des fax en porte-à-porte pendant sept ans. Aucune expérience en mode, en textile, ou en gestion d'entreprise. Elle a rédigé elle-même son brevet pour économiser les frais d'avocat. Quand ses produits étaient mal placés chez Neiman Marcus, elle est entrée dans le magasin et les a déplacés elle-même vers la caisse.

Ce qui la distingue vraiment, c'est une forme de liberté intérieure. Son père lui demandait chaque semaine : "À quoi as-tu échoué cette semaine ?" Elle a appris que l'erreur n'est pas un échec, c'est un ajustement. La peur n'est pas un signal d'arrêt, c'est une information. Elle avance, elle observe, elle corrige, puis elle avance encore.

On n'a pas besoin d'attendre d'être prêt pour agir. La clarté n'est pas toujours un point de départ. Elle devient souvent le résultat du mouvement.

L'enseignement clé

La confiance ne précède pas l'action. Elle se construit à mesure qu'on ose avancer sans garantie.

« *L'échec n'est pas le résultat. L'échec, c'est de ne pas essayer.* »

— SARA BLAKELY

SUR LE TERRAIN

Une femme, 41 ans, qui voulait lancer son activité depuis quatre ans. Chaque fois qu'elle était prête, elle trouvait une raison d'attendre encore. Une certification de plus. Un site plus propre. Une meilleure présentation. En séance, elle a réalisé que ce n'était pas un manque de préparation. C'était la peur d'être vue. Elle a lancé le mois suivant. Pas parfaite. Présente.

À RETENIR

- On n'a pas besoin d'attendre d'être prêt pour agir
- La clarté devient souvent le résultat du mouvement, pas son point de départ
- La peur est une information — pas un verdict

OUTIL — LE DÉBRIEF DE L'ÉCHEC

Après chaque échec ou blocage

- 1** Décris l'échec en 2-3 phrases factuelles. Pas d'émotion pour l'instant — juste les faits.
- 2** Pose la question de Blakely : "Qu'est-ce que j'ai appris que je n'aurais pas appris autrement ?"
- 3** Identifie le signal que tu as ignoré avant que ça tourne mal. Il y en a toujours un. Entraîne-toi à le reconnaître plus tôt la prochaine fois.
- 4** Formule un seul ajustement concret pour la prochaine tentative. Un seul. Pas dix.

Est-ce que tes décisions du mois dernier étaient alignées avec ce que tu défends vraiment ? Ou tu as dit oui à des choses qui te coûtaient plus qu'elles ne t'apportaient — par peur de rater une opportunité, ou par pression externe ?

Yvon Chouinard incarne une forme de leadership rare, fondée sur la cohérence intérieure plutôt que sur la recherche de croissance à tout prix. Chez lui, la réussite n'est jamais dissociée de la responsabilité. Chaque décision s'inscrit dans une vision plus large, où l'entreprise reste au service d'un équilibre global.

Son leadership repose sur une exigence profonde : agir en accord avec ses valeurs, même quand ça implique de renoncer à certaines opportunités. Il encourage ses clients à acheter moins, en leur proposant de réparer gratuitement leurs vêtements plutôt que d'en acheter de nouveaux. C'est contre-intuitif pour un business, mais c'est cohérent avec ce qu'il défend. En 2022, il a transféré la propriété de Patagonia à un trust, déclarant que « la Terre est désormais notre seul actionnaire ».

L'alignement, c'est pas un confort. C'est une responsabilité. Ça exige de savoir dire non, de ralentir quand il le faut, et de rester fidèle à une direction même quand le contexte pousse à s'en écarter. Lorsque les valeurs sont claires, les décisions cessent d'être conflictuelles. L'énergie ne se disperse plus, elle s'oriente.

L'enseignement clé

La performance durable naît de la cohérence entre ce que l'on pense, ce que l'on fait et ce que l'on défend.

« Simplifier demande souvent plus de courage que compliquer. »

— YVON CHOUINARD

SUR LE TERRAIN

Un entrepreneur de 38 ans dans le secteur du conseil. Débordé, il acceptait tout — chaque client, chaque mission, même celles qui ne lui correspondaient pas. Il gagnait bien. Mais il rentrait le soir vidé, sans énergie pour sa famille, sans plaisir dans son travail. On a cartographié ses vraies valeurs — pas celles qu'il affichait, celles qui le guidaient vraiment. Il a dit non à trois clients en un mois. Son chiffre a baissé. Son énergie a doublé.

À RETENIR

- Lorsque les valeurs sont claires, les décisions cessent d'être conflictuelles
- L'énergie ne se disperse plus quand elle est orientée par des valeurs réelles
- Dire non est une compétence stratégique, pas un manque d'ambition

OUTIL — LA BOUSSOLE DES VALEURS

À faire une fois, revisiter chaque trimestre

- 1** Liste tes 3 valeurs non-négociables — celles que tu ne sacrifierais pour rien. Pas celles que tu voudrais avoir. Celles qui guident vraiment tes choix.
- 2** Pour chaque décision importante des 30 derniers jours, note si elle était en accord ou en conflit avec ces 3 valeurs. Sois honnête.
- 3** Identifie le domaine où le conflit est le plus fréquent. C'est là que tu perds le plus d'énergie.
- 4** Formule une règle de décision simple basée sur tes valeurs : "Quand X se présente, ma réponse par défaut est Y." Automatise l'alignement.

Ton agenda est plein. Ta tête aussi. Tu prends des décisions vite, souvent sous pression, rarement depuis un état calme. Et tu sais que certaines de ces décisions — tu les regretteras.

Naval Ravikant incarne une forme de clarté rare, celle qui naît du dépouillement, de la compréhension profonde et du refus du bruit inutile. Né en Inde en 1974, il a grandi dans un quartier pauvre du Queens à New York après avoir immigré à 9 ans. Son approche repose sur une idée centrale : la clarté intérieure précède toute réussite extérieure.

En 1999, il co-fonde Epinions, un site de notation de produits qui lève 45 millions de dollars. Mais l'histoire tourne mal. Après une fusion, Naval découvre que les investisseurs ont manipulé les informations financières, rendant ses parts sans valeur. Sa réputation est détruite. Un fonds de capital-risque le qualifie de "boue radioactive". Plutôt que de baisser les bras, Naval lance Venture Hacks pour démocratiser les coulisses du capital-risque. Ce qu'il a vécu devient son terrain d'expertise.

Il enseigne que la clarté précède la stratégie. Que l'on ne peut prendre de bonnes décisions si l'esprit est saturé. Et que la paix intérieure est un levier de performance bien plus puissant que la pression. La vraie puissance ne vient pas de l'agitation, mais de la compréhension. Plus l'esprit est clair, plus l'action devient juste.

L'enseignement clé

La liberté ne vient pas de ce que l'on possède, mais de ce à quoi l'on n'est plus attaché.

« Décider avec clarté, c'est déjà gagner. »

— NAVAL RAVIKANT

SUR LE TERRAIN

Un dirigeant de 50 ans, agenda surchargé, tête en permanence dans le brouillard. Il prenait dix décisions par jour — toutes dans l'urgence, aucune depuis un état calme. Il n'avait pas de problème de compétences. Il avait un problème de saturation mentale. On a travaillé sur une règle simple : avant chaque décision importante, trois minutes de silence. Pas de méditation, pas de technique compliquée. Juste s'arrêter. Il m'a dit six semaines plus tard : "Je prends deux fois moins de décisions. Et elles sont meilleures."

À RETENIR

- La vraie puissance ne vient pas de l'agitation, mais de la compréhension
- Un esprit saturé prend de mauvaises décisions — même intelligentes
- Éliminer le bruit mental est une pratique, pas un état permanent

OUTIL — LE FILTRE DE CLARTÉ

Avant chaque décision importante

- 1** Stop. Avant de décider, pose-toi 3 minutes. Pas pour réfléchir — pour te calmer. Respire lentement. Le système nerveux d'abord.
- 2** Pose la question de Naval : "Dans 10 ans, est-ce que cette décision aura de l'importance ?" Si non, décide vite et passe à autre chose. Si oui, continue.
- 3** Identifie l'émotion dominante qui influence la décision en ce moment — peur, urgence, désir de plaire ? Note-la. Elle n'est pas ta décision.
- 4** Formule la décision depuis un état calme, pas depuis l'émotion. Si tu ne peux pas accéder à cet état, reporte la décision de 24h.

Tu as déjà fait une erreur publique — une décision ratée devant ton équipe, un projet qui tombe à plat, un pari qui ne tient pas ? La question, c'est pas si ça arrive. C'est ce que tu en fais.

Ray Dalio incarne une approche du leadership fondée sur la lucidité et la compréhension profonde de ses propres mécanismes internes. En 1975, à 26 ans, il fonde Bridgewater Associates depuis son appartement de deux chambres à Manhattan. Après avoir été renvoyé de sa précédente entreprise, plusieurs clients lui restent fidèles et lui permettent de se lancer.

Mais entre 1979 et 1982, Dalio traverse la période la plus difficile de sa carrière. Anticipant une crise de la dette, il prédit publiquement une dépression similaire à celle des années 1930. C'est l'inverse qui se produit. Cette erreur publique ruine presque Bridgewater. Il perd tous ses employés sauf lui-même et doit emprunter à son père.

Plutôt que de fuir cette erreur, il l'observe. Il ne cherche pas à éviter les tensions ou les contradictions. Il les analyse et les transforme en repères pour mieux décider. Sa force réside dans cette capacité à mettre de la structure là où règne l'incertitude, et à transformer l'émotion en donnée exploitable. Là où beaucoup réagissent, il observe. Là où d'autres s'identifient à leurs erreurs, il les utilise comme matière d'apprentissage.

L'enseignement clé

Comprendre ses propres mécanismes est souvent plus puissant que chercher à tout maîtriser.

« La douleur + la réflexion = le progrès. »

— RAY DALIO

SUR LE TERRAIN

Une cheffe d'entreprise de 46 ans qui avait recruté la mauvaise personne pour un poste clé. Résultat : six mois de tensions, une équipe fragilisée, une perte financière. Elle se flagellait. Elle n'arrivait plus à décider quoi que ce soit par peur de se tromper encore. On a travaillé sur l'erreur elle-même — pas pour l'effacer, mais pour extraire ce qu'elle contenait. Ce qu'elle a découvert : elle avait ignoré trois signaux clairs dès le départ. Aujourd'hui, elle a un protocole de recrutement. L'erreur est devenue un système.

À RETENIR

- La clarté ne vient pas de l'absence d'erreur, mais de la capacité à les regarder sans se juger
- L'entrepreneur qui progresse observe ses schémas internes avec honnêteté
- La stabilité naît de la compréhension, pas du contrôle

OUTIL — LE JOURNAL DE SCHÉMAS

Hebdomadaire — 15 minutes

- 1** Identifie une situation de la semaine où tu as réagi de façon disproportionnée — colère, évitement, sur-contrôle. Une seule situation.
- 2** Décris ce qui s'est passé objectivement, comme un observateur extérieur. Pas ce que tu as ressenti — ce qui s'est passé.
- 3** Pose la question de Dalio : "Quel schéma automatique s'est activé ?" Creuse : peur du jugement ? Besoin de contrôle ? Évitement du conflit ?
- 4** Note ce que tu ferais différemment avec 24h de recul. Ce n'est pas de l'autocritique — c'est de la cartographie intérieure.

Est-ce que tu diriges depuis la peur ou depuis la clarté ? Est-ce que tu imposes parce que tu doutes, ou tu guides parce que tu sais où tu vas ? La différence entre les deux, ça se ressent — par toi, et par tout le monde autour de toi.

Whitney Wolfe Herd incarne une forme de leadership fondée sur la stabilité intérieure plutôt que sur la domination. À 20 ans, encore étudiante, elle lance une association caritative. En 2012, à 22 ans, elle rejoint l'équipe fondatrice de Tinder. Mais en avril 2014, elle démissionne après avoir subi du harcèlement sexuel et de la discrimination. Elle reçoit plus d'un million de dollars dans le règlement d'un procès.

Épuisée par cette bataille, elle commence à esquisser un nouveau projet. En décembre 2014, elle déménage à Austin pour lancer Bumble — à condition que les femmes fassent le premier pas. En un an : 1 million d'utilisateurs. En 2020 : plus de 100 millions dans le monde. Le 11 février 2021, à 31 ans, elle introduit Bumble en bourse au Nasdaq avec son fils de 18 mois sur la hanche. Elle devient la plus jeune milliardaire self-made au monde.

Son approche repose sur une compréhension fine des dynamiques humaines. Elle ne cherche pas à imposer, mais à créer un cadre dans lequel les relations et les décisions peuvent s'organiser avec clarté. Cette posture demande une grande maturité émotionnelle : savoir rester présente sans se durcir, affirmer une direction sans écraser. Chez elle, le leadership ne naît pas de la force, mais de l'alignement.

L'enseignement clé

La véritable autorité ne s'impose pas. Elle se construit dans la cohérence entre l'intention, la posture et l'action.

« *Un leadership juste commence par une cohérence intérieure.* »

— WHITNEY WOLFE HERD

SUR LE TERRAIN

Un dirigeant de 39 ans qui gérait son équipe à coups de pression et d'urgences permanentes. Ses collaborateurs performaient par peur, pas par envie. Le turnover était élevé. Il savait que quelque chose ne fonctionnait pas — mais il pensait que c'était "eux". On a travaillé sur son état intérieur en réunion. Ce qu'il projetait. Ce que son équipe recevait. Quand il a commencé à arriver calme plutôt que tendu, tout a changé — sans qu'il dise un mot différent.

À RETENIR

- Diriger ne consiste pas à contrôler, mais à créer un espace stable
- L'entrepreneur qui développe la clarté émotionnelle n'agit plus sous pression — il agit depuis un point d'équilibre
- La maturité émotionnelle est une compétence, pas un trait de caractère inné

OUTIL — LA RÉGULATION EN TEMPS RÉEL

Dans les moments de pression

- 1 Pause physiologique** : 3 respirations lentes — inspiration 4 temps, expiration 6 temps. Pas symbolique : ça active le nerf vague et régule le système nerveux en 90 secondes.
- 2 Nommage** : Identifie l'émotion en un mot. Pas "je me sens mal" — "je me sens menacé / humilié / surchargé". Le nommage réduit l'intensité émotionnelle (neurosciences, Lieberman 2007).
- 3 Dissociation** : Demande "Si j'observais quelqu'un d'autre dans cette situation, que conseillerais-je ?" Cette distance change l'état.
- 4 Réponse choisie** : Depuis cet état plus calme, formule ta réponse ou ta décision. Tu ne réagis plus — tu réponds.

LA SYNERGIE — CE QUI RELIE TOUT

Ces six parcours ne se ressemblent pas. Leurs secteurs, leurs méthodes, leurs contextes sont différents. Mais tous partagent une constante : une relation particulière à eux-mêmes qui leur permet de tenir sous pression.

LE FIL COMMUN

- Musk : cohérence intérieure malgré l'échec répété
- Blakely : liberté par rapport à l'erreur
- Chouinard : alignement valeurs-actions
- Ravikant : clarté par le dépouillement
- Dalio : compréhension de ses propres schémas
- Wolfe Herd : régulation émotionnelle comme levier de leadership

La performance ne repose pas uniquement sur les compétences, les outils ou la stratégie. Elle dépend avant tout de la qualité du cadre intérieur à partir duquel les décisions sont prises.

« La réussite durable ne naît pas de ce que l'on ajoute, mais de ce que l'on cesse de perturber. »

— Maher El May

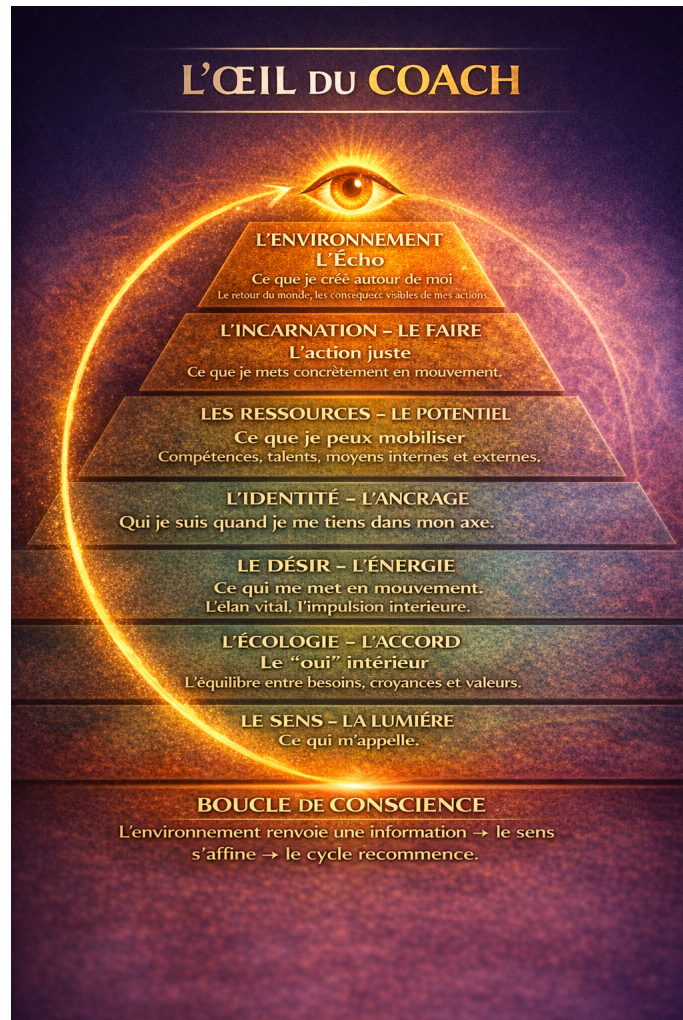
LE SENS AVANT LA MÉTHODE

Avec le temps, j'ai compris une chose essentielle : ce n'est pas ce qu'on fait qui compte, mais pourquoi on le fait. On peut courir après des objectifs, de l'argent, de la reconnaissance. Mais tant qu'on ne sait pas ce qui nous anime vraiment, on finit toujours par se perdre en chemin. Pas parce qu'on n'est pas capable — parce qu'on n'est pas aligné.

La vraie transformation ne commence pas dans l'action. Elle commence dans la connaissance de soi. Apprendre à se comprendre, à reconnaître ses besoins, ses valeurs, ses limites, ses élans profonds.

LA PYRAMIDE DES 7 NIVEAUX

Ce cadre, je l'ai construit au fil des années de terrain. Il part d'un constat simple : on ne peut pas construire quelque chose de durable si les fondations ne sont pas posées. Et les fondations, c'est pas la stratégie. C'est le sens.



LES 7 NIVEAUX — DE LA BASE AU SOMMET

- LE SENS – LA LUMIÈRE : Ce qui m'appelle. La raison profonde d'exister et d'agir.
- L'ÉCOLOGIE – L'ACCORD : Le "oui" intérieur. L'équilibre entre besoins, croyances et valeurs.
- LE DÉSIR – L'ÉNERGIE : Ce qui me met en mouvement. L'élan vital, l'impulsion intérieure.
- L'IDENTITÉ – L'ANCRAGE : Qui je suis quand je me tiens dans mon axe.
- LES RESSOURCES – LE POTENTIEL : Ce que je peux mobiliser. Compétences, talents, moyens.
- L'INCARNATION – LE FAIRE : L'action juste. Ce que je mets concrètement en mouvement.
- L'ENVIRONNEMENT – L'ÉCHO : Ce que je crée autour de moi. Les conséquences visibles.

La plupart des approches commencent par le haut — l'environnement, l'action, les résultats. Ma méthode commence par le bas : le sens. Parce que sans sens, l'action se perd. Sans accord intérieur, les ressources s'épuisent. Sans désir authentique, l'identité vacille.

ET MAINTENANT ?

Si ce guide a résonné en toi, c'est que tu es prêt.

Pas prêt à être motivé. Prêt à comprendre.

Je ne vais pas te vendre de méthode miracle. Je ne vais pas te dire ce que tu veux entendre. On va travailler sur ce qui bloque vraiment — dans tes schémas, dans tes croyances, dans l'espace entre ce que tu penses vouloir et ce que tu fais réellement.

PROCHAINE ÉTAPE

Reprends la pyramide des 7 niveaux.
Identifie à quel niveau tu te trouves aujourd'hui.

Si tu veux aller plus loin :
maherelmay.com

Maher El May
L'Œil du Coach — Luxembourg
maherelmay.com