

Se décaler : trois dirigeants, trois vérités que le réel a rendues impossibles à contourner

On croit parfois venir travailler sa stratégie. Et l'on découvre que le vrai sujet est ailleurs : dans la manière d'entrer dans l'incertitude, de tenir sous pression, d'écouter les signaux faibles, de doser son énergie, de décider. Sur la plage, dans le vent, dans l'eau, en marchant, quelque chose se révèle vite : le réel tranche. Il ne théorise pas. Il montre.

J'ai accompagné récemment trois dirigeants dans trois journées individuelles distinctes à Merlimont, une grande plage de la côte d'opale entre Berck et le Touquet. Trois profils différents. Trois histoires. Trois manières d'être performants. Et trois angles morts qui, dehors, sont apparus avec une netteté que les salles de réunion produisent rarement.

Le char à voile, le long-côte et la marche ne servent pas ici à « faire une activité ». Ils servent à remettre du réel, du corps et de la précision dans le travail de direction. Pas du coaching de confort. Un travail de déplacement. Un travail de lecture. Un travail de décision.

La recherche éclaire d'ailleurs ce que beaucoup de dirigeants sentent intuitivement : une exposition à la nature est associée à une baisse du stress et à une amélioration de certaines fonctions cognitives ; les interactions avec des environnements naturels peuvent restaurer l'attention dirigée ; et un effort physique aigu, bien dosé, tend à améliorer les fonctions exécutives impliquées dans l'attention, l'inhibition et la prise de décision.

Une journée de décalage ne détend pas seulement. Elle révèle la signature de fonctionnement du dirigeant face au réel.

1. Marc : quand tout s'accélère, le champ de vision se rétrécit

Marc dirige une organisation en forte tension. Marché instable, enjeux sociaux élevés, arbitrages rapides. Vu de l'extérieur, il tient. De l'intérieur, il sent qu'il devient plus réactif, plus court-termiste, plus sec dans sa manière de conduire. Il vient à Merlimont avec une question formulée de manière stratégique : comment garder un cap lisible dans une période chahutée ?

Le matin, nous commençons par le char à voile. Après quelques allers-retours, le pattern apparaît. Dès que la vitesse monte et que le vent devient capricieux, Marc se tend, fixe son attention sur le très proche, et finit par freiner avant même d'avoir réellement perdu le contrôle. Autrement dit : sous pression, il réduit son horizon, et perd de vue son objectif.



Au débrief, la phrase vient presque seule : « Je viens de voir que, sous stress, je raccourcis ma vision. » C'est exactement ce qui se passait dans son organisation. Il traitait de mieux en mieux l'urgence, mais de moins en moins bien la trajectoire.

Ce que le char a révélé n'était pas un défaut de courage. C'était un mécanisme d'adaptation devenu trop coûteux : sécuriser trop vite, décider trop court, répondre au proche en oubliant le cap.

Dans l'après-midi, le travail de coaching a porté sur un déplacement très concret : comment garder deux focales à la fois - le signal immédiat et la direction d'ensemble. Non pas nier la pression, mais faire avec et ne plus lui abandonner le pilotage vers l'objectif.

Ce que cette journée a déplacé

Marc n'est pas reparti avec une intention vague du type « prendre plus de recul ». Il est reparti avec une discipline simple : dans toute séquence à fort enjeu, distinguer explicitement l'urgence à traiter, le risque à contenir, et la vision à préserver.

Le bénéfice n'est pas qu'émotionnel. Il est managérial : un dirigeant qui récupère de l'amplitude perceptive décide mieux, communique mieux, et évite de contaminer tout son système par sa propre contraction.

3 questions pour vous

- Quand la pression monte, est-ce que vous gardez votre cap... ou est-ce que vous réduisez votre horizon ?
- Dans vos décisions récentes, qu'est-ce qui relevait du pilotage stratégique, et qu'est-ce qui n'était qu'une réponse à l'urgence ?
- Quels signaux vous indiquent, chez vous, que vous êtes en train de freiner avant même d'avoir réellement perdu le contrôle ?

2. Sophie : avancer fort n'est pas la même chose qu'avancer juste



Sophie porte des projets de transformation complexes. Elle est engagée, rapide, fiable. Son problème n'est pas l'inaction. Son problème est presque l'inverse : elle met beaucoup, souvent trop, très tôt. Elle tient grâce à l'intensité. Mais elle sent bien que ce modèle lui coûte cher, et qu'il finit par coûter aussi à ses équipes.

Dans l'eau, pendant la séquence de longe-côte, le mécanisme devient immédiatement lisible. Sophie attaque chaque vague comme un problème à vaincre. Elle pousse, force, relance, compense. Physiquement, cela fonctionne un moment. Puis la dépense énergétique devient excessive. Le corps dit ce que le système professionnel disait déjà : elle transforme chaque résistance en combat.

Le débrief ouvre alors une autre lecture. Toutes les résistances ne demandent pas un surcroît d'effort. Certaines demandent une meilleure lecture. D'autres un meilleur rythme. D'autres encore une marge de manœuvre plus grande. Là encore, le réel ne ment pas. La mer impose une pédagogie sans commentaire : on ne gagne pas contre la vague ; on apprend à lire son arrivée, à doser sa réponse, à garder de l'énergie pour durer.

Ce jour-là, Sophie a mis des mots très précis sur ce qu'elle vivait : « Je me croyais forte. En fait, j'étais tendue. » La nuance est énorme. La tension peut donner une impression de force ; la robustesse, elle, permet la puissance dans la durée.

Ce que cette journée a déplacé

Sophie est repartie avec une règle nouvelle : avant d'ajouter de l'effort, vérifier si le sujet relève d'un manque d'énergie... ou d'un défaut de lecture de situation.

Pour un dirigeant, cette bascule est décisive. Elle améliore la qualité de présence, réduit l'usure, et permet de tenir une transformation sans embarquer tout le collectif dans un mode de sur-réaction permanent.

3 questions pour vous

- Face à la résistance, votre premier réflexe est-il de mieux lire... ou de pousser davantage ?
- Où, dans votre agenda ou votre rôle, confondez-vous encore force et robustesse ?
- Qu'est-ce qui vous permettrait d'introduire plus d'agilité en gardant votre niveau d'exigence ?

3. Romain : le vrai sujet n'était pas stratégique, il était identitaire

Romain arrive avec une problématique classique en apparence : une décision importante qu'il diffère depuis plusieurs semaines. Sur le papier, les options sont connues. Les données existent. Les scénarios ont été travaillés. Et pourtant, rien ne tranche vraiment. Comme si la question affichée en recouvrait une autre.

Nous marchons longuement sur la plage. C'est souvent là que les défenses baissent : côte à côte, sans se regarder en face, sans table, sans rôle à surjouer, le langage devient plus juste. Le corps travaille, la pensée se décrispe, quelque chose remonte.

Peu à peu, Romain voit que son blocage n'est pas d'abord analytique. Ce n'est pas qu'il manque d'informations. C'est qu'aucune option ne lui permettait de rester exactement le même. La vraie question n'était donc pas : quelle est la meilleure décision ? La vraie question était : qu'est-ce que je ne veux pas quitter de moi-même, de mon rôle, de mon image ?



À ce moment-là, la journée change de niveau. On ne travaille plus seulement un arbitrage. On travaille le lien entre décision, identité et fidélité à soi. Beaucoup de dirigeants connaissent cela : ils pensent buter sur un choix, alors qu'ils butent sur une mue.

L'horizon joue ici un rôle singulier. Sur la plage, la vue s'élargit et, avec elle, le cadre mental. La décision ne disparaît pas. Mais elle cesse d'être enfermée dans le même décor intérieur.

Ce que cette journée a déplacé

Romain n'est pas reparti avec plus d'informations. Il est reparti avec plus de vérité sur la nature de son hésitation., s'est remis au centre et a finalement décidé.

Cette différence est majeure. Tant que l'on traite comme un problème de stratégie ce qui relève en réalité d'un travail de posture ou d'identité, on ajoute des analyses sans produire de bascule.

3 questions pour vous

- Parmi les décisions que vous différez, lesquelles ne sont pas bloquées par un manque d'information mais par un déplacement identitaire ?
- Qu'est-ce qu'une décision importante vous obligerait peut-être à quitter : une image, une habitude, une loyauté, une manière d'exister dans le rôle ?
- Dans votre vie de dirigeant, où auriez-vous intérêt à sortir du face-à-face habituel pour laisser apparaître le vrai sujet ?

Ce que la recherche nous dit

Les environnements naturels semblent favoriser une baisse de certains marqueurs de stress et une restauration attentionnelle ; des marches en nature ont été associées à une baisse de la rumination ; et l'exercice aigu, bien calibré, montre des effets positifs - généralement modestes mais robustes - sur les fonctions exécutives.

Autrement dit : remettre un dirigeant dehors, en mouvement, au contact d'un environnement non contrôlable mais lisible, n'est pas un simple décor. C'est une manière de créer des conditions plus favorables à la lucidité, à l'ajustement et à la décision.

Conclusion

Une journée de décalage ne remplace pas le travail de fond. Elle le rend possible autrement. Elle permet de voir, de sentir, de nommer, puis de décider avec plus de justesse.

On peut venir seul pour travailler un passage délicat, une décision, une fatigue, une question de posture, une solitude de rôle. On peut aussi venir en équipe pour un séminaire d'un ou deux jours, quand il faut remettre du réel, du mouvement et de la vérité dans le fonctionnement collectif.

Il arrive un moment où réfléchir davantage n'aide plus. Il faut changer de terrain. Revenir au réel. Et regarder ce qu'il révèle.

Pour prolonger l'article

Je propose ces formats à Merlimont, sur la Côte d'Opale :

- Journée individuelle : cadrage, immersion, capitalisation
- Séminaire équipe dirigeante 1 jour : immersion intensive, débriefs, décisions
- Séminaire équipe dirigeante 2 jours : travail plus profond, ancrage renforcé

Le point d'entrée reste toujours le même : un échange confidentiel sur votre situation réelle.

Références

Berman, M. G., Jonides, J., & Kaplan, S. (2008). The cognitive benefits of interacting with nature. *Psychological Science*, 19(12), 1207-1212. PubMed : 19121124.

Bratman, G. N., Hamilton, J. P., Hahn, K. S., Daily, G. C., & Gross, J. J. (2015). Nature experience reduces rumination and subgenual prefrontal cortex activation. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(28), 8567-8572. DOI : 10.1073/pnas.1510459112.

Ishihara, T., Drollette, E. S., Ludyga, S., Hillman, C. H., & Kamijo, K. (2021). The effects of acute aerobic exercise on executive function: A systematic review and meta-analysis of individual participant data. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 128, 258-269.

Jimenez, M. P., et al. (2021). Associations between Nature Exposure and Health: A Review of the Evidence. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4790.

Note éditoriale

Les trois histoires ci-dessus sont rédigées comme des vignettes anonymisées inspirées d'expériences réelles de journées individuelles. Leur fonction est de donner à voir les mécanismes de travail et les déplacements possibles, sans exposer les personnes.