

Le vrai sujet n'est jamais celui qu'on amène

On vient me voir pour une décision qui ne se tranche pas, une réorganisation qui coince, une relation qui s'use, une fatigue qu'on n'ose pas nommer. Ce sont des sujets réels. Mais ce sont des portes, pas des pièces. Après trente-cinq ans de ce métier, j'ai fini par en être sûr : la question qu'un dirigeant pose en arrivant est rarement celle qu'il faut traiter.



Longe-côte à Merlimont — le réel ne théorise pas : il montre.

Depuis trente-cinq ans, j'accompagne des dirigeants et des équipes de direction. Public, privé, industrie, santé, services, banque, assurance. Des profils très différents, des enjeux très différents. Et un invariant, toujours le même : la vraie question se cache derrière une plus présentable.

Ce n'est pas que le dirigeant se trompe. C'est que la question affichée est celle qu'il peut formuler proprement, celle qui tient dans une phrase de réunion, celle qui ne l'engage pas trop. La vraie, elle, est plus coûteuse à dire. Souvent, il ne se la formule pas à lui-même. Mon travail consiste à ouvrir la porte, puis à regarder ce qu'il y a derrière — avec la personne, jamais à sa place.

Tant qu'on traite comme un problème de stratégie ce qui relève d'un travail de posture ou d'identité, on empile des analyses sans jamais produire de bascule.

Deux terrains, un même métier

Je travaille dans deux lieux, et ce n'est pas un hasard.

À Paris, dans mon bureau, le cadre est protégé. On s'assoit, on prend le temps, on déplie. La parole peut aller loin parce que rien ne presse. C'est le lieu du travail fin, répété : la maturation d'une décision, le retour sur une séquence difficile, la solitude d'un rôle qu'on ne partage avec personne. La régularité y fait son œuvre. Ce qu'on n'a pas dit une fois se dit la fois suivante.

À Merlimont, sur la Côte d'Opale, entre Berck et le Touquet, le cadre change de nature. Le vent, l'eau, le sable ne négocient pas. En char à voile, en longe-côte, en marchant sur la plage, le corps révèle en

quelques heures ce qu'une salle de réunion met des mois à laisser apparaître. Le réel tranche. Il ne théorise pas : il montre.



Sur la plage, la vue s'élargit — et, avec elle, le cadre mental.

Une décision qui ne se tranchait pas

Récemment, j'ai accompagné un dirigeant sur une journée de ce type. Il arrivait avec une décision importante, différée depuis plusieurs semaines. Sur le papier, tout était là : les options connues, les données disponibles, les scénarios travaillés. Et pourtant, rien ne tranchait. Comme si la question affichée en recouvrait une autre.

Nous avons marché 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, il a vu que son blocage n'était pas d'abord analytique. Il ne manquait pas 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 ? Elle était : qu'est-ce que je ne veux pas quitter de moi-même, de mon rôle, de mon image ? Il pensait buter sur un choix. Il butait sur une mue.

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

Pourquoi cette différence est décisive

Tant qu'on traite comme un problème de stratégie ce qui relève d'un travail de posture ou d'identité, on ajoute des analyses sans produire de bascule. On réfléchit davantage, on s'épuise, et rien ne bouge. Mon rôle n'est pas d'ajouter de la réflexion à un dirigeant qui en a déjà beaucoup. C'est de le ramener au bon endroit du problème.

Trente-cinq ans de pratique ne garantissent pas d'avoir raison. Ils donnent autre chose : la capacité à reconnaître vite le moment où le sujet change de niveau — et à ne pas le laisser passer. C'est là que se joue l'essentiel d'un accompagnement. Pas dans la quantité d'analyse, mais dans la justesse du point de travail.

Il n'était pas reparti avec plus d'informations, mais avec plus de vérité sur la nature de son hésitation. C'est cela qui débloque — jamais l'analyse supplémentaire.

3 questions pour vous

- Sur quel sujet « tournez-vous » depuis des semaines sans que rien ne tranche vraiment ?
- Cette décision qui résiste : est-elle bloquée par un manque d'information, ou par ce qu'elle vous obligerait à quitter — une image, une habitude, une loyauté, une manière d'exister dans le rôle ?
- Où auriez-vous intérêt à sortir du face-à-face habituel — un bureau, une plage — pour laisser apparaître le vrai sujet ?

Se rencontrer

On peut travailler cela à Paris, dans la durée, au fil d'un accompagnement suivi. On peut aussi le travailler à Merlimont, en une journée individuelle, quand il faut que le réel s'en mêle et que la pensée seule ne suffit plus. Certains commencent par une immersion sur la Côte d'Opale puis prolongent à Paris ; d'autres font le chemin inverse. Les deux se nourrissent.

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.

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. *PNAS*, 112(28), 8567-8572.

Note éditoriale — La vignette ci-dessus est anonymisée et inspirée d'expériences réelles de journées individuelles. Sa fonction est de donner à voir un mécanisme de travail, sans exposer les personnes.