« Je me croyais fort. En fait, j'étais tendu. »

Cette phrase, c'est un dirigeant qui me l'a dite, dans l'eau, après une séance de coaching en longe-côte à Merlimont. La nuance qu'il a mise au jour est énorme, et je la retrouve chez beaucoup de dirigeants performants : la tension donne une impression de force. Mais ce n'est pas la force. C'est souvent ce qui casse en premier.

Il portait des projets exigeants. Engagé, rapide, fiable. Son problème n'était pas l'inaction — c'était presque l'inverse. Il mettait beaucoup, souvent trop, très tôt. Il tenait grâce à l'intensité. Mais il sentait bien que ce modèle lui coûtait cher, et qu'il finissait par coûter aussi à ses équipes.

Dans l'eau, le mécanisme est devenu immédiatement lisible. Il attaquait chaque vague comme un problème à vaincre. Il poussait, forçait, relançait, compensait. Physiquement, cela fonctionne un moment. Puis la dépense énergétique devient excessive. Le corps disait exactement ce que son système professionnel disait déjà : il transformait chaque résistance en combat.



Longe-côte — on ne gagne pas contre la vague : on apprend à lire son arrivée.

> *La tension peut donner une impression de force. La robustesse, elle, permet la puissance dans la durée. Ce n'est pas la même chose — et la différence ne se voit pas de l'extérieur.*

Performance contre robustesse

Nous avons appris à viser la performance : atteindre l'objectif avec le moins de moyens possible. Flux tendu, zéro stock, agenda saturé. Le problème, c'est que plus on pousse un système vers ce maximum, plus on supprime ses marges de manoeuvre — et donc sa capacité à absorber l'imprévu. Un système sur-optimisé gagne à court terme et casse au premier choc.

Le biologiste Olivier Hamant, directeur de recherche à l'INRAE, en a fait un concept central. À partir du vivant, il montre que ce qui dure n'est jamais ce qui est optimisé, mais ce qui garde des marges. Redondance, diversité, lenteur, part d'inefficacité assumée : c'est précisément ce qui permet à un

organisme de traverser des milliards d'années de perturbations. Le vivant fait l'inverse de l'entreprise sur-tendue.

La robustesse n'est donc pas le contraire de l'ambition. C'est le contraire de la fragilité. Non pas renoncer à réussir, mais renoncer à réussir d'une manière qui ne survit pas au premier imprévu. Pour un dirigeant, la question change : non plus *« où puis-je encore optimiser ? »*, mais *« qu'est-ce qui nous permettra de tenir quand les conditions changeront ? »*

Ce que trente-cinq ans m'ont appris

J'accompagne des dirigeants et des équipes de direction depuis trente-cinq ans. J'ai vu beaucoup de gens confondre force et tension, endurance et robustesse. La difficulté, c'est que les deux « tiennent ». De l'extérieur, on ne les distingue pas. La différence se révèle au premier imprévu prolongé : l'un se régénère, l'autre se fissure — souvent au pire moment, et souvent en entraînant tout le collectif dans sa propre sur-réaction.

Ce dirigeant a mis des mots très précis sur ce qu'il vivait. Et le débrief a ouvert 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. 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.

> *Avant d'ajouter de l'effort, une règle simple : vérifier si le sujet relève d'un manque d'énergie… ou d'un défaut de lecture de la situation.*

Trois plans, un même fil

La robustesse ne se travaille pas qu'au niveau du dirigeant. Elle se décline sur trois plans, et leur cohérence est elle-même un facteur de robustesse.

Le leader : protéger ses marges, trier ce qui est pilotable et ce qui est subi, renoncer au contrôle serré — car tenir trop fort arrête l'engin —, assumer sa vulnérabilité, diversifier ses appuis hors du travail.

L'équipe : redonder les compétences clés pour ne pas dépendre d'une personne-goulot, cultiver l'hétérogénéité des profils, détecter tôt qu'un maillon fragilise, préserver le temps de régulation qui fait tenir quand la charge monte, assumer une sous-optimalité qui permet d'arriver entier.

L'organisation : désoptimiser sciemment — marges, stocks tampons, chemins alternatifs comme une assurance —, décentraliser, viser la pérennité avant le rendement, ne pas reporter ses fragilités sur l'extérieur. Tout est lié.

C'est ce travail que je déploie aujourd'hui en parcours structuré pour des organisations, à travers des modalités individuelles, de groupe et d'équipe, à Paris, partout en France, et en particulier sur la Côte d'Opale.

Deux lieux, deux intensités

À Paris, dans mon bureau, on cartographie posément où la charge construit et où elle érode, où l'optimisation a supprimé vos marges, comment les réintroduire sans renoncer à l'exigence. C'est un travail dans la durée, sur vos situations réelles.

À Merlimont, on le fait vivre. On ne pense pas la même chose selon l'endroit d'où l'on pense. S'exposer à un milieu qu'on ne contrôle pas — le vent, la marée, l'eau froide, le sable — produit en quelques heures ce que des mois de réunions ne produisent pas. Ici, le milieu n'est pas un décor : il est la démonstration. Le char à voile enseigne le lâcher-prise ; le longe-côte, l'appui et le rythme du groupe ; la marche, la lenteur qui libère la pensée.



Char à voile sur la Côte d'Opale — le lâcher-prise se pilote avec les pieds.

3 questions pour vous

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

Se rencontrer

On peut venir seul, pour un passage délicat, une décision, une fatigue, une question de posture. On peut venir en équipe, quand il faut remettre du réel et de la vérité dans un fonctionnement collectif qui s'use. À Paris, dans la durée ; à Merlimont, en immersion d'un ou deux jours.

Le point d'entrée reste le même : un échange confidentiel sur ce que vous portez réellement.