



POURQUOI LE CADRE

INFLUE SUR NOS

DÉCISIONS

Comment le contexte influence
même nos meilleures intentions

Un document de positionnement à
l'intention des dirigeants et des décideurs



BLACKSHEEP.COACH

You are unique

Ce document est né de la conviction que les meilleures décisions ne dépendent pas uniquement de la raison, mais aussi de l'espace dans lequel elles sont prises.

Pour tous les dirigeants qui pressentent que leur véritable avancée ne viendra pas de la prochaine méthode, mais d'un cadre dans lequel les bonnes conversations peuvent avoir lieu.



CHAPITRE 1 – L’ILLUSION D’UN ESPACE NEUTRE

La plupart des entreprises considèrent les espaces comme s’ils étaient neutres.

Une salle de réunion est une salle de réunion. Un bureau est un bureau. Une table de travail est une table de travail.

C’est l’une des illusions les plus coûteuses du monde de l’entreprise.

Les espaces ne sont jamais neutres.

Ce sont des systèmes chargés. Ils conservent des expériences, des hiérarchies, des habitudes et des règles tacites. Notre cerveau n’enregistre pas seulement des contenus, mais surtout le contexte dans lequel ces contenus sont apparus. Le lieu, les sons, la lumière, la disposition des sièges : tout cela s’associe aux pensées et aux émotions qui s’y sont manifestées.

C’est pourquoi les mêmes espaces produisent si souvent les mêmes façons de penser.

Dans une salle où l'on s'est affronté pendant des mois sur les budgets, il est difficile de se mettre soudain à discuter d'options stratégiques audacieuses. Dans une salle où les mêmes personnes occupent toujours les mêmes places, la dynamique reste étonnamment stable, même lorsque l'on veut « vraiment discuter ouvertement cette fois-ci ».

Le corps se souvient avant que l'esprit ne s'en aperçoive.

Ce n'est pas une exagération poétique.

C'est de la neurobiologie.

Une petite expérience de pensée

Soyez honnête.

Lorsque vous avez saisi Blacksheep.coach dans votre navigateur pour la première fois, dans quelle case m'aviez-vous déjà rangé ?

Ou, dans un contexte professionnel

Lorsque vous pensez à votre dernier atelier stratégique qui a échoué, dans quelle salle a-t-il eu lieu ? Vous vous en souvenez probablement encore très précisément.

Voilà ce qu'est le contexte.

Il influence notre pensée bien avant que nous en prenions consciemment conscience.

C'est précisément pour cette raison que vous ne trouverez sur mon site ni défilé de logos de groupes internationaux, ni collection de références prestigieuses.

Non pas parce qu'elles n'existent pas.

Mais parce qu'elles créeraient déjà un contexte avant même que vous ayez pu décider si mes réflexions peuvent vous être utiles.

Du point de vue des neurosciences, notre cerveau ne fonctionne pas comme un processeur isolé. Les souvenirs, les évaluations et les décisions ne naissent jamais dans le vide, mais toujours dans l'interaction avec notre environnement.

Dès 1975, une expérience souvent citée¹ a montré que des plongeurs se souvenaient nettement mieux de listes de mots lorsque l'environnement d'apprentissage et celui du rappel étaient identiques. Une méta-analyse ultérieure a confirmé cet effet dans de nombreuses études, même si son intensité variait selon les autres indices de mémorisation disponibles.²

Des recherches neuroscientifiques plus récentes montrent également que le rappel ne réactive pas seulement des contenus de mémoire isolés. Il réactive aussi des schémas d'activité neuronale déjà impliqués dans le contexte initial.³

Plus un contexte donné est vécu fréquemment, plus ces connexions neuronales se stabilisent. La neuroplasticité du cerveau favorise l'activation des schémas récurrents de pensée et de comportement. Au fil du temps, des expériences isolées deviennent des programmes automatisés.

Ce n'est pas un défaut de notre cerveau.

C'est un avantage évolutif.

Tout comportement qui n'a pas besoin d'être recalculé à chaque fois permet d'économiser de l'énergie.

Lors d'un freinage d'urgence en voiture, ce n'est pas d'abord la pensée consciente qui décide. Les informations sensorielles sont traitées en quelques millisecondes. Des réseaux neuronaux déjà établis et des structures cérébrales sous-corticales déclenchent la réaction avant que le cortex préfrontal n'ait entièrement évalué la situation.

Autrement dit :

Vous agissez déjà avant de pouvoir y réfléchir consciemment.

Dans la vie quotidienne, nous appelons souvent cela le pilote automatique.

En droit pénal allemand, un principe comparable apparaît dans la notion d'« Affekthandlung », c'est-à-dire un acte commis sous l'effet d'une forte émotion.⁴

De nombreux schémas de comportement dans la vie professionnelle se forment selon ce même principe.

Notre cerveau n'enregistre pas seulement les personnes.

Il enregistre aussi les espaces.

Les odeurs.

La lumière.

La disposition des sièges.

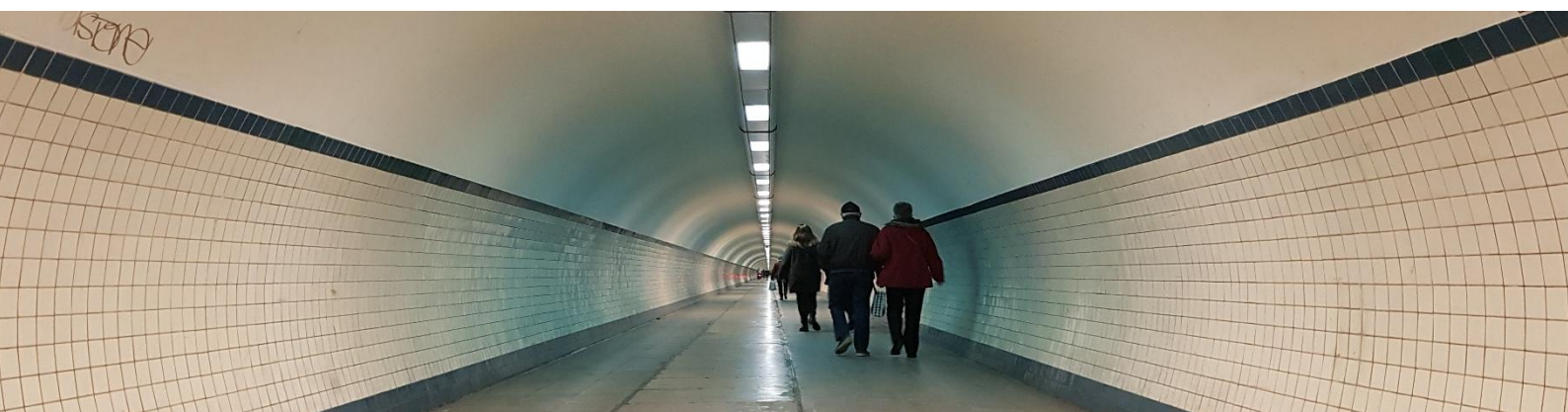
Les routines récurrentes.

Ils deviennent partie intégrante du même réseau neuronal.

À chaque répétition, ce réseau se stabilise davantage.

Notre cerveau ne fait pas, à cet égard, de différence entre un feu rouge et une salle de réunion. Dans les deux cas, il cherche des schémas familiers.

Car les schémas familiers sont cohérents, et la cohérence demande moins d'effort au cerveau.



C'est pourquoi de nombreuses équipes de direction s'étonnent que leurs séminaires et ateliers stratégiques aboutissent si souvent aux mêmes schémas.

L'espace ne décide pas à notre place.

Mais il influence, presque invisiblement, les programmes neuronaux qui ont le plus de chances d'être activés.

Nous croyons pouvoir faire abstraction du contexte.

En réalité, il nous influence bien avant que nous en prenions consciemment conscience.

Quiconque souhaite de meilleures décisions et une coopération plus profonde ne doit donc pas seulement changer les questions et les personnes.

Il doit aussi changer le contexte.

Car tant que le contexte reste le même, une partie de notre pensée restera elle aussi la même.

Une petite expérience

Il existe peut-être en ce moment une question professionnelle ou personnelle sur laquelle vous butez depuis des semaines ou des mois.

Avant de poursuivre votre lecture, essayez quelque chose de simple :

Choisissez délibérément un autre lieu.

Pas votre bureau.

Pas la salle de réunion.

Pas la table de la cuisine.

Allez dans une forêt. Au bord d'un lac. Sur une colline. Dans un autre café.

Ou simplement dans un lieu où votre cerveau ne rappellera pas immédiatement les schémas de solution habituels associés au problème et à l'espace.

La question ne changera peut-être pas.

Mais votre regard sur cette question changera peut-être.

.

Et c'est parfois précisément là qu'une meilleure décision commence





CHAPITRE 2 – INTERROMPRE LES SCHÉMAS EN CHANGEANT DE CONTEXTE

Le chapitre 1 a montré pourquoi notre cerveau privilégie les contextes familiers.

La véritable question n'est donc plus de savoir si un changement de contexte influence notre pensée.

Mais plutôt :

Comment utiliser consciemment ce savoir ?

Ma réponse n'est née ni dans une salle de séminaire, ni au cours d'une formation au coaching.

Elle s'est construite au fil de nombreuses années, souvent bien avant que je comprenne les mécanismes neurobiologiques en jeu.

Aujourd'hui, j'y reconnais un fil conducteur.

À l'époque, il s'agissait simplement d'expériences marquantes.

Ce qui suit ressemble d'abord davantage à une histoire personnelle qu'à du conseil aux entreprises. Je le raconte néanmoins. Car ce n'est que bien des années plus tard que j'ai compris que ces expériences avaient donné naissance à une manière de travailler que j'utilise aujourd'hui, notamment dans les processus de succession, les questions de leadership et les projets de transformation. J'expliquerai dans le chapitre suivant comment cette manière de travailler est devenue une méthode.

La clarté ne naît pas par hasard

Au cours de ma formation de coach systémique fondée sur la pleine conscience, j'ai découvert différentes pratiques issues de cultures autochtones.

Par intérêt, j'ai notamment vécu moi-même une Medicine Walk, puis plus tard une Vision Quest en Afrique du Sud.

La question de savoir pourquoi un changement radical de contexte peut modifier aussi nettement les processus de pensée et de décision me fascinait.

Avec le recul, ce fut précisément le véritable tournant.

Pas la méthode.

Pas le rituel.

Mais le changement radical de contexte.

Il a rendu visible ce qui relevait réellement de mes propres convictions, et ce qui n'était que le produit de mon environnement jusqu'alors.

Sans cette expérience, je n'aurais probablement jamais trouvé le courage de quitter ma « cage dorée » professionnelle.

Non pas parce que quelque chose y était mauvais.

Mais parce que j'avais compris que réussite et sens ne signifient pas nécessairement la même chose.



Aujourd'hui, je ne crois plus que des lieux particuliers transforment les personnes.

Je crois qu'ils créent un contexte dans lequel les personnes peuvent se rencontrer elles-mêmes autrement.

Et c'est précisément là que réside leur véritable force.

Je sais ce que cela peut évoquer. Avant que vous ne pensiez qu'il s'agit d'ésotérisme ou de chamanisme, le chapitre suivant traduit précisément ce principe en une méthodologie systémique claire.



CHAPITRE 3 – DU RITUEL À LA MÉTHODE

Si nous prenons pour point de départ l'état actuel des connaissances scientifiques, selon lequel notre cerveau fonctionne en fonction du contexte, une autre question s'impose inévitablement:

Peut-on concevoir délibérément un contexte de manière à ouvrir de nouveaux espaces de réflexion et de décision ?

Je le crois.

C'est précisément de cela qu'il s'agit.

Pas de mysticisme.

Pas de spiritualité.

Pas de lieux extraordinaires.

Mais de la conception consciente des conditions-cadres.

Certains qualifient cela de chamanique.

Je l'appelle une interruption des schémas fondée sur une approche systémique.

Car c'est exactement ce qui se produit.

Une personne quitte délibérément son contexte habituel.

Elle réduit les stimuli extérieurs.

Elle interrompt ses routines.

Elle rencontre le silence.

Le mouvement.

La nature.

Et surtout, elle se rencontre elle-même.

Non parce qu'il y aurait là une quelconque magie, mais parce que l'absence des stimuli habituels – les e-mails, la vue sur la tour de bureaux, les mêmes visages – oblige le cerveau à quitter le mode automatisé pour passer à un mode conscient.

Cela ouvre un espace pour une perception nouvelle.

D'un point de vue systémique, ce n'est pas d'abord la personne qui change.

C'est d'abord le système dans lequel elle perçoit, évalue et décide qui change.

Et c'est précisément ainsi que de nouvelles possibilités apparaissent souvent.

Si je travaille aujourd'hui avec des personnes dans le désert, ce n'est donc pas parce que le désert aurait quelque chose de mystique.

J'y travaille parce qu'il réduit les distractions.

Parce qu'il interrompt les habitudes.

Parce qu'il ne fournit pas de réponses toutes faites.

Parce que, dans un contexte professionnel du moins, les schémas neuronaux habituels liés aux décisions et aux comportements professionnels n'y sont généralement pas activés.

Un monastère peut produire le même effet.

Une forêt.

Un voilier.

Une promenade.

Ou parfois même une salle de séminaire soigneusement choisie.

Les rituels structurent les transitions

Les rituels m'intéressent eux aussi pour l'effet qu'ils produisent sur un système.

Notre vie comporte de nombreuses transitions de ce type.

De collaborateur à manager.

D'expert à entrepreneur.

De dirigeant à membre d'un conseil consultatif.

Ou d'une génération à la suivante.

Dans les entreprises familiales et les PME ou ETI en particulier, ces transitions s'accompagnent souvent d'incertitudes, d'attentes non exprimées et de hiérarchies déjà établies.

Un exemple tiré de ma pratique

Une entreprise de taille moyenne, un dirigeant et six cadres qui lui étaient directement rattachés.

Le dirigeant souhaitait partir à la retraite. Sa crainte : un vide de pouvoir, une lutte de positions entre les six et, dans le pire des cas, des démissions ainsi que la perte d'une expérience précieuse.

Nous avons convenu d'un atelier de deux jours. J'avais carte blanche pour le concevoir et j'ai délibérément associé une collègue au processus, car il me semblait que cette démarche nécessitait, dans la facilitation, une présence à la fois féminine et masculine.

Le cadre :



Une cabane en forêt.

Aucune adresse d'entreprise, aucun rôle habituel, aucune salle de conseil.

Le tournant s'est produit lorsque les six cadres se sont tenus en cercle, le dirigeant au centre. Tous pensaient que ce moment serait consacré à lui. Au lieu de cela, ma collègue l'a fait sortir de la pièce pour travailler avec lui sur son propre processus de lâcher-prise. Je suis resté avec les six, sans rien dire.

Ce n'est qu'à cet instant de silence qu'ils l'ont réellement ressenti : nous sommes livrés à nous-mêmes.

Parce que le cadre était très éloigné du quotidien de l'entreprise, ils ont pu, pour la première fois, parler ouvertement des peurs liées à la situation. D'abord avec hésitation. Puis de manière très personnelle.

En deux heures, l'équipe a elle-même élaboré une solution de succession. Dans le cadre du travail de lâcher-prise mené avec ma collègue, le dirigeant avait déjà donné son accord : l'équipe devait choisir la succession, lui soumettre sa proposition, et il soutiendrait la décision.

L'équipe a opté pour une direction bicéphale. Non par nécessité de compromis, mais parce qu'il s'agissait de la solution la plus cohérente sur le plan professionnel. Elle a également formulé des propositions pour pourvoir le poste devenu vacant dans l'équipe de direction à la suite de la promotion, et m'a demandé de rester impliqué dans cette étape suivante.

Résultat après deux jours, auxquels se sont ajoutés les trajets aller et retour : une solution de succession acceptée sans difficulté, un groupe de candidats identifié à l'unanimité pour le poste devenu vacant, et une équipe de direction qui ne se considérait plus seulement comme un groupe de travail, mais comme une équipe connaissant les forces, les faiblesses et les peurs de chacun.

Ce ne sont pas les relations qui ont décidé.

Ni les anciennes loyautés.

Mais la réflexion commune autour de la question :

Qui est aujourd'hui la personne la mieux placée pour assumer cette responsabilité ?

C'est pourquoi je commence aujourd'hui chaque mission par la compréhension de la préoccupation réelle de mes clients.

Ce n'est qu'une fois l'enjeu véritable clarifié que je pose une autre question :

Quel contexte aidera les personnes concernées à retrouver une pensée plus claire ?

Car les méthodes ne transforment pas les personnes.

Elles créent des conditions dans lesquelles les personnes peuvent se rencontrer elles-mêmes d'une manière nouvelle.

Et c'est précisément là que réside leur véritable force.

Mais c'est aussi là que commence la véritable difficulté.

Car qu'est-ce que cela signifie concrètement pour les entreprises ?

Les dirigeants devront-ils désormais déplacer leurs réunions stratégiques dans le désert ?

Chaque décision difficile nécessite-t-elle une forêt ou une Medicine Walk ?

Bien sûr que non.

La question décisive est plutôt la suivante :

Comment transposer de manière pertinente le principe actif du changement de contexte dans le quotidien du leadership et de l'entreprise ?

C'est l'objet du chapitre suivant.



CHAPITRE 4 – QUE SIGNIFIE CELA POUR VOTRE ENTREPRISE ?

Si le contexte influence notre pensée, il influence nécessairement aussi la qualité des décisions entrepreneuriales.

La question décisive n'est donc pas de savoir si le contexte agit.

Mais plutôt :

Où un contexte inadapté nous coûte-t-il déjà aujourd'hui du temps, de l'argent ou de bons collaborateurs ?

Les dommages économiques les plus importants résultent rarement d'un manque d'expertise.

Ils résultent de décisions prises dans des conditions inadaptées.

Par exemple :

- lors d'une succession d'entreprise
- dans les configurations d'actionnariat ou d'associés
- dans les processus stratégiques
- dans les conflits de direction
- ou dans les processus de transformation

La valeur économique d'un changement de contexte délibéré ne réside donc pas dans le lieu.

Elle réside dans la qualité des décisions.

Lorsqu'une transition de direction réussit sans démissions.

Lorsqu'un conflit est résolu avant de s'envenimer.

Lorsque la personne la plus compétente assume la responsabilité, et non celle qui dispose des relations les plus fortes.

Ou lorsqu'une mauvaise décision est évitée avant de coûter très cher.

Un exemple tiré de ma pratique

Deux entrepreneurs m'ont chargé d'accompagner la construction d'une culture commune de leadership pour une entreprise qu'ils souhaitaient acquérir ensemble. Leur objectif était une direction centrée sur les collaborateurs. À mesure que je comprenais mieux leur demande, j'ai formulé l'hypothèse qu'ils employaient certes les mêmes termes, mais leur donnaient des significations différentes.

J'ai rendu cette hypothèse explicite et présenté les risques au cas où elle se confirmerait.

J'ai ensuite proposé plusieurs voies possibles.

L'une d'elles consistait en un processus de travail commun dans le désert.

Les deux entrepreneurs ont choisi cette option en toute connaissance de cause.

Leur raisonnement était simple :

Si votre hypothèse est juste, nous ne pouvons qu'y gagner.

Nous avons travaillé ensemble pendant une semaine dans le désert.

Trois séances en ligne ont ensuite suivi.

Le résultat était étonnamment clair.

Ils ont décidé de ne pas acquérir l'entreprise ensemble.

Non parce qu'ils s'étaient brouillés.

Mais parce qu'ils avaient compris qu'ils étaient d'excellents amis, mais de mauvais associés.

La raison véritable était plus profonde : pour l'un, le « leadership centré sur les collaborateurs » constituait surtout un slogan servant à atteindre des objectifs financiers. Pour l'autre, il s'agissait d'une conviction intrinsèque et non négociable.

S'ils avaient ignoré cette différence fondamentale entre leurs systèmes de valeurs, elle aurait inévitablement provoqué de fortes tensions, aussi bien dans leur amitié qu'au sein de l'entreprise.

Mon rôle de facilitateur consistait à clarifier ces motivations différentes avec suffisamment de précision et de respect pour qu'ils puissent reconnaître le conflit sans se perdre en tant qu'amis.

La question décisive que nous avons finalement dû résoudre était la suivante :

Qu'est-ce qui compte le plus pour vous : votre amitié ou une entreprise commune qui, en raison de vos valeurs différentes, se dirigera inévitablement vers des conflits ?

Le processus de conseil représentait un investissement.

Au regard des risques financiers et humains d'une participation commune qui aurait échoué, de l'amitié préservée et de la clarté personnelle acquise, cette décision avait, à mes yeux, une valeur exceptionnellement élevée.

Y compris pour d'éventuels projets futurs.

C'est précisément pour cette raison que je ne commence jamais une mission en proposant un voyage dans le désert.

Ni en proposant la méthode prétendument idéale.

Je commence par comprendre votre demande.

Ce n'est qu'une fois clarifiés la décision à prendre et les dynamiques qui la sous-tendent qu'une nouvelle question se pose :

Quel contexte augmente la probabilité qu'une décision solide puisse être prise ?

Sur la base de mon expérience, j'élabore ensuite différentes voies possibles.

Parfois, une autre salle de réunion suffit.

Parfois, un atelier facilité.

Parfois, une parenthèse de plusieurs jours.

Parfois, une forêt.

Et parfois, le chemin adapté mène effectivement dans le désert.

Ce n'est pas le lieu qui décide.

C'est votre demande qui décide.

Réflexion finale

La valeur économique d'un changement de contexte délibéré ne réside pas dans le fait de vivre des lieux extraordinaires.

Elle réside dans la réduction des interférences produites par les contextes et les loyautés habituels, afin de créer un espace pour des solutions fondées sur les faits et des rencontres authentiques.

Des rencontres qui créent des liens profonds, durent dans le temps et permettent, en définitive, des décisions plus rapides ainsi que des systèmes plus durables pour l'entreprise.

Êtes-vous confronté à une décision ou à une transition qui pourrait bénéficier d'un nouveau cadre ?

Écrivez-moi pour convenir d'un rendez-vous ou appelez-moi simplement. Lors d'un échange sans engagement de 30 minutes, nous clarifierons ensemble votre situation et déterminerons si je peux vous accompagner de manière pertinente. Je vous dirai ouvertement si une collaboration plus approfondie me paraît judicieuse, ou si d'autres collègues sont mieux placés pour répondre à votre demande.



BLACKSHEEP.COACH

You are unique

*Philip Collette, MBA
Mindfulness-based Systemic Coach (DGSF)*

*Chemin de Collefrat
83111 Ampus
France*

*ask@blacksheep.coach
FR: +33 6 21 65 11 36
DE: +49 151 140 11 281*

NOTES ET SOURCES

- ¹ Godden, D. R. & Baddeley, A. D. (1975). Context-dependent memory in two natural environments: On land and underwater. *British Journal of Psychology*, 66, 325–331.
- Expérience classique sur la mémoire dépendante du contexte. Les plongeurs se souvenaient mieux des listes de mots lorsque l’environnement d’apprentissage et celui du rappel étaient identiques.
- ² Smith, S. M. & Vela, E. (2001). Environmental context-dependent memory: A review and meta-analysis. *Psychonomic Bulletin & Review*, 8, 203–220.
- Méta-analyse de nombreuses études. L’effet est considéré comme scientifiquement bien établi, mais son intensité varie lorsque d’autres indices de mémorisation sont disponibles.
- ³ Polyn, S. M., Natu, V. S., Cohen, J. D. & Norman, K. A. (2005). Category-specific cortical activity precedes retrieval during memory search. *Science*, 310, 1963–1966.
- Kragel, J. E. et al. (2021). Distinct cortical systems reinstate the content and context of episodic memories. *Nature Communications*, 12, 4021.
- Ces travaux montrent que le rappel réactive des schémas d’activité neuronale qui étaient déjà impliqués dans le contexte initial.
- ⁴ Remarque sur l’« Affekthandlung »

Dans le langage juridique allemand, le terme Affekthandlung désigne un acte commis sous l’effet d’une forte excitation émotionnelle. Sur le plan neurobiologique, ce phénomène ne peut pas être assimilé à l’activation automatique de schémas neuronaux appris. Les deux phénomènes ont toutefois en commun le fait qu’un comportement peut être déclenché plus rapidement que les processus cognitifs conscients ne sont en mesure d’évaluer pleinement la situation.

Crédits photographiques : © Philip Collette

BlackSheep.coach

BlackSheep.coach est un service en ligne de Collette Coaching, dont le propriétaire est Philip Collette.

Philip Collette, MBA

Coach systémique fondé sur la pleine conscience (DGSF)

Collette Coaching

Entrepreneur individuel

Chemin de Collefrat

83111 Ampus

France

SIREN : 105 667 463

SIRET : 105 667 463 00019

Propriétaire et directeur responsable de la publication :

Philip Collette

ask@blacksheep.coach

Téléphone France : +33 6 21 65 11 36

Téléphone Allemagne : +49 151 140 11 281

