

GUIDER EN PREMIER DE CORDÉE L'APPRENTISSAGE PAR L'EXPERIENCE DE LA MONTAGNE

PAR BLAISE AGRESTI - PROMOTION « CAPITAINE STÉPHANE » (1992-95)

Après vingt ans dans la gendarmerie, principalement dans les unités de montagne et une expérience comme directeur commercial international de l'entreprise Petzl, j'ai créé Mountain Path en 2017, convaincu que l'expérience des guides et des secouristes de haute montagne peut être utilisée au profit des entreprises. Cette démarche d'accompagnement est fondée essentiellement sur la conception de « learning expeditions » et leur mise en perspective lors du débriefing avec des experts de qualité.

Ma conviction profonde est que l'on n'apprend que lorsque l'on est confronté à une réalité pratique et concrète, qui nécessite de mobiliser une intelligence individuelle et collective pour s'adapter et surmonter la complexité. C'est un des principes fondamentaux de la pédagogie enseignée depuis l'Antiquité sous forme de maïeutique. Cette mise en action est ensuite décortiquée, analysée et enrichie pour en extraire les essentiels.

Par le jeu de la métaphore, ce cheminement intellectuel et émotionnel à travers des cas concrets et des mises en situation issues d'expériences vécues ouvre des questionnements propres à chaque organisation : comment mieux décider ? mieux coopérer ? mieux s'adapter et innover ? Fondamentalement, la « learning expédition » est un voyage « apprenant » dont la finalité première est de prendre de l'altitude sur soi, les autres et le monde. Ainsi, depuis quatre ans, nous avons accompagné plusieurs dizaines d'entreprises et écoles en nous fondant sur cette démarche.

En quoi les « vertus militaires » t'ont-elles aidé dans la création et la gestion quotidienne de ton entreprise ?

Parmi les vertus attribuées à tort ou à raison au monde militaire et à celui de la montagne, je note celle de l'engagement. Il est pour moi un idéal de saint-cyrien et est resté le moteur lors de la création de Mountain Path. Lorsque l'on se retrouve dans la phase de création d'une petite structure, sans autre appui que son expérience et sa volonté d'avancer, on mesure la nécessité de s'accrocher à une conviction forte, ancrée. Aucune institution n'est en support, nous ne sommes ni salarié, ni fonctionnaire, et il va falloir démontrer la pertinence de son idée, convaincre les premiers clients, bâtir des alliances et des partenariats pour développer les premiers projets... Dans cette étape, cette valeur de l'engagement, sous-tendue par une solide confiance en soi, sera un facteur important de succès. Cette confiance est aussi sédimentée par les expériences que la vie militaire nous offre au fil des missions.

Nous avons cette chance unique de vivre dans un univers faiblement concurrentiel et donc propice à la solidarité. La cohésion du groupe est un élément essentiel de la réussite. Ensuite, bien sûr, viennent la réflexion stratégique et la capacité de proposer une vision que nos formations nous aident à élaborer. Pour moi, cela a été cette devise « Learn from altitude » qui synthétise le cœur du projet : offrir une prise de hauteur individuelle et collective aux entreprises qui viennent vers nous.

N'y a-t-il pas un effet de mode quant à la transférabilité du modèle militaire dans l'entreprise ?

En période de crise, le modèle militaire rassure et offre une forme d'organisation et un socle de valeurs solides pour affronter l'adversité. En ce sens, il offre des clefs de résilience et propose une métaphore inspirante. Le Covid-19 a frappé durement les entreprises en mettant en lumière des fragilités humaines, organisationnelles et opérationnelles, en transformant profondément le rapport au travail et en redéfinissant les enjeux stratégiques. Le modèle militaire réfléchit à ces sujets depuis les premiers traités et écrits sur l'art de la guerre... Il a défini des principes – concentration des efforts, économie de moyens, liberté d'action pour ne citer que les classiques – qui restent inspirants pour des dirigeants. Mais, pour autant, le modèle militaire n'est certainement pas l'alpha et l'oméga face à la complexité des enjeux économiques du monde pour une raison simple : sa finalité – l'emploi légitime de la force pour maintenir ou rétablir des équilibres géopolitiques – n'est pas la même que celle de l'entreprise, qui est de produire des solutions ou des produits et de générer du profit dans un environnement concurrentiel. Certes les entreprises dites « à mission » orientent leurs choix en intégrant mieux les questions sociales et environnementales, mais elles restent marginales.

La logique de profit reste prédominante, la loi de l'offre et de la demande fixe les règles commerciales, l'innovation, le marketing et la communication restent au cœur des stratégies de développement. Et là, le parallèle avec le monde militaire s'essouffle. Mais, il demeure pertinent dans le champ des relations

humaines, notamment pour aider à comprendre l'essence de la confiance, de la prise de décision, de la coopération pour mieux travailler ensemble efficacement ou faire face à la crise...

Les qualités de l'officier ne sont-elles pas parfois des freins dans le monde de l'entreprise ?

Le monde militaire est structuré historiquement par des modèles mentaux et culturels, des cadres d'ordre, une adhésion de principe aux valeurs et une forte verticalité qui fonde la légitimité de l'autorité. Seules les forces spéciales ou les unités spécialisées développent des modèles horizontaux ou à hiérarchie inversée, qui ressemblent plus aux évolutions récentes des modèles matriciels des entreprises, voire des modèles dits « libérés » que l'on retrouve dans les start-up et dans plusieurs entreprises pionnières. Traditionnellement, l'officier se situe facilement dans un modèle hiérarchisé, beaucoup moins dans ces modèles matriciels ou libérés, où les rôles et les responsabilités ne sont pas toujours très clairs. Beaucoup de souplesse et d'agilité sont exigées.

Le deuxième frein est en lien avec le rapport à la performance économique et au profit. Culturellement, l'idéal de gratuité et le refus idéologique de certains officiers de s'intéresser à la logique comptable (la « logistique » suivra, priorité aux opérations...), limite l'intégration et l'adhésion à la finalité même de l'entreprise ; et je dois reconnaître que c'était mon cas. Nous préférons conduire des opérations que d'être de scrupuleux gestionnaires d'un compte de résultat pour garantir un niveau de marge suffisant au développement de l'entreprise. Ces barrières mentales sont un obstacle sérieux à l'intégration de l'officier dans le monde de l'entreprise. C'est pour cela aussi que rares sont les officiers que l'on retrouve dans les fonctions « business » de l'entreprise. Ils restent souvent cantonnés dans les métiers de la sécurité, des systèmes d'information, des directions générales ou techniques, mais rarement dans les fonctions financières et commerciales.

Qu'est-ce que l'« esprit de cordée » en dehors du monde la montagne ?

L'ascension d'une montagne abolit le jeu social, les hiérarchies et les manifestations de pouvoir. En position plus fragile, chacun met en place des relations nouvelles et doit *pouvoir s'appuyer sur les autres*, encordé dans un rapport de vérité. En montagne, les statuts sont abolis. De nouvelles

hiérarchies s'imposent, plus naturelles. Le guide ne doit pas être le chef autoritaire. Il est un facilitateur qui permet à chacun d'installer une coopération bienveillante. Si le guide prend le pouvoir, il réinstalle insidieusement les rapports anciens, ceux d'en bas. Progressivement, chacun peut reprendre le pouvoir avec ses propres compétences et ses facultés d'adaptation personnelles. Progressivement, la magie de la cordée s'opère. Une collaboration féconde s'installe. Elle se fonde sur ce que l'on est et non sur ce que l'on représente. Cette magie, cette résonance, doit sonner juste sinon le groupe ne pourrait ni avancer, ni progresser, ni renoncer sans frustration. La solidarité qui s'est exprimée dans ces moments repose sur un mécanisme qui s'est affranchi de la quête frénétique de la performance. Le sommet n'est pas une obsession. Seul le cheminement est porteur de sens. Pour garantir ce lien puissant créé en altitude et éviter qu'il ne se perde au retour dans la vallée, chacun doit comprendre le fondement même de cette collaboration et les mécanismes qui la nourrissent pour la déployer ensuite dans son organisation.

Peut-on vraiment apprendre à diriger dans l'incertitude ?

À mon sens, oui, cela s'apprend. Fondamentalement, diriger dans l'incertitude, c'est basculer intellectuellement sur deux points essentiels :

- Apprendre à maîtriser notre angoisse existentielle, celle de mourir. L'incertitude va catalyser et précipiter nos peurs individuelles et collectives : nous devons donc apprendre à mieux les maîtriser. C'est un point-clef pour « entrer » en incertitude avec plus de sérénité ;
- Apprendre à penser la décision dans l'incertitude : cela signifie principalement basculer intellectuellement d'un modèle de planification vers un modèle d'effectuation plus agile et réactif, éclairé par une fonction anticipation sur vitaminée.

Pour prendre un exemple concret, il faut se tourner vers l'aventure de Fridjof Nansen au pôle Nord au XIX^e siècle. Son bateau est pris dans les glaces depuis des mois lorsqu'il décide de partir à pied avec un seul compagnon en autonomie complète sur une banquise inhospitalière en perpétuel mouvement. Leur aventure va durer une année. Leur navigation est un modèle d'effectuation : chaque jour, un point de situation, un nouvel azimut, un ordre de marche et une anticipation logistique sans faille. Ils

survivront à cette aventure jamais inégalée. Naviguer en incertitude, c'est apprendre à raccourcir les intervalles de la décision, c'est intégrer le maximum de données pour scénariser plusieurs options, c'est apprendre à choisir l'imparfait et à prendre son risque, chaque jour. C'est donc apprendre à être « antifrangible » pour profiter de l'inattendu et non le craindre. Car la crainte limite notre perception du réel. Mais pour cela, quelques conditions doivent être réunies.

Un système antifrangible doit être diversifié et renoncer à planifier l'inattendu. Car le propre de la fragilité, c'est d'essayer de ranger soigneusement les risques, de planifier le futur et s'accrocher à quelques certitudes. *A contrario*, la pensée antifrangible est celle qui pose des options, scénarise, ménage plusieurs fers au feu et, en particulier, mise à 90 % sur ce qui est sûr et fiable, et 10 % sur ce qui est très risqué et improbable. L'approche médiane, qui moyenne les risques, nourrie du principe de précaution et du politiquement correct, est peu adaptée.

Pour devenir antifrangible, il convient donc de percevoir intuitivement la volatilité des situations et de conserver des ressources pour rebondir. Les modèles d'organisation rigides qui affectent et segmentent de manière rationnelle les tâches et les hommes, en écartant l'idée même de l'inattendu,

sont condamnées face à l'incertitude.

En ces temps incertains, peut-être faut-il donc accepter une idée : le hasard et l'inattendu nous rendent meilleurs. Comme l'effort et l'exposition au stress endurcissent le corps et l'esprit, l'incertitude nous aide à grandir et donne une valeur supérieure à l'esprit de solidarité et nous prépare à l'esprit de sacrifice. Et cela est essentiel pour l'avenir de notre humanité.



Blaise Agresti (promotion « Capitaine Stéphane » 1992-95) est un expert du secours en montagne. Pendant plus de vingt ans, il a été en charge de diverses unités opérationnelles, notamment le peloton de gendarmerie de haute montagne (PGHM) et le Centre national de formation des secouristes (CNISAG) situés à Chamonix en Haute-Savoie.

Directeur commercial international de l'entreprise Petzl, il s'est lancé en 2017 dans la création de Mountain Path, une école de management d'altitude. Il enseigne dans différentes écoles (HEC, Sorbonne, EM Lyon).

COMMUNIQUÉ

Chers Saint-Cyriens dans la vie civile,



La base de données de l'ASCVIC a été récemment intégrée au site de *La Saint-Cyrienne*. Pour éviter toute erreur, nous vous invitons à vérifier les informations de votre profil en vue de l'édition de l'annuaire 2022 (qui paraîtra au mois de janvier) et vous assurer que le code NAF de votre entreprise est bien rempli (il permet de déterminer votre secteur d'activité).

L'annuaire Saint-Cyr Alumni est un outil qui a amplement démontré sa pertinence et son efficacité au service de nos adhérents et de nos partenaires. Il s'agit d'un support médiatique diffusé et attendu par un large réseau d'influence, notamment auprès de décideurs du secteur privé et du secteur public.

Si vous ne souhaitez pas y paraître, pensez à bien décocher sur votre profil la case nous autorisant à publier vos données.

Merci par avance pour votre coopération et votre réactivité

Odile de Caffarelli
Saint-Cyr-Alumni
alumni@saint-cyr.org
01 44 18 61 06