

A propos d'alpinisme, de management : force et vertiges de l'analogie

Ceux d'entre vous qui nous suivent également sur LinkedIn ont eu la chance de pouvoir lire quelques textes d'Erik Decamp que nous avons publié¹.

Erik est alpiniste et guide de haute montagne. Il réfléchit à partir de cette expérience sur les questions de la gestion du risque de l'imprévu, de l'imprévisible.

L'intérêt de l'analogie entre des domaines d'activité très différents tels qu'alpinisme et vie de l'entreprise est considérable, mais peut aussi n'être que superficiel voire trompeur.

Pour profiter au mieux de ce que peut apporter cette approche sans se laisser aller aux « vertiges de l'analogie » selon l'expression de Jacques Bouveresse², il importe de bien en préciser le sens et disons le mode d'emploi. C'est ce que fait Erik dans le texte que nous vous proposons ici.

De plus, j'ai le plaisir de vous recommander un ouvrage collectif auquel Erik a participé très intéressant pour tout ce qui touche à la prévention des risques, à la responsabilité mais aussi au management : Le guide et le procureur, Les éditions du Mont Blanc.

J'interviens en entreprise depuis 2000, notamment auprès de dirigeants, en m'appuyant sur l'expérience d'alpiniste et de guide de haute montagne.

La montagne, comme d'autres grands espaces naturels - mer, ciel, déserts - est porteuse d'images fortes et propices à ce que l'homme s'y projette, comme l'attestent les significations symboliques qui lui ont été attachées de tous temps (voir "Hommes, Cîmes et Dieux", de Samivel). Cet imaginaire est d'une richesse exceptionnelle, et lorsqu'il est relié à une pratique qui, comme l'alpinisme, engage tout à la fois le corps, la raison et les émotions, le tout devient un lieu privilégié pour appréhender nos manières d'agir.

Pour ces interventions, mon pari est double.

D'une part, je crois plus en la puissance d'une approche métaphorique qu'en des analogies naïves entre deux univers (entreprise, montagne). Car il est facile, et pertinent, de remarquer que « ce n'est pas pareil ». C'est dans "La métaphore vive", de Paul Ricoeur, que j'ai trouvé matière à penser ce que je fais lors de ces interventions : « C'est la fonction de la métaphore d'instruire par un rapprochement soudain entre des choses qui semblaient éloignées ». Il souligne aussi que la métaphore est à la fois une expérience et un acte. L'expérience de

¹ https://www.linkedin.com/posts/gilles-karpman-129bab29_avancer-dans-linconnu-prologue-avalanche-activity-6645644108377530368-IEBy

² Professeur Honoraire au Collège de France, Chaire « Philosophie du langage et de la connaissance », auteur notamment de « Prodiges et vertiges de l'analogie » Raison d'agir 1999.

ce rapprochement. L'acte de faire le reste du chemin : en quoi cela me concerne-t-il ?

D'autre part, je présente l'expérience de montagne avec l'intention de partager ce qu'elle m'a permis de comprendre des ressorts de nos actes (ce qui se joue lorsque, dans tel contexte, nous faisons ou décidons ceci ou cela). J'ai la conviction que ces ressorts, nous les avons tous en commun. Et je fais le pari de l'intelligence de mon interlocuteur, qui saura questionner comment ces ressorts agissent en lui, dans son propre environnement. Ce que je propose est donc un chemin qui va des faits (en montagne) aux ressorts parfois les plus intimes, puis des ressorts aux faits (dans la vie professionnelle). Chacun fait une partie du chemin.

J'aime aller ainsi à la rencontre de ceux qui n'ont parfois entendu parler de la montagne qu'à travers ce qui filtre en direction du grand public : l'exploit, le drame, ainsi que quelques idées, confortablement cantonnées dans un espace qui ne les concerne pas directement, sur le dépassement de soi, le risque et les "conquérants de l'inutile". Mon ambition, et mon plaisir, est de tenter de leur transmettre en quoi ce qui se joue pour nous en montagne fait appel à des ressorts que nous avons tous en commun, de leur permettre de s'approprier cette expérience dont je leur fais part, d'éclairer leur quotidien sous des angles inédits, de mettre en lumière des reliefs parfois érodés par les contraintes de ce quotidien, et enfin d'offrir des possibilités de questionner leurs pratiques. Mon espoir est que le croisement d'expérience fertilise les échanges et que ces questionnements deviennent des points d'inflexion, aussi ténus soient-ils, contribuant à donner sens et direction à la trajectoire de mes interlocuteurs.

P. Ricoeur encore : "La chance d'instruction, la provocation à chercher, sont perdues dans une comparaison trop explicite ». Vous l'avez compris, faire, comme on dit, des « parallèles », ce n'est pas vraiment ma pratique, même s'il arrive souvent qu'à l'issue d'une conférence, un dirigeant vienne me voir et me dise : j'ai été intéressé par les parallèles que vous faites entre montagne et entreprise. Je me garde bien de plaquer un univers sur l'autre en recourant à des analogies auxquelles je ne croirais pas moi-même. D'ailleurs j'ai gardé de mes brillantes études au moins une idée : les parallèles ne se rencontrent jamais. Aux parallèles je préfère la rencontre ! À la ressemblance je préfère l'écart, précieuse possibilité d'ouvrir une distance avec ce qui, dans notre vie, nous assigne à résidence (le métier, la condition sociale, l'identité, les habitudes) !

Un exemple de ce que je veux dire par « approche métaphorique » : le sommet, qui est dans notre langage courant une puissante métaphore de la réussite, de l'excellence et du pouvoir, est certes pour l'alpiniste un moment important ; mais c'est aussi, et peut-être avant tout, le commencement de la suite, qui peut devenir fort périlleuse si l'on croit que le plus dur est fait ; car alors l'euphorie de la réussite fait que nous devenons un risque pour nous même.

Ceux à qui je m'adresse peuvent se laisser questionner par l'expérience de l'alpiniste. Un guide n'est pas « comme » un dirigeant (ce serait cela, l'analogie), mais l'expérience d'un guide peut renouveler le questionnement d'un dirigeant, et peut-être lui ouvrir des pistes inédites ou pas assez explorées. Comprendre les peurs des autres, par exemple.

Erik Decamp