

## Séminaire – débat – échanges

### « L'arctique en miroir »



## *Ce que quatorze années d'expédition polaire en kayak de mer (Spitzberg, Groenland) ont à dire sur le management et les organisations...*

*Il ne s'agit pas d'un propos sur l'entreprise émis par un praticien d'une activité décalée (comme il en existe en provenance du sport ou des arts), mais du propos d'un consultant en stratégie et management de plus de 30 ans d'expérience qui s'est engagé parallèlement il y a quinze ans dans une activité de découverte, pour lui extrême.*

*C'est donc **depuis** une pratique de conseil en management que sont entendus, travaillés et formulés des enseignements, mais surtout des réflexions et des interpellations, issus des excursions. D'abord destinés à faire évoluer la pratique et les outils du consultant lui-même, il s'agit maintenant de les mettre **en partage** et **en discussion** avec les acteurs des organisations, forts de leur propre expérience.*

#### INTENTION ET CONVICTION A L'ORIGINE DE CE FORMAT

- ☞ La première intention est celle du partage de la singularité et de la beauté d'un recoin de notre planète, l'**arctique**. La seconde est d'explorer la possibilité de tirer ensemble quelques enseignements sur le management. Prendre l'excursion comme un détour qui apporte une matière pour nourrir autrement la pensée et la pratique du management dans les organisations, en matière de stratégie, de dynamique de transformation, de système et de culture de management, de management de projet, ...
- ☞ La conviction est que ce que nous vivons d'extrême (notion très relative, car l'extrême débute littéralement à la limite de notre savoir et de nos pratiques, individuelles et collectives) est un puissant **révélateur** de ce qui se joue dans le quotidien, en termes de pratiques comme de savoirs. Et que cet éclairage permet de revisiter certains *a priori* tout en offrant des leviers d'action et de **transformation**.

#### LES DEUX TEMPS DE PRESENTATION ET D'ECHANGE

- ☞ Le premier temps (de 30 à 45 minutes) propose un itinéraire de découverte des espaces arctiques en *mode doux* (le kayak de mer), à partir de récits et de photos issues de quatorze excursions (de deux à six semaines, en autonomie, en solo ou en petite équipe). Des récits tout autant sur la simplicité et la banalité que sur l'inhabituel (les rencontres avec l'ours, la baleine, les tempêtes, les chavirages, ...).

- Le second temps (durée à définir) consiste à mettre en discussion quelques thèmes (à choisir dans la liste, en fonction de l'intérêt et du temps disponible). Pour chacun d'eux, il ne s'agit pas de conclure, mais d'étayer, d'illustrer, d'argumenter et de discuter ensemble la façon dont le **vécu des excursions polaires** vient enrichir des interrogations présentes **dans les organisations**. Cette approche, résolument située dans l'existant, permet d'inviter à l'échange les participants.

### THEMES D'APPROFONDISSEMENT ET D'ECHANGE

#### 🕒 La boussole de l'intention

Plus qu'un but, plus qu'un objectif, l'**intention** bien comprise est la **clé** d'une excursion « réussie », comme elle l'est de la réussite de tout projet collectif. Sa formulation est le fruit d'un travail, dans une certaine durée et soumis à l'épreuve des faits. C'est dans le cadre de l'entreprise, auprès d'un dirigeant hors du commun, que nous en avons pris la mesure. Le détour par l'arctique en a renforcé la compréhension, jusqu'à en faire le socle de notre pratique.

#### 🕒 L'intelligence collective à travers les âges (le cas des Inughuits)

Les inuits de l'Avanersuaq (l'extrême nord-ouest du Groenland) ont vécu 2 000 ans dans des sociétés sans Etat, avec un ordre social sans chef, basé entre autres sur la coopération. La rencontre avec la « modernité », puis avec la colonisation, a violemment perturbé leurs équilibres. Ils ont su évoluer, non sans difficultés, en adaptant certains comportements primordiaux sur des thèmes clés tels que le **pouvoir**, les **savoirs** et l'**éthique**. Ils ont alors réussi ce que cherchent à réaliser beaucoup d'organisations : mettre l'intelligence collective au cœur de systèmes fondés sur la hiérarchie.



#### 🕒 La fonction d'apprentissage comme élément vital

L'erreur est partout présente. Et parfois, bien qu'interdite, la faute apparaît également. L'apprentissage est le seul moyen d'échapper à cette parole qu'a eu un jour mon maître de kayak « *Tu vas mourir, parce que ton ange gardien ne te protégera pas indéfiniment* ». L'exigence d'apprentissage, c'est ne plus compter sur l'ange gardien. Et si l'entreprise, ou toute autre forme d'organisation, n'avait, elle aussi, plus le luxe de ne pas être pleinement une entreprise apprenante, ou mieux, une *entreprise d'apprenants* ? Et que veut dire alors aller au bout de cette assertion et de ce qu'elle exige ?

#### 🕒 La force d'inertie et la volonté



Comme pour le kayakiste, qui a devant lui ce qui lui est déjà arrivé et derrière lui ce qui va lui arriver (les vagues qui déferlent par vent arrière), la force d'inertie, c'est-à-dire le mouvement que l'on ne contrôle pas, est le principal atout et la principale difficulté pour celui qui exprime une volonté. Il y a là une source de tension entre compétence et performance, entre identité et volonté, entre un futur (stratégie) et un présent. Pour harmoniser cette tension, la réflexivité et l'apprentissage sont clés... Et donc clés pour opérer toute forme de transformation un peu profonde qui, sans cela, sait résister en silence à l'illusion d'un pilotage.

### 🕒 La préparation et la programmation face à l'incertitude

Que de sources d'enseignement dans ce paradoxe qui veut qu'une expédition est à la fois extrêmement préparée et planifiée, et pour autant livrée à la plus grande incertitude dès le premier jour ! Le tout d'une façon assumée et sereine. Il s'agit en fait de sécuriser la découverte d'un inconnu, en vue d'un objectif, ou *a minima* dans une intention. C'est là un schéma commun à de nombreux projets complexes. A ceci près que l'incertitude y est rarement vécue comme naturelle et structurante.

### 🕒 La responsabilité d'équipe

L'exercice de la responsabilité est clé dans un environnement soumis aux risques. Les risques, au-delà d'eux-mêmes, ont comme fonction de distinguer – à qui veut bien le voir – l'important du secondaire, et extraire dans l'important ce qu'il y a d'essentiel. La responsabilité d'équipe fait partie de cet essentiel. Une responsabilité qui n'est pas que celle du supposé « responsable en chef », mais la responsabilité individuelle de chacun, conscient des contours et du sens du collectif.

### 🕒 La peur (les peurs), ses facettes et ses vertus

La peur est présente partout, chez tous, et pourtant on n'en parle jamais, ou si peu. A peine la reconnaît-on chez soi et pour soi. Elle est si présente dans le quotidien de l'excursion qu'il faut l'appivoiser. Et pour cela commencer par la reconnaître, puis la connaître, dans son extraordinaire diversité. Et alors entrevoir ses capacités, travailler à en faire un levier indispensable de la progression. Ni honteuse, ni glorieuse, motrice...



### 🕒 Le pragmatisme au révélateur de la frugalité



Les excursions polaires imposent de vivre avec le minimum, de ne s'encombrer de rien, tout en ayant l'essentiel. C'est là un premier défi. C'est ensuite avec ce minimum qu'il faut affronter une multitude de problèmes, d'aléas, et faire alors preuve de pragmatisme et d'invention. La frugalité n'est pas qu'une contrainte : elle est une source d'invention, et elle permet de se prémunir contre la sophistication.



***Autres thèmes possibles :*** la fin et les moyens, la lecture et l'écoute, le projet, la gestion du risque, les savoirs expérimentiels, la responsabilité, le pouvoir de l'écrit, la navigation à vue (et ses vertus), les maîtres, la pensée dans l'action, ...

### LE « RECITANT – ANIMATEUR »

**Pascal Croset**, consultant depuis plus de 30 ans, co-fondateur et dirigeant de la société de conseil en stratégie et management Int & Dyn ([www.intedyn.fr](http://www.intedyn.fr)). Après une première excursion comme novice au Spitzberg en 2007, il part tous les ans en été en milieu arctique (Spitzberg et Groenland) en kayak de mer et en autonomie.

### LE(S) FORMAT(S)

**NOMBRE DE PARTICIPANTS** : depuis le cercle intime d'une équipe (de direction, de projet) à un amphi, en passant par les participants à un séminaire ou une formation : à construire !

**DUREE** : à définir selon le nombre de sujets que l'on ouvre et le temps que l'on y consacre (un minimum de 15 minutes par sujet, ce qui reste un survol), et selon le degré de participation que l'on souhaite introduire (depuis un bref temps d'échange, jusqu'à un véritable temps de **production collective**).

 **Contact** : [pascal.croset@intedyn.fr](mailto:pascal.croset@intedyn.fr) /// Tel : 06 09 25 68 86

**Ouvrages** (disponibles sur Amazon, et pour certains (\*) en téléchargement libre sur [www.intedyn.fr](http://www.intedyn.fr) – onglet « Fonction de production ») :

- « *L'ambition au cœur de la transformation : une leçon de management venue du Sud* » (prix HEC – Fondation Manpower du livre en management de l'année 2013)
- « *L'entreprise et son mouvement : libérons les énergies !* » (2017) (\*) – Co-auteur Ronan Civilise
- « *L'aventure stratégique : penser l'entreprise et son devenir : la banque, l'hôpital et les Télécoms* » (2021) (\*)
- « *Le voyage est un miroir sans tain* » (2021) (recueil de textes courts et de photos)
- « *De l'autre côté du miroir sans tain, voyage à Savissivik et au-delà* » (2023)