

Engagement et risque en haute-montagne.

Inspirations pour le fonctionnement des organisations à travers l'exemple du Groupe Militaire de Haute-Montagne

Florence ROCHE

Université Grenoble Alpes, Chaire « Conflits-Innovation-Montagne »

Florence.roche@univ-grenoble-alpes.fr

Journée de recherche

*Décider en situations critiques : conversations croisées entre chercheurs en
management et professionnels*

Nice, 17 mai 2023

Résumé

Le Groupe Militaire de Haute-Montagne (GMHM) constitue depuis sa création en 1976 une unité d'élite apparentée à une « Patrouille de France de l'alpinisme ». Les hommes qui la composent sillonnent sans relâche les territoires de montagne ou de glaciers les plus hostiles de la planète dans le but d'acquérir une connaissance sans équivalent de la survie dans ces milieux, et de maintenir l'excellence militaire française dans les domaines alpins. Pour cela ils recherchent en particulier des « premières » : voies, sommets, traversées restés vierges de la connaissance humaine et dont la difficulté est avérée.

L'incertitude, voire l'inconnu, constituent une donnée constante de leur activité, liés à la labilité du milieu mais aussi à la recherche d'itinéraires non explorés jusque-là, ou de pratiques nouvelles (exemple : saut de falaise).

Ces réalisations extrêmes reposent sur une combinaison de savoir-faire et de savoir-être particuliers qui permettent d'orienter l'action face au risque, ce dernier étant à la fois anticipé et assumé, et impliquent l'acceptation d'un engagement individuel et collectif fort.

Cette unité atypique constitue un véritable laboratoire de techniques et de postures psychocognitives : à la fois parce qu'on y apprend à décider continûment en situation d'exception, et parce que le collectif joue un rôle déterminant pour catalyser les attentes et qualités individuelles vers un engagement commun. Spécialistes des conditions extrêmes, les hommes du GMHM pratiquent une forme particulière de gouvernance, dans laquelle la compétence et la responsabilité nourrissent la décision. La recherche d'un consentement collégial, que l'on supposerait secondaire dans une unité militaire, y est indispensable à la survie sur le terrain, comme à la dynamique d'équipe.

Beaucoup d'organisations plus « classiques », elles aussi confrontées à l'incertitude (celle du milieu socio-économique notamment) comme à la prise de risque, peuvent y puiser inspiration et matière à réflexion.

Mots-clés : risque ; incertitude ; environnements extrêmes ; dynamiques collectives ; engagement

Introduction

En matière de risques, notre 21^{ème} siècle n'est pas exempt de contradictions. Alors que les politiques publiques s'emploient à circonscrire tous les aléas possibles de la vie (pauvreté, invalidité, maladie, chômage, risques domestiques, sanitaires et naturels, etc.), que les normes, lois, assurances, modèles de probabilité et de prévision sont censés prémunir l'individu des incertitudes de l'environnement, se multiplient, dans le même temps, les expéditions sportives de l'extrême, suscitant un engouement dans lequel on est tenté de voir l'aspiration à un espace de liberté, une quête de soi. Les aventuriers de profession fleurissent et investissent activement la sphère publique grâce aux réseaux sociaux. Ces passionnés du risque (Le Breton, 1991) érigent l'aventure en figure de l'excellence qui fortifie l'identité et l'estime de soi. Prendre des risques permettrait ainsi de restaurer une emprise sur l'existence, et procure paradoxalement un sentiment de contrôle sur sa propre vie. Cette dualité n'épargne pas nos organisations, dans lesquelles le « management de l'imprévu » (Weick et Sutcliffe, 2007) est devenu un contrepoids à l'inquiétude générée par l'impossibilité à anticiper l'avenir. Les individus et les équipes héritent d'injonctions multiples : agilité, adaptation, résilience, flexibilité sont devenues des compétences tout aussi majeures que les savoirs eux-mêmes. Le collectif doit se réinventer. Postures et savoir-être sont donc rebattus, débattus, à l'aide de théories, principes, dogmes, eux-mêmes imprécis.

Pour penser l'incertitude, il convient donc de se tourner vers ceux qui la vivent tous les jours dans son acception la plus radicale, celle qui porte l'humain aux frontières de l'intégrité physique. Secouristes, militaires, alpinistes sont confrontés quotidiennement à un fort paradoxe : construire des décisions fiables et sûres en situation de haute incertitude.

Le GMHM voit le jour en 1976 sous l'impulsion du Général Laurens. Sa vocation, constituer « une élite d'alpinistes militaires capables de rivaliser avec les meilleurs dans le but de réaliser de grandes ascensions sur les massifs du monde entier » fait de cette unité une structure atypique sans équivalent dans le monde. Placée sous l'autorité du général de la 27^{ème} brigade d'infanterie de montagne, elle est adossée à l'École Militaire de Haute-Montagne (EMHM) et est basée à Chamonix, capitale mondiale de l'alpinisme. Sa mission est double : développer l'alpinisme de haut niveau au sein des armées et promouvoir l'excellence de l'armée française, accroître la capacité opérationnelle de l'armée de terre par la maîtrise des conditions physiques et climatiques extrêmes en milieu terrestre.

Ses quarante-sept années d'existence ont été jalonnées d'expéditions sur tous les continents de la planète, bien souvent dans les conditions les plus hostiles qu'on puisse imaginer. Parmi ses nombreux exploits, on peut évoquer la première mondiale de la traversée de la Cordillère de Darwin en 2011, puis en 2012 l'ouverture d'une voie en sud-ouest du Kamet, sommet indien, pour laquelle le Groupe obtient la prestigieuse récompense du Piolet d'Or. En 2014, c'est l'ascension du Shishapangma, 8046 m. En novembre et décembre 2022, se déroule une autre première avec la traversée complète et en autonomie des Campos de Hielo (champs de glace) en Patagonie : 600 km de glaciers, 80 km de kayak, 45 jours d'effort dans le vent, le froid, l'isolement et l'incertitude à chaque instant.

Dix hommes composent cette unité d'élite rompue à tous les défis. Ce petit collectif présente des particularités remarquables, qui suscitent depuis longtemps l'intérêt de chercheurs en sciences de gestion, psychologie, médecine, etc. Pour autant, nous le connaissons peu car le Groupe a tenu à rester en marge des effervescences médiatiques. Soucieuse de cerner de plus

près les motivations de ces grimpeurs d'exception, j'ai tenté de capter, de la bouche même de ces praticiens de l'extrême, ce qui construit l'élan du Groupe depuis presque 50 ans, ce qui anime cet engagement si entier, cette « mise en danger volontaire », (Ghersen, 2016). Les éléments retranscrits dans cette contribution sont issus d'une cinquantaine d'heures d'entretiens auprès de membres actuels et anciens du GMHM.

Il ressort de ces entretiens que l'activité du GMHM est particulièrement éclairante et inspirante pour traiter du management de l'imprévu, et réfléchir à de possibles inspirations. Celles-ci seront regroupées en trois thématiques : la nature de l'engagement, la gestion du risque, la pratique du collectif. Une grande part a été accordée aux verbatims, dans un souci de vivacité du propos, mais surtout de fidélité à la parole donnée.

1/ Les ressorts de l'engagement

Pour l'armée de terre, l'intérêt que présente le GMHM est évident : il s'agit d'expérimenter la progression et la survie en terrains et conditions hostiles puis d'en diffuser la connaissance au sein de l'armée. Si cet attendu préside à la naissance du Groupe, il ne suffit pas pour autant à résumer la motivation des grimpeurs qui s'y engagent, qui nécessite, au-delà de l'adhésion aux objectifs assignés par le corps armé, une implication personnelle totale.

L'entrée au Groupe résulte d'une subtile combinaison de qualités alpinistiques, sportives, relationnelles et mentales. A l'excellence en tant que montagnard, skieur, grimpeur, parapentiste ou *base-jumper*, il faut ajouter la capacité à « faire équipe ». Il faut, enfin, et peut-être surtout, connaître les ressorts de son propre engagement. Invités à proposer quelques termes qui qualifient leur lien au Groupe, les grimpeurs évoquent les termes suivants : *passion, montagne, vocation, accomplissement, aventure collective, personnelle, recherche des limites, exigence, motivation, collectivité, autonomie, engagement, opportunités, inattendu, rêve, profondeur des relations humaines, réalisation, défi, liberté, construction personnelle, créativité*. Le terme revenu le plus souvent est celui de l'aventure dans une acception large : aventure personnelle, humaine, collective autant que sportive.

Le recrutement d'un nouveau grimpeur fait l'objet d'un processus mûrement pensé et conduit. En tête des critères, il convient d'évaluer la maturité du candidat face au risque. Les profils « risque-tout » ou « tête brûlée » mus par la volonté d'en découdre, la recherche du point de rupture, de la poussée extatique d'adrénaline, n'y trouvent pas leur place, explique Jacques-Olivier Chevallier, commandant du Groupe, qui précise que « *tout repose sur la motivation* ». Cette motivation résulte d'un compromis subtil entre le désir d'un ailleurs empli de risques et d'incertitudes, et le besoin d'un ancrage, d'un port d'attache. Tous s'approprient la devise d'un grand alpiniste et guide du 20^{ème} siècle : « l'alpiniste est celui qui conduit son corps là où, un jour, ses yeux ont regardé. Et qui revient. » (Rébuffat, 1954).

Aucun des membres du Groupe ne cherche à mourir en montagne, même inconsciemment. Le goût et le caractère précieux de la vie sont profondément enracinés en eux. Et pourtant, dans l'ailleurs qu'ils ne cessent de découvrir tout au long de leur service au sein du Groupe sont éprouvées l'intégrité physique, la vie même de chacun des membres de l'équipe. Une crevasse, un sérac, une chute en paroi, une erreur de trajectoire durant un vol peuvent s'avérer fatals, à la hauteur de la difficulté engagée, de l'isolement, du froid, de l'altitude et de

l'éloignement des capacités de secours. Quel est donc, fondamentalement, pour ces hommes, le ressort de la motivation, d'une telle mise en danger volontaire ?

1.1 La recherche d'une liberté

La première source de motivation, commune à l'ensemble des membres du Groupe, réside dans l'expérience de la liberté, terme qui revient très souvent dans leurs propos et qu'il convient d'explicitier au regard du contexte.

Cette liberté est tout d'abord celle d'une discipline, l'alpinisme, exemptée de règles *a priori*. Point n'est besoin de permis, de diplômes, pour se lancer dans l'ascension du Mont-Blanc. Les règles, auxquelles il conviendrait de substituer le terme de « contraintes » sont celles que consentent, entre eux, les alpinistes, autour de leur projet. Par exemple, l'ascension d'un 8000 peut s'envisager de différentes manières : avec ou sans oxygène, l'été ou l'hiver, avec ou sans corde fixe, avec ou sans dépose de matériel, etc.

Lors de la traversée des Campos de Hielo, en 2022, l'équipe s'est entendue sur l'objectif d'une traversée en autonomie, c'est-à-dire sans ravitaillement ou aide extérieure (réparation de matériel par exemple). L'intervention d'un hélicoptère, vers la fin de la traversée, pour évacuer un blessé (fracture du col du fémur) a remis en question l'atteinte de l'objectif, dans la mesure où il y a eu intervention extérieure. Ces quelques exemples témoignent d'une éthique intrinsèque à l'activité, ce que l'Alpine Club¹, au 19^{ème} siècle, appelait les « *fair means* », ou moyens justes, honnêtes, pour pratiquer l'alpinisme. Cette éthique prévaut sur les règles proprement dites. Elle induit un état d'esprit - humilité, juste mesure - mais ne fixe pas d'obligation. Gravier un sommet en solo, encordé, avec *spits*² ou simplement des coinçeurs³, reste de la décision pure du grimpeur à un instant T. Ajouter des contraintes (choisir une voie non équipée de points de protection, par exemple, ou graver une face en hiver) revient paradoxalement à déployer une liberté supplémentaire, dans la mesure où il s'agit d'un choix assumé, consenti, et où ce choix augmente le degré d'incertitude. L'incertitude est en ce cas consciemment recherchée : « *j'aime être en forte incertitude car je résous des problèmes*, explique Léo Billon. *C'est une satisfaction de surmonter les difficultés* ».

Cette liberté globale de la discipline est façonnée indéniablement par l'environnement dans lequel elle se déploie. Le grimpeur qui se lance dans les Grandes Jorasses en hivernale ne rencontre guère du monde humain que lui-même. Livré à sa solitude, au silence du rocher, son ascension résulte de l'enchaînement de ses seuls gestes et de ses propres décisions. A l'écart du monde « d'en-bas », n'ayant de compte à rendre qu'à lui-même ou à son compagnon de cordée, il vit une liberté enivrante. Dégagé d'un environnement social, il gagne en authenticité. Sa créativité se déploie, et plus encore dans le cas d'une ouverture de voie⁴. « *Ouvrir une voie, c'est faire preuve de créativité* », souligne Antoine Bletton. Être le premier à franchir un passage, trouver le bon geste, dessiner un itinéraire mobilise les compétences du grimpeur en y ajoutant toute sa capacité à avancer vers l'inconnu. Pas à pas, il résout les énigmes posées par la paroi et tire une satisfaction intérieure profonde à être un pionnier. Sa

¹ L'Alpine Club, ou club alpin britannique, est fondé à Londres en 1857. C'est le plus ancien club d'alpinisme d'Europe.

² En escalade, un spit est un système d'ancrage métallique permanent fixé dans le rocher.

³ En escalade, un coinçeur est une pièce métallique conçue pour être insérée dans une fissure ou une anfractuosité du rocher. Le grimpeur en second la retire lors de son passage.

⁴ Ouvrir une voie signifie, pour un alpiniste, la création d'un nouvel itinéraire d'accès au sommet.

liberté est accentuée par la gratuité ou « l'inutilité » de son geste. « *En soi*, explique Antoine Bletton, *grimper un sommet n'est pas utile. Pourtant j'y mets toute ma force, toute mon énergie. La société est à l'opposé de cela* ». Il poursuit : « *l'alpinisme c'est long, laborieux, difficile. Notre société est assistée, réduit l'effort dans tous les domaines. On peut garer sa voiture en appuyant sur un bouton, les technologies facilitent tous les gestes... La montagne, au contraire, c'est l'effort et le dépassement de soi.* » Il conclut : « *je choisis de m'engager, de prendre un risque. Je suis l'arbitre de mon destin* ».

Absence de règles ou de normes, créativité, indépendance retrouvée à l'égard du corps social, engagement choisi, toutes ces formes de liberté se conjuguent pour susciter l'action dans sa plénitude, c'est-à-dire à la fois comme événement et processus de production de l'événement.

1.2 Action et décision

L'action est le propre de l'alpiniste dont l'activité est essentiellement mouvement. Dans ce mouvement, point d'automatisme, même pour un second qui place ses pas dans les traces du premier de cordée, même pour un guide qui réitère une ascension maintes fois réalisée, à l'instar de Jean-Antoine Carrel qui grimpa cinquante et une fois le sommet du Cervin. La labilité du milieu bannit tout automatisme, obligeant l'alpiniste à rester en état de vigilance constante. De cette vigilance découlent des prises de décision multiples et continues. Par exemple la présence d'une plaque à vent incitera le skieur à adapter sa trajectoire ; des températures trop élevées rendront nécessaire un départ plus matinal, pour bénéficier de l'action du gel sur le rocher, etc. Action et analyse s'imbriquent continuellement. Il résulte de cet équilibre entre l'action mentale et physique une satisfaction intérieure fréquemment décrite par les grimpeurs du Groupe.

Le caractère récursif de la boucle action-décision est caractéristique de l'alpinisme. La prise de décision est le préalable de l'action et cette dernière ouvre à son tour et presque simultanément une série de décisions nouvelles. Être en marche sur un glacier, c'est être en même temps dans l'acte et l'analyse de l'acte. C'est évaluer, à chaque pas, la solidité de la couverture de neige ou de glace, la tenue des crampons dans une pente raide, etc. Les décisions s'enchaînent et découlent des actions précédentes, plaçant parfois l'alpiniste en situation d'irréversibilité. En effet, dans certaines voies d'escalade, il faut arriver au sommet pour trouver l'itinéraire de descente via une autre face. Quand on saute d'une falaise, c'est encore plus vrai. L'instant du saut est celui du « *déséquilibre irréversible* » explique le paralpiniste Arnaud Bayol. Autre caractéristique de l'alpiniste, la décision engage au plus haut point son intégrité physique. « *En montagne, on est obligé de décider pour assurer sa sécurité* », rappelle Antoine Bletton. L'indécision ou l'immobilité s'avèrent fatales, particulièrement en haute altitude lorsque le froid et le manque d'oxygène font de la survie une course contre la montre. Dans un contexte éminemment instable et hostile, la décision repose sur l'alliance de l'expérience, des compétences, de la motivation. L'expérience permet de mobiliser le souvenir d'expériences précédentes dans des environnements similaires. Les compétences fiabilisent l'analyse du contexte et du geste technique. La motivation soutient la dynamique d'ensemble, accroît la détermination et la résistance contre l'adversité. Toutes ensemble accroissent la sûreté, la pertinence et la rapidité de la prise de décision, même si ce n'est bien souvent qu'a posteriori que l'on peut reconnaître la justesse de la décision. En effet, prise dans l'acuité à l'instant présent, la décision, en même temps qu'elle clôt un choix, ouvre un inconnu. C'est le point de bascule, « l'instant décisif », le *kairos* des grecs anciens, qui

exprime admirablement cette consubstantialité de l'instant, de son contexte, et de la décision. Ainsi, par une journée de vent intense, l'équipe des Hielos décide-t-elle de creuser un trou dans la neige. Elle y restera cinq jours durant, dans l'attente d'une accalmie, qui aurait pu ne pas se produire. Seule la suite a permis d'établir qu'il s'agissait d'une « bonne » décision, qui a épargné le physique et le mental de l'équipe, lui permettant de se reposer sans oblitérer la suite de l'expédition.

Pour les membres du Groupe, le couple action-décision est une composante importante de l'engagement et de la motivation sur le terrain. Pouvoir décider, donc choisir, donc agir, en toutes circonstances, du matin au soir et du soir au matin, de ce que l'on va boire, manger, de l'heure où l'on lève le camp, de l'itinéraire à suivre, de crevasse en crevasse, de prise en prise, du matériel à utiliser, du vêtement adéquat, sachant que chacun de ces choix, même minime en apparence, sera d'un grand poids dans le succès final de l'aventure, ouvre un vertigineux champ des possibles. Sans doute est-ce là un des principaux ressorts de l'engagement sur le terrain. Il réside dans la créativité de l'action. Il réside dans la plénitude de celle-ci dès lors que l'action est issue de sa décision propre et que cette action atteint une vertu performative. L'action fait advenir une réalité. L'action fait advenir l'homme dans sa dimension ontologique. « *Je sens que la prise de décision m'engage et j'aime ça* » déclare Léo Billon ». « *Je suis l'arbitre de mon destin* » revendique Antoine Bletton. « *Je grimpe donc je suis* », ne manque jamais de rappeler l'écrivain alpiniste Sylvain Tesson sous forme de boutade.

On touche ainsi au troisième levier de l'engagement tel que décrit par les membres du Groupe, le désir d'un accomplissement

1.3 Connaissance de soi et réalisation personnelle

L'arrivée au Groupe est toujours mue par le désir d'un épanouissement personnel. Temps d'entraînement libre, possibilité d'exercice dans des terrains variés et lointains, coéquipiers de grande qualité avec lesquels l'ambition sera partagée et décuplée : le Groupe offre un cadre propice à la pratique la plus aboutie de la montagne. Lorsqu'il recrute le jeune et doué Sébastien Ratel, Thomas Faucheur, alors chef du Groupe, lui propose un contrat simple : « *tu fais ce que tu sais faire, je m'occupe du reste* ». Comprendons par-là : « je m'occupe de faire profiter le Groupe de tes talents ». Pour chacun, vivre de sa passion pour l'alpinisme de cette manière a été une opportunité sans équivalent, une chance. Ce que l'on pourrait interpréter comme une démarche personnelle plutôt égoïste et opportuniste se transforme en atout dès lors que le grimpeur s'insère dans une équipe. Thomas Faucheur poursuit : « *j'ai toujours soutenu l'idée que chacun trouve son épanouissement dans des projets qui lui correspondent. Derrière, c'est aussi le collectif qui en profite* ».

De fait, un grimpeur motivé qui engrange expérience et savoir-faire contribue à une dynamique collective vertueuse de curiosité et d'engagement. Ses compétences profitent aux projets collectifs qui s'en trouvent grandis. Lui-même dépendant de l'équipe pour des projets complexes qui ne pourraient être envisagés en solo trouve ainsi un équilibre entre l'action individuelle et collective. L'interdépendance dans l'équipe est la fois stimulante et gratifiante, chacun étant reconnu dans ses qualités.

Interviennent ensuite des ressorts plus profonds. Pour les uns, la recherche et la découverte de ses propres capacités : « *Aujourd'hui j'ai moins de choses à prouver* », explique l'un d'eux. « *Je sais de quoi je suis capable. Je mesure 1,65 m mais je peux grimper dans l'Himalaya. Au*

Groupe j'ai vécu beaucoup de défis personnels. J'ai découvert ce que j'ai été capable de réaliser, physiquement, mentalement. ». Il précise : « *en expédition on a du temps. On passe du temps à chercher des solutions, on doute, on se questionne. On se met à nu au fil des jours. On est soi-même* ». « *J'ai appris sur moi* » conclut-il avec un sourire tranquille. Se confronter à la difficulté de manière réitérée développe la connaissance de ses points forts, de ses capacités physiques et mentales de résistance, de ses limites. C'est la recherche du « cadre » (Le Breton, 1991) ; on cherche ses limites pour « se sentir physiquement contenu, assuré dans son identité ». Certains tirent une immense satisfaction de la part de créativité et d'autonomie dans les prises de décision sur le terrain. D'autres apprécient la qualité et la profondeur des rapports humains. « *Dans un milieu hostile, on ne peut pas tricher, on est obligé de se trouver soi, tel qu'on est, et de se montrer ainsi aux autres* ». Tous évoquent le contentement à exercer une activité « gratuite », dénuée de la recherche de pouvoir, de richesse. C'est le désir profond de proposer au monde quelque chose qui soit porteur de sens, qui porte l'humain vers plus grand que soi.

Le passage au Groupe est sans conteste un accélérateur de maturité car il confronte sans cesse à la quête de sens. Vivre une grande partie de l'année à l'écart de ses proches, quitter ses enfants à la veille d'une expédition sans pouvoir être certain de revenir, endurer le mal des montagnes, s'exposer aux accidents, tout cela appelle des questions et surtout des réponses. Pour chacun, la question centrale est celle-ci : que gagne-t-on à prendre, délibérément, un risque gratuit ? Pour chacun il est d'autant plus nécessaire d'y répondre de manière solide et construite que l'environnement social tout entier est imprégné « d'une idéologie dominante inédite où le risque est par principe honni » (Ghersén, 2016). A la famille, aux amis, et à tous ceux qui réduisent le montagnard de l'extrême à un *high-sensation-seeking* (Dolbeault, 2009), la réponse apportée par les grimpeurs est unanime : la gratuité du geste et de l'effort, si bien décrite dans le beau livre de Lionel Terray (1961), est précisément libérateur. En se libérant du superflu, on se connaît en profondeur. Dimitry Munoz résume ainsi le fondement de son engagement en montagne : « *on s'engage vraiment pour finalement peu de choses en apparence. On n'est pas là pour séduire, ni pour l'argent, ni pour le pouvoir. Mais il y a une vraie richesse derrière : la liberté de sa propre vie.* »

Que conclure sur les ressorts de l'engagement en situation d'incertitude qui puisse être transposable à d'autres types d'organisation ? Le besoin d'une valeur, d'un sens supérieur qui vient éclairer l'action et justifier la prise de risque paraît central. Si l'on se réfère à la théorie de la motivation développée par Maslow⁵ à partir d'une hiérarchie des besoins, les strates les plus élevées, celles de l'estime et de l'accomplissement, prennent d'autant plus d'importance que le risque pris est grand. C'est vrai pour le GMHM comme, certainement, pour les unités de combat, de secours ou de défense (armée, GIGN, PGHM par exemple) ; c'est probablement pertinent également pour toute organisation dès lors qu'elle engage un collectif vers des objectifs qu'elle n'est jamais certaine d'atteindre. Définir une mission, des valeurs permet aux membres d'une organisation d'adhérer à un projet d'ensemble, soutient l'action et tempère l'échec. Une organisation qui négligerait de définir ses valeurs ou de les questionner régulièrement et collectivement se couperait en quelque sort du fondement de son action et créerait rapidement de la démotivation. Peut-on imaginer entraîner durablement un collectif si

⁵ En 1971, Maslow met au jour cinq groupes de besoins fondamentaux qu'il représente hiérarchiquement sous forme de pyramide : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance, besoins d'estime, besoins d'accomplissement.

chacun n'accomplit pas sa propre part de lui-même au service d'un ensemble plus vaste ? « Certains collègues sont restés peu de temps au Groupe car ils n'ont pas trouvé le sens de leur action » analyse Arnaud Bayol. Allant plus loin, il fait l'éloge de l'incertitude elle-même : « Personnellement, je considère qu'il y a beaucoup à apporter (à la société) dans le fait de placer des gens dans un contexte d'incertitude. Le Groupe doit porter cela ». L'incertitude serait non seulement un moyen, une donnée inévitable de l'expérience, mais acquerrait une valeur comme fin en soi.

D'autre part, la dimension créative nous semble elle aussi centrale dans toute activité échappant à des processus d'automatisation ou de routine. Cela revient à donner à chacun la capacité à penser son activité, à la faire évoluer, à réévaluer les situations, à peser dans la décision, en d'autres termes à agir. De fait, depuis les travaux d'Argyris (1957), une grande part de la littérature managériale a confirmé qu'une organisation qui fait participer le salarié au processus de décision place celui-ci au centre de l'efficacité organisationnelle et satisfait également son besoin d'accomplissement personnel. Or, ce n'est pas dans l'habitude ni dans la répétition que les capacités de l'être humain se révèlent, mais bien dans l'imprévu. Les alpinistes du Groupe le vivent en permanence, eux qui évoluent dans un environnement toujours changeant, toujours risqué.

2/ La gestion du risque

Le risque est un élément indispensable de l'équation alpine.

« Consciemment ou inconsciemment, l'alpiniste a le goût du risque. Du risque calculé, car le véritable plaisir est de dominer le danger et non de le subir. Mais vouloir affirmer qu'avec une grande expérience et la meilleure des préparations ce risque se trouve totalement éliminé serait pure utopie » (Desmaison, 1971). Le caractère irréductible de ce risque tient à la grande variabilité du milieu, donc à l'impossibilité de le contrôler. Son caractère dangereux tient aux conséquences fâcheuses sur l'intégrité physique qu'entraîne l'irruption d'un aléa. Ainsi Lachenal, vainqueur de l'Annapurna, s'est-il tué dans une crevasse de la vallée blanche, itinéraire mille fois emprunté l'hiver par les skieurs ; ainsi Lionel Terray, conquérant de tant de grands sommets de la planète, a-t-il trouvé la mort sur une arête calcaire du Vercors.

Pour autant, comme le rappelle Desmaison, et avec lui l'immense majorité des alpinistes, le risque n'est pas recherché pour lui-même, mais comme une donnée de l'expérience.

2.1 Risque et apprentissage

Paralpiniste au GMHM depuis 2012, Arnaud Bayol pratique le saut de falaise. Revêtu d'une combinaison spécifique (ou *wingsuit*), il s'élance d'un sommet pour rejoindre en volant un point d'atterrissage repéré à l'avance, au terme d'une trajectoire de quelques courtes minutes à presque 200 km/h. Durant le vol, il sait que toute déviation, tout aléa sont immédiatement fatals. Pourtant, « *je ne suis pas suicidaire* », dit-il. « *Je ne saute que si je sais que je vais maîtriser mon saut. Je ne suis jamais obligé de sauter des trucs durs* ». « *Ce que j'aime dans ce sport c'est l'autonomie, être en capacité de réfléchir et de décider par moi-même. Puis quand je vole j'analyse tous les paramètres sans aucun instrument de guidage ni de mesure. Ça demande une sensorialité extrême. Je ne dépends de personne* ». Ce que revendique ici Arnaud Bayol, c'est la mise en œuvre de ses capacités propres d'analyse du contexte et de

gestion du geste ; être en maîtrise de la situation et assumer la responsabilité de l'acte ; enfin l'exigence extrême de la discipline. Une discipline dans laquelle l'expérience et les compétences du sauteur sont ses seules armes de réussite. Sa « base de données » à lui, ce sont neuf années de préparation avec des sauts d'avion en parachute puis tous les sauts de falaise engrangés.

La prise de risque est donc pour ce paralpiniste un révélateur de capacité. Elle offre l'opportunité de déployer ses talents, ses ressources, de se connaître, de progresser. Affranchi des stéréotypes communs qui l'associent au tabou, au fantasme, à la déviance, le risque est démythifié. Ni ami, ni ennemi, ni recherché, ni fui, ni craint, ni aimé, il est l'allié indispensable à la découverte du milieu, du nouveau et de soi-même. Il promeut l'incertitude, il va de pair avec la difficulté. Dans une société de la facilitation, cette vision n'est évidemment pas si courante. « L'alpinisme moderne se définit par un évitement de la facilité » (Ghersen, 2016). En effet, tout alpiniste engagé reconnaît les vertus propédeutiques de la difficulté, atteste que la prise de décision est éminemment engageante, que le risque ouvre un espace de progression, d'apprentissage, de choix. Pour les grimpeurs du GMHM, le risque est donc une donnée intrinsèque à leur activité. Ils savent qu'il peut avoir des conséquences extrêmes. « *La mort fait partie des options* » déclare Sébastien Moatti, qui laisse à ses proches des courriers avant de partir en expédition. Est-ce pour autant un spectre écrasant ? Non, « *car la mort fait partie de la vie* » rappelle tranquillement Dimitry Munoz. Ce dernier ajoute : « *la vie est risquée par définition* ». Aussi, poursuit Didier Jourdain, « *s'il ne m'arrive jamais rien, c'est que je n'ai pas assez vécu.* » « *On se meurt à essayer d'éviter les risques de partout* », conclut Léo Billon ; « *il faut accepter les risques pour accepter de vivre* ». L'acceptation du risque est donc une posture unanimement partagée au sein de l'équipe du GMHM, qui en fait une philosophie de vie professionnelle comme une philosophie de vie tout court. Aussi, pour un membre de l'équipe qui ne trouve plus la ressource morale de maintenir son engagement à haut niveau, quand la relation au risque devient oppressante et n'agit plus comme révélateur de capacités, il convient de quitter le Groupe.

2.2 Bien appréhender la peur

Prendre des risques et les décisions qui s'imposent dans les situations à haute incertitude, fortement exposées⁶, suppose une maturité face à une émotion primaire, voire primitive de l'être humain, celle de la peur. Les non-pratiquants de la montagne seront étonnés d'apprendre que ces experts chevronnés sont familiers de la sensation de peur. « *Si on n'a pas peur, c'est qu'on ne connaît pas le milieu dans lequel on est ; si on connaît finement le milieu on en voit les dangers* » explique Sébastien Ratel. Indicateur d'un danger, d'une anomalie alentour (bruit de chute de pierre, neige instable), elle relève le niveau de vigilance et accroît l'osmose avec le milieu environnant. *Base-jumper*, Arnaud Bayol revient sur les quelques minutes intenses qui précèdent le pas dans le vide : « *la peur on l'a tout le temps, de manière naturelle. Elle permet de se concentrer* ». Loin de constituer un tabou, la peur est donc accueillie et assumée, elle est considérée comme une alliée dans un milieu qui requiert une vigilance omniprésente et décuplée. Loin d'anesthésier l'action, elle signe la maturité et l'acuité à lui-même de celui qui l'éprouve. « *Si je stresse la nuit*, (NDLR la veille d'un saut),

⁶ En alpinisme l'exposition renvoie aux conséquences probables d'une chute (chute de l'individu ou chute de pierres ou de séracs sur l'individu) sur l'intégrité physique de l'alpiniste. Plus l'exposition est forte, plus la chute peut être fatale. Un système de cotation, sur les voies répertoriées, permet de graduer le degré d'exposition.

c'est que je n'ai pas de marge et qu'il faut peut-être éviter », poursuit Arnaud Bayol. A contrario, « *Il faut s'arrêter quand on n'a plus peur du tout* » prévient Pierre Sancier, sauteur lui-même et ancien chef du Groupe. En effet, « *au fur et à mesure des succès, on peut ne plus se rendre compte qu'on est dans l'extrême. L'extrême devient presque l'ordinaire. Or, les conséquences sont tout aussi graves* ». Socialement refoulée et condamnée depuis des temps immémoriaux car bien souvent synonyme de lâcheté et opposée au courage, la peur est au contraire, par l'hypervigilance qu'elle suscite, vécue par les alpinistes comme une donnée de la pleine conscience (conscience de soi et du milieu). « *Dès lors que je suis relié à moi, j'accueille mes émotions* » explique Dimitry Munoz. « *Je prends en compte la sensation du danger pour me poser les bonnes questions.* »

Composante de l'analyse du risque, la peur n'est pas anesthésiante, limitante, aveuglante. Elle participe de la prise de décision dès lors qu'à partir du signal qu'elle émet, est enclenché un mécanisme d'analyse qui permet de combattre le danger. En alpinisme la peur ne doit pas inhiber la pensée, elle doit la développer, sans quoi la prise de décision cède la place à un enchaînement d'actes incohérents aux conséquences potentiellement dramatiques. « *Ma peur, celle de l'autre, est-elle fondée ou infondée ?* » interroge Léo Billon. Lucide, il concède : « *Il y a une surinterprétation possible de certains risques objectifs. La fatigue notamment, ou l'état d'esprit du moment, jouent sur la peur.* » « *Le dialogue est important pour rationaliser les points de vue* ». Le décryptage du contexte, de l'environnement, rationalisé par la compétence, l'expérience du grimpeur, la concertation avec les coéquipiers éventuels, permettent d'analyser la peur et fournissent les éléments nécessaires à la prise de décision. En définitive, comme le rappelle Arnaud Bayol, dans un contexte dominé par l'imprévisibilité, « *il faut garder la liberté de dire oui ou non, ne pas être prisonnier de ses choix* ». En d'autres termes, en situation de doute induit par un ou plusieurs éléments inquiétants, l'équipe doit conserver la latitude de renoncer à l'objectif ou au schéma initial. On pourra douter, bien sûr, de la nature réelle de la liberté ainsi revendiquée. Renoncer à un saut que l'on prépare depuis des mois, pour lequel des milliers de kilomètres ont été parcourus, est-il uniquement le fruit d'une analyse rigoureuse de la situation, exempte de tout autre interférence plus ou moins consciente ? Il est difficile de l'affirmer. Toutefois on note qu'à plusieurs reprises l'équipe a renoncé à l'objectif initial (face sud de l'Annapurna en 2016 par exemple), concluant à un péril vital majeur. Inversement, se remémorant l'expédition dans la Cordillère de Darwin, et les mille fois où l'équipe s'est engagée dans des situations risquées avec la conscience de ne pas pouvoir tout contrôler, Sébastien Bohin conclut : « *on a beaucoup joué* ». Un jeu, certes, mais un jeu sérieux, consenti, soupesé, dans lequel on se sait « mortel et de mille manières vulnérable », rappelle Jankélévitch (1976). Parce qu'il est sérieux, le jeu prend fin quand l'équipe estime que le risque est trop grand. La force et l'originalité du Groupe sont d'avoir intégré dans les paramètres du choix une émotion socialement disqualifiée, la peur, et d'en avoir fait un atout, dès lors qu'elle est gérée de manière adéquate. En situation de risque vital, ces grimpeurs savent combien il est important de convoquer toutes les facultés de l'être humain, au rang desquelles la sensorialité, l'intuition et les émotions retrouvent une place importante.

2.3 Se préparer à l'inconnu

Affronter l'inconnu constitue l'ADN du GMHM, dont chaque expédition présente une part de nouveauté : face, voie ou massif inexplorés, traversée jamais réalisée, conditions nouvelles de réalisation, record de saut en altitude, etc. L'équipe se doit de réaliser un défi, non par culte de la performance mais par détermination à innover dans la difficulté. Au Groupe, « *on est orienté solution* », explique Thomas Faucheur. Chaque « problème », obstacle, situation complexe (itinéraire mal défini, degré d'exposition élevé, éloignement, contexte météorologique hostile, etc.) est pris en compte, décortiqué, en vue d'une solution, tout au moins d'une réponse, à lui apporter. La difficulté ou la complexité d'une situation stimule la créativité, mobilise les ressources des grimpeurs.

Lorsqu'un projet est validé, les participants pressentis entrent dans une phase de préparation minutieuse. Les deux plus longues expéditions du Groupe de ces douze dernières années (Darwin, 2011, 35 jours ; Campos de hielo, 2022, 45 jours) ont nécessité respectivement une et deux années de préparation.

Pour maximiser les chances de réussite de ces expéditions qui relevaient du pari, tous les éléments de connaissance préalable des lieux ont été réunis : repérages cartographiques puis par avion et bateau, entraînement en terrains similaires, recueil de récits d'explorateurs ayant pour partie côtoyé les lieux, identification par satellite des points de passage névralgiques, points d'échappatoire ou de secours possibles, analyse des données météorologiques pour identifier les moments de l'année les plus propices à la progression. Le matériel (pulkas, kayaks, tentes, skis, vêtements techniques) a fait l'objet de tests et d'ajustements successifs. Le ratio poids/équipement a été discuté, affiné, optimisé. De même les rations alimentaires ont-elles été étudiées au plus près des besoins. Le facteur humain a été lui aussi minutieusement débattu. Six personnes ont été pressenties afin de pouvoir former deux cordées de trois équipiers, plus à même d'enrayer une chute en crevasse que la classique cordée de deux. Sur tous ces points l'expédition des Hielos a pu profiter des acquis de Darwin. Les coéquipiers ont enchaîné préalablement de multiples courses afin de mieux se connaître, tant en termes de compétences techniques que de caractères. Sur ce plan une différence importante est à souligner entre les deux expéditions. L'équipe de Darwin se connaissait parfaitement dans les points forts et caractères de chacun. Celle des Hielos, plus jeune dans sa composition, se connaissait moins et cela a d'ailleurs constitué une source de tensions avant le départ. Ce n'est pas un hasard si le seul membre commun aux deux expéditions a insisté, dans toutes les réunions préparatoires aux Hielos, sur la nécessité d'améliorer la connaissance réciproque des membres de l'expédition. A ses yeux ce déficit constituait un risque d'échec possible.

Dans cette longue et minutieuse phase préparatoire, chacun prend un rôle, en fonction de ses compétences et de son expérience. Les réunions sont nombreuses. Les aléas possibles, parmi lesquels les deux plus problématiques (accident, météo défavorable) sont passés en revue. Ainsi préparée mentalement, physiquement, techniquement, à tous les *scenarii* possibles, l'équipe peut le jour J aborder l'aventure en concentrant la charge mentale sur l'instant présent. En effet, ainsi que l'explique en souriant Sébastien Ratel : « *on a l'esprit allégé quand on est sur place. Tout a été fait pour réduire l'incertitude ... mais une fois qu'on y est, rien ne se passe comme prévu* ». Car même avec une maximisation de la préparation, « *l'adaptation et les choix techniques ont été permanents* », résume Didier Jourdain. Le

capitaine qui a participé aux deux expéditions en Patagonie les qualifie ainsi : « à Darwin c'était l'incertitude, aux Hielos, c'était la complexité ». On observe donc que le niveau d'incertitude, donc de risque global, est notablement abaissé grâce à la rigueur de la préparation. La charge mentale de l'équipe s'en trouve allégée au profit d'une charge mentale qui va se présenter *in situ*, quand il va falloir s'adapter aux configurations réelles et aux imprévus.

Il y a par conséquent une « éthique de la première fois, qui consiste, après avoir parfaitement maîtrisé les règles qui gouvernent la généralité des cas, à entrer dans un domaine nouveau de l'action humaine, un domaine non balisé, un domaine de liberté » (Millet, 2006).

Pour affronter la nouveauté, et ce n'est en rien contradictoire, la capitalisation de l'expérience joue un rôle majeur. Il s'agit de l'expérience/expertise acquise sur le terrain, au fil des courses, qui allie tout à la fois la répétition des gestes techniques, la familiarité avec le milieu, la mémoire de situations vécues et des solutions qui ont pu être mises en œuvre pour triompher des difficultés. Plus cette expérience est grande, plus elle est « ancrée dans la mémoire à long terme du corps ayant expérimenté une pluralité de situations analogues ». (Giordano, Musca, 2012). L'alpiniste de l'extrême acquiert ainsi des automatismes : dans l'attention portée au milieu environnant, dans le décryptage de signes discrets mais précieux renvoyés par ce milieu, dans l'exécution rapide et sûre de gestes qu'il n'a plus besoin de conscientiser, enfin dans les réactions possibles face à des situations à haut risque. Par exemple, savoir se terrer dans la neige pour échapper au vent et au froid, enlever des vêtements mouillés par l'effort même s'il fait -20°, se jeter de l'autre côté d'une arête en cas de chute du coéquipier, constituent des acquis précieux de l'expérience que l'alpiniste expert applique sans même y réfléchir. Tout cela vient, à l'instar des aspects logistiques résolus en amont de l'expédition, soulager et alléger la charge mentale dans les moments cruciaux où celle-ci va être fortement sollicitée. La prise de décision sera ainsi facilitée par l'exécution tacite de toutes ces habiletés, car elle fonctionne par simplification successive de toutes les récurrences, pour mobiliser plus pleinement l'esprit et le corps sur les situations inédites, imprévues, complexes.

Pour résumer, l'équipe du GMHM applique plusieurs principes face au risque :

- En situation de complexité, il s'agit de faciliter la prise de décision en concentrant la charge cognitive sur l'aspect inédit de la situation rencontrée. En expédition, une préparation rigoureuse du projet, permettant d'anticiper ce qui peut l'être, et une forte expérience libèrent une grande partie de cette charge mentale pour la focaliser sur la capacité d'adaptation et de réaction face à l'imprévu.
- Le principe du risque « juste ». Il s'agit de discerner ce qui relève de la difficulté ou du pari impossible. Considérant que la témérité est inutile, voire malsaine, l'alpiniste fait siens ces propos de Gaston Rébuffat (1954) : « ne pas confondre ces deux notions si différentes (...) : le danger et la difficulté ; autant la première est facile, bête et morbide, autant la seconde est saine et virile ». Il s'agit donc de distinguer le risque inutile de la difficulté qui crée de l'émulation, suscite de la créativité, permet de développer un potentiel qui ne pourrait trouver autrement à s'exprimer. La notion de risque juste nous paraît tout à fait stimulante au regard des organisations, quelles qu'elles soient, y compris lorsqu'elles ne sont pas confrontées à des risques vitaux. Dans une société de la facilitation qui anesthésie l'effort, ne convient-il pas de réhabiliter le risque pour réhabiliter l'action ? En effet, comme le revendique Comte-Sponville (2010), « il ne s'agit

pas de fuir tous les risques, ce qui est impossible, ni même de les réduire absolument, ce qui nous vouerait à l'inertie, mais simplement de les proportionner à la fin que nous visons ».

- Le principe de prudence. En alpinisme la prudence consiste à abaisser la prise de risque dans toute la mesure du possible, sans pour autant l'éliminer, car en éliminant le risque, on élimine aussi la découverte, l'inconnu, l'aventure et en définitive l'action. La prudence, qu'Aristote plaçait - ainsi que le courage - au rang des 4 vertus cardinales, porterait donc sur les moyens mis en oeuvre, plutôt que sur la fin (Comte-Sponville, 2017). Ainsi, la prise en compte de l'instinct, des émotions telles que la peur comme moyen de réagir face au risque, donc comme élément de prudence dans la stratégie globale, nous paraît tout à fait intéressante. Les émotions renforcent l'acuité au contexte, accroissent le potentiel humain global dans une situation de risque. A l'instar du GMHM, nos organisations sont-elles prêtes à prendre en compte nos émotions dans les compétences que l'on qualifie aujourd'hui de *soft-skills* ?

Jacques-Olivier Chevallier résume ainsi les questions fondamentales que ses équipiers doivent se poser en permanence : « *Suis-je au bon endroit ? Suis-je au niveau de ce que j'entreprends ? Ai-je tout mis en œuvre pour réduire les risques qui pouvaient l'être ?* »

Répondre à ces questions suppose une maturité et une lucidité permanente dans l'action, qui sont autant le fruit d'une démarche individuelle que la manifestation de la force du collectif.

3/ La force du collectif face au risque

Jacques-Olivier Chevallier, commandant du Groupe, décrit son équipe comme « *un orchestre composé de solistes virtuoses* ». Or, suffit-il d'additionner des individus talentueux pour créer un collectif talentueux ? On se doute que la réponse n'est pas si simple. Même dans un petit collectif de dix personnes, il faut beaucoup de conditions et d'énergie pour « *créer une cohérence qui fonctionne* ». Ceux que Claude Gardien qualifie de « frères d'altitude » ne se vivent pas au quotidien dans une fraternité bienheureuse et sans nuage. Il peut y avoir de la concurrence, avouée ou non, entre grimpeurs, dans un contexte qui reste celui de la performance. Ou encore l'équipe pourrait se résumer à une cohabitation d'individus à l'affût d'opportunités personnelles. C'est ce que certains membres du Groupe appellent (en souriant) « *l'association de malfaiteurs* », une alliance ponctuelle de personnes qui reconnaissent entre elles le potentiel technique qui permettra la réalisation d'une belle performance. Dans une logique de ce type, qui pourrait constituer une fâcheuse dérive, les équipes se font et se défont au fil des projets. C'est là tout le rôle du chef du Groupe : transcender une logique d'opportunités pour amener l'équipe à se coordonner, s'allier, se compléter en vue d'une direction commune.

Il serait simpliste d'imaginer que cette cohésion émerge spontanément par le partage d'une passion commune pour les terrains extrêmes. Pour être indispensable, ce « ciment » n'est pas suffisant. En effet chacun se différencie par sa maturité de vie, ses ressorts de motivation, ses attentes, sa manière d'être. « *On ne recrute pas des clones* » précise Thomas Faucheur, qui plaide pour une subtile combinaison de similarités et de complémentarités au sein du Groupe. Dès lors, ainsi que le résume Jacques-Olivier Chevallier, le chef du Groupe agit comme « *un chef d'orchestre garant de la qualité de la partition qui est jouée* ». Il œuvre pour que les

qualités et personnalités de chacun s'accordent de la manière la plus constructive possible, en canalisant les énergies vers un objectif commun.

3.1 Communiquer pour mieux agir

« Au commencement est la parole » constitue la première règle des alpinistes du GMHM, à laquelle veille leur chef tout particulièrement. Une cordée qui progresse est avant tout une cordée qui se connaît, qui se parle, qui communique. La relation à l'autre et à soi-même, dans un milieu extrême, se doit d'être authentique. On ne peut pas se mentir ni mentir à l'autre sans se mettre en péril. Ce point est crucial pour Léo Billon qui précise : *« j'attends des autres qu'ils se connaissent bien eux-mêmes et qu'ils sachent dire comment ils se sentent. Il faut que chacun sache de quoi il est capable. Sinon il y a danger. Par exemple une fatigue non-dite devient dangereuse pour soi, pour les autres »*. Il conclut logiquement : *« j'ai un problème avec les gens qui sont bloqués dans la communication »*. Ainsi la transparence de chacun dans son appréhension du risque, de l'inconnu, la capacité à communiquer, à écouter, à interagir avec les autres coéquipiers sont capitales. Cette connaissance mutuelle est un facteur-clé de la confiance, si nécessaire dans la motivation comme dans la prise de décision, dont on sait qu'elle est continue dans les milieux risqués. Dans la majorité des situations exposées que l'équipe a rencontrées au fil des expéditions, force est de constater que c'est toujours par le dialogue et la confrontation des points de vue que la décision s'est construite. Communication, connaissance de l'autre et confiance s'alimentent donc mutuellement. Un grimpeur qui a confiance en l'autre pourra confier ses peurs et ses réticences. Et c'est parce qu'il est capable de les exprimer que son coéquipier renforcera sa confiance en lui.

Or, une telle qualité de relation, de verbalisation, ne peut se décréter et encore moins se créer fictivement. Elle s'obtient sur le long terme, au fil des courses effectuées ensemble, des veillées, des marches d'approche, des bivouacs, des temps de discussion au camp de base. Elle requiert un travail individuel de posture auquel veille de chef du Groupe, que ce soit en réunion ou en entretien individuel avec les grimpeurs. C'est à lui qu'il revient, inlassablement, de rappeler cette exigence d'humilité que l'on se donne envers soi-même, envers les autres. Cela requiert également des savoir-faire et habitudes collectives.

Une séquence du film « Sur le fil de Darwin »⁷ témoigne à cet égard d'une pratique fort intéressante. Au 14^{ème} jour de l'expédition, il a fallu résoudre une épineuse question d'itinéraire. L'une des options consistait à emprunter l'arête du mont Darwin, avec toutes les difficultés présentées par sa configuration aérienne, un vent fort et constant, le tractage de pulkas lourdes (environ 70 kg). Une demi-journée sous tente s'est écoulée en discussions et débats. A l'issue des discussions il a été procédé à un vote. C'est le plus jeune et le moins expérimenté de l'équipe qui s'est exprimé en premier. Ainsi, sa parole était-elle encore libre vis-à-vis de celle de ses aînés, qui l'ont laissé exprimer sa perception de la situation. Lui avoir ainsi donné liberté de parole était bien le signe de la confiance que l'on plaçait en lui, et de la confiance qu'il pouvait à son tour placer dans l'écoute et le respect de ses coéquipiers.

« Plus un projet est complexe, plus il faut se montrer en vérité les uns aux autres », analyse Jacques-Olivier Chevallier, qui traduit sous forme de postulat le fruit de son expérience au sein du Groupe. Il exprime ainsi deux choses importantes qui prolongent ce qui vient d'être évoqué. La première est que pour affronter l'incertitude et la complexité qu'elle génère, il faut

⁷ Sur le fil de Darwin : la dernière terre inconnue, 2013. Film documentaire de Jeanne Delasnerie et Jean-François Didelot

« *simplifier* », c'est-à-dire éliminer tout ce qui peut représenter une entrave au jugement, donc à la prise de décision. On va droit à l'essentiel. On repère les erreurs possibles de jugement et d'analyse. Si je ne veux pas m'engager dans cette voie qui me semble exposée aux chutes de pierre (il s'agit d'une situation réelle évoquée par un membre du Groupe), est-ce parce que j'ai peur et pourquoi, parce que le risque est objectif, parce que je n'ai pas confiance dans l'avis de mon co-équipier qui affirme qu'il n'y a pas de danger ? Le second point à retenir est qu'il est de mon devoir d'exprimer mes réticences à mon co-équipier. Si j'ai peur, je risque de compromettre la progression avec des capacités qui vont être altérées. Ou au contraire, je vais éviter à ma cordée une situation périlleuse. Dans un cas comme dans l'autre, je dois exprimer cette peur qui est un indicateur d'une anomalie venant soit de moi, soit du milieu, je dois partager avec l'autre les éléments de la prise de décision.

La communication est donc au sein du Groupe un élément de la connaissance de l'autre, également un élément de la prise de décision. De retour de l'expédition dans les Campos de Hielo, Didier Jourdain et Thomas Auvaro, respectivement chef et membre de l'expédition, indiquent que « *tous les points engageants ont été débattus et validés collectivement* ». C'est ainsi qu'il revient au chef du Groupe de maintenir au sein de son équipe, par tous les moyens qu'il peut mobiliser, la culture du dialogue, qui s'avère être un élément important dans la fiabilité de la prise de décision.

3.2 Un processus de décision horizontal, non hiérarchique

C'est aux grimpeurs du GMHM, et non à leur chef, qu'il revient de proposer les projets d'expédition. Les projets naissent « de la base », c'est-à-dire d'un ou deux grimpeurs qui les proposent au reste de l'équipe lorsqu'ils estiment qu'ils sont compatibles avec la technicité et le degré d'engagement recherché par le Groupe. La proposition est débattue et finalement retenue (ou pas) par ceux qui vont s'accorder sur le degré d'engagement requis, et qui s'acceptent mutuellement comme co-équipiers. De ce fait, personne n'est contraint à se rallier à la proposition car la motivation constitue un facteur majeur de l'engagement, donc une condition *sine qua non* de la réussite. Comme le rappelle Pierre Sancier, « *il est important que les gens croient à leur projet. Cela apporte de la volonté et garantit de la résilience dans les difficultés* ». Le projet est ensuite validé par le chef qui est garant de sa pertinence au regard des missions du Groupe. Ce dernier s'assure en particulier qu'il s'agit, pour l'équipe qui s'y engagera, d'un consensus réel, solide. L'expédition sera ensuite préparée par les grimpeurs dans ses aspects techniques, toujours pour les mêmes raisons d'expertise et de compétences nécessaires au choix d'un itinéraire, du matériel requis, de la période appropriée, etc.

On peut s'étonner de la « relative » absence d'intervention du chef du Groupe dans tout ce processus. Il s'agit plutôt d'une mise en retrait volontaire. L'expertise se situe du côté des grimpeurs plus que du côté du chef qui leur transfère donc cette prise de décision, estimant qu'ils sont meilleurs que lui en ce domaine. Il en va de même sur le terrain des expéditions. Qu'il soit chef d'expédition (il en coordonne les aspects administratifs et logistiques), ou membre de l'expédition, ou les deux, il est présent avant tout pour accompagner l'équipe et faciliter le déroulement des opérations. Par exemple, dans une mission de paralpinisme en Patagonie en 2019, Pierre Sancier était à la fois commandant du Groupe, chef de l'expédition et sauteur. Deux de ses co-équipiers se sont élancés avec lui, après avoir validé la faisabilité du saut. Sur le terrain, en situation d'incertitude, la posture hiérarchique n'entraîne pas de primauté dans la décision. En situation, « *il ne faut pas que le chef cherche à être aussi bon que nous, ou croie qu'il peut l'être* » explique un grimpeur. Le processus de décision est donc

horizontal et échappe à la hiérarchie des grades. Dans une voie d'escalade ou sur une zone glaciaire à risque, c'est sur le premier de cordée que repose l'essentiel des décisions. Peu important l'âge ou le lien hiérarchique, s'il est en tête c'est que son équipier lui reconnaît la capacité à décider du meilleur itinéraire. La compétence prime le grade dans les situations où la connaissance du terrain, l'expérience, deviennent primordiales. La relation dans la cordée est donc basée avant tout sur une confiance très élevée entre les deux partenaires, le second « s'abandonnant », en quelque sorte, dans la trace ouverte devant lui.

Néanmoins, il ne suffit pas, dans ces aventures très engagées, de placer dans chaque cordée un très bon leader et un suiveur. La confiance doit être réciproque et le niveau de compétence le plus homogène possible. Tout d'abord parce que les rôles sont tournants. Dans une progression glaciaire au long cours, la charge mentale et physique engagée par le meneur est très poussée. Elle doit impérativement être distribuée pour éviter l'épuisement. Ensuite parce que la progression du groupe dépend de chacun, dans un contexte dont il faut rappeler qu'il tient de la survie. Qu'un des membres soit à la traîne revient à condamner le collectif. Aussi les capacités physiques, techniques, mentales de chacun doivent-elles être les plus homogènes possibles. Au Groupe, rappelons que la constitution de l'équipe avant chaque expédition est une étape primordiale. Les coéquipiers s'acceptent, se choisissent même, en fonction de la connaissance qu'ils ont les uns des autres.

Le rôle du chef, en amont des courses comme sur le terrain, est primordial, même s'il ne se situe pas exactement là où l'on l'imaginerait a priori, à savoir en situation d'autorité dans une ligne hiérarchique verticale. Il crée les conditions favorables à l'émergence des projets. Il entretient l'enthousiasme, maintient la motivation, veille à la qualité des échanges et de la communication. Il s'assure que chacun acquière et conserve une place dans l'équipe, et qu'au fil des expéditions entreprises, chaque grimpeur trouve à se rallier à un projet dans lequel il s'épanouit. Il porte enfin les projets auprès de sa hiérarchie et *in fine* endosse les risques qu'ils comportent. Pierre Sancier rappelle qu'à l'instar du fonctionnement militaire, au sein du Groupe, « *le chef organique s'appuie sur les chefs techniques dans les milieux particuliers qui nécessitent une compétence spécifique* ». La relation de confiance nécessaire à la cordée se révèle tout aussi nécessaire entre le chef et son équipe. « *Elle permet de laisser partir les gens* », souligne Pierre Sancier, de « *leur laisser les rênes* ».

Les processus de co-décision et de co-construction sont donc emblématiques du fonctionnement du Groupe, à la fois dans sa vie quotidienne et dans les situations critiques sur le terrain.

3.3 La co-construction, force ou limite à la fiabilité de la décision ?

Si la prise de décision revient aux experts dans les situations à risque, comment se déroule-t-elle quand elle est prise, non pas par un ou deux experts, mais par toute une équipe dont chacun possède un haut socle d'expertise ? A Darwin par exemple, cinq des six alpinistes engagés dans l'expédition possédaient de très fortes compétences. Pour cette raison, toute décision particulièrement engageante a dû être débattue et acceptée collectivement, chacun ayant légitimement « voix au chapitre ». C'est ainsi que, pendant cette même expédition, s'est imposée rapidement une ligne de conduite visant à lever le camp chaque matin, quelles que soient les conditions météo.

Cela suppose, bien évidemment que « chacun joue le jeu » de ce débat, dont le respect est une condition posée dès le départ. Le débat constitue donc un mécanisme d'auto-régulation pour définir une tactique et alléger la complexité des situations.

On pourrait faire l'hypothèse que cette obligation de consensus induit de la perte d'efficacité, voire de fiabilité, dans la prise de décision. Peut-on toujours trouver le temps de ce débat en situation risquée quand il faut décider rapidement ? De fait, l'équipe est capable de mobiliser sur le moment une intelligence situationnelle qui lui permet d'adapter sa ligne de conduite.

Evoquons un épisode intéressant à ce propos : un couloir vierge de Patagonie, au San Lorenzo, dans lequel deux cordées se sont trouvées en difficulté, de nuit, dans le mauvais temps. La fatigue s'abat sur les hommes qui hésitent : continuer ou renoncer ? Thomas Faucheur raconte : « *Didier a pris le lead de la descente en commençant à tirer des rappels. Une énergie s'est dégagée de nous quatre pour qu'on s'en tire* ». Dans cet exemple, le déclenchement de la décision revient à un individu auquel se rallie le reste de l'équipe par consentement tacite, les conditions ne permettant pas un échange verbal très construit. Dans cette situation de doute, c'est celui qui a été le plus capable de lucidité et d'énergie qui est devenu le leader. L'adhésion des coéquipiers s'est enclenchée de manière naturelle, grâce à deux facteurs : tout d'abord sur la reconnaissance d'une expertise qui légitime la décision (l'autre est autant expert que moi, donc j'accepte de me rallier à sa décision), mais également sur le partage, comme fondement de l'action, d'un niveau commun d'engagement. Dans l'exemple cité, les quatre équipiers partageaient le désir de réaliser une première, l'ascension du couloir. Mais ils partageaient également un certain recul face à cet objectif, et s'autorisaient par conséquent la sagesse de renoncer si les conditions étaient trop défavorables. Personne, donc, ne s'est senti tiraillé ni frustré par la décision de renoncer. On observe ainsi que la performance collective du Groupe résulte de la combinaison des qualités et potentiels d'initiative de chacun au nom d'une direction commune. Dans l'exemple, cette direction commune a généré de l'énergie et de la motivation, a permis in fine de transcender les faiblesses individuelles ponctuelles. On peut observer également que partir à quatre dans une course engagée s'avère plus sécurisant que lorsqu'on est seul ou à deux, car les chances sont accrues qu'un équipier plus lucide, plus en forme, trouve la voie à suivre.

Les théories sur l'intelligence collective (Laloux, 2015) reposent sur l'idée qu'une équipe d'agents coopérants peut résoudre des problèmes plus efficacement que lorsque ces agents travaillent isolément.

Notre observation du Groupe établit un constat similaire. Il émane de ce collectif une maturité qui permet de réguler de possibles déviances individuelles, notamment face au risque.

Qui, au Groupe, peut assurer ne jamais avoir vécu ce tressaillement, mélange d'exaltation et de crainte, dans les moments où la vie peut basculer par le seul fait d'un pied mal cramponné, d'une prise hasardeuse ou d'un bloc qui s'effondre ? Intimement, chaque grimpeur en convient, la relation au risque est ambiguë. Chez certains, « aller au bout de ses forces, jouer son existence pour gagner enfin ce surcroît de sens qui rend la vie plus pleine » (Le Breton, 1991), peut constituer une tentation. Pour la tempérer, il faut mobiliser continûment une maturité intérieure profonde, une réflexion sur le sens de l'action et de la vie. Il faut pouvoir compter également sur le collectif. Il revient aux anciens d'apporter aux jeunes recrues le recul et la distance nécessaires. « *J'ai longtemps fait du freeride* », explique Antoine Bletton, adepte des espaces skiabiles particulièrement engagés. « *Aujourd'hui je comprends que si je*

n'ai jamais eu d'accident, c'est que j'ai aussi eu une part de chance ». Aussi est-il en mesure d'expliquer à ses nouveaux coéquipiers que *« ce n'est pas parce que tout réussit qu'on peut tout faire. Il faut intégrer qu'il y a des choses qu'on ne maîtrise pas »*. En tant que chef du Groupe, Jacques-Olivier Chevallier insiste beaucoup sur ce rôle de tempérance. *« Si je m'aperçois qu'un gars ne se pose pas de question, je le vois en entretien et je l'amène à s'en poser »*. Il poursuit : *« il faut une bienveillance mutuelle entre les grimpeurs. Chacun fait réfléchir l'autre. C'est aussi cela la condition de la réussite »*.

On conclura de tout ceci que la connaissance de soi et des autres, le dialogue, la confiance, l'absence de ligne hiérarchique dans la décision sur le terrain, constituent le socle de la relation, améliorent la capacité de jugement et la fiabilité de la décision au sein du Groupe. Dans ce collectif, la complémentarité bien dirigée canalise l'énergie et les compétences dans une direction commune au lieu de simplement mettre en avant des individualités talentueuses. Le rôle du chef, essentiel, consiste à maintenir dans ce collectif motivation et engagement. Il orchestre les talents, régule les conflits, est garant du sens et des valeurs. Il connaît les qualités de ses collaborateurs et leur prise de risque, sans pour autant revendiquer la même expertise. Sur le terrain, il laisse la décision aux personnes plus compétentes, tout en assumant pleinement ses propres responsabilités, car, comme l'exprime Thomas Faucheur, *« il prend aussi des risques en faisant prendre des risques à son équipe »*.

Au GHMH, chaque grimpeur se vit et se revendique comme un acteur à part entière de la prise de décision. Sa capacité d'analyse du milieu, alliée à celle de ses équipiers et partagée avec eux, lui permet d'affronter le milieu de montagne et ses risques avec lucidité et efficacité dans la décision. Le Groupe apporte, de ce point de vue, des réponses intéressantes à deux travers que dénonce Ibrahima Fall⁸ dans son analyse des organisations : le déficit de sensibilité au réel, la difficulté pour un manager à percevoir ses collaborateurs comme des acteurs plus que comme des ressources.

Conclusion

Est-ce le propre des organisations confrontées au péril le plus grand, celui de perdre la vie, que de les ramener aux vérités les plus essentielles ?

Au long de ses quarante-sept années d'existence, le GMHM, si atypique dans ses missions, dans son fonctionnement, a développé des pratiques professionnelles porteuses de sécurité, éprouvées et façonnées par l'expérience sur le terrain. De fait, sur un demi-siècle d'exercice, on déplore relativement *« peu »* d'accidents dramatiques⁹ au regard du caractère extrême et réitéré des difficultés rencontrées.

Ces pratiques, qui tiennent plus des postures que des normes, sont fondées sur les principes suivants :

- Une préparation minutieuse visant à faciliter au maximum la progression sur le terrain, mais aussi d'envisager le plus d'imprévus possibles. La qualité de cette préparation

⁸ Voir le site ibrahimafall.com : *l'art de manager pour permettre aux hommes de mieux vivre*, ainsi que le site Xerfi Canal : *stimuler la réflexion sur l'économie, la stratégie et le management*

⁹ 2 en expéditions, 1 sur une ascension qui tenait davantage de l'entraînement et de l'initiative individuelle

permettra, lors d'une situation imprévue, le transfert de la charge cognitive sur la gestion de l'aléa.

- L'engagement dans l'adversité, fondement des capacités de chacun à faire face aux situations imprévues, dangereuses. Le corollaire de cette adaptation à l'adversité est le pari sur la créativité des membres de l'équipe.
- La confiance en l'initiative sur le terrain, en situation d'incertitude. Chaque individu est amené à être leader en fonction des circonstances, dès lors qu'il possède l'expertise qui lui fournit les éléments de la prise de décision.
- L'intelligence situationnelle qui permet, *in situ*, d'adapter un schéma initial, et de convoquer l'intuition comme ressource supplémentaire pour gérer l'imprévu.
- La joie de prendre des responsabilités, qui anime la volonté d'agir, même lorsque les conditions sont difficiles.

Ces pratiques se situent à rebours d'une pensée dominante dans certaines organisations, pensée qui « réserve le leadership aux dirigeants »¹⁰, et oppose par nature le décideur et l'exécutant.

Ces pratiques ne célèbrent pas le risque mais le positionnent à sa juste place, comme la condition d'une progression, d'un apprentissage, d'un accroissement des compétences et des ressources personnelles et collectives. Là encore, cette posture peut nous questionner dans une culture dominante « qui ne peut plus penser le risque sans en faire un acte héroïque, une pure folie, une conduite déviante » (Dufourmantelle, 2012).

Enfin la dimension créative nous semble être la source d'inspiration la plus déterminante, quoique contradictoire en apparence, dans la gestion du risque et de l'incertitude. A fortiori quand le risque est vital, il paraît dérisoire de parier sur cette faculté, difficile à qualifier, qui échappe au domaine des compétences évaluables. Pourtant, en dernier ressort, quand le hasard et l'imprévu viennent bousculer les prévisions, ouvrent une situation inattendue, l'action en incertitude consiste à tirer parti des circonstances pour définir un nouveau cap. D'après Philippe Silberzahn¹¹, cette dimension est précieuse en entrepreneuriat de manière générale. C'est ce qu'il appelle le mode « effectual », dans lequel les objectifs émergent des moyens disponibles, par opposition au mode causal dans lequel on adapte les moyens à l'objectif visé.

Certes atypique, le GMHM, familier de la vulnérabilité humaine, a beaucoup à nous apprendre dès lors que nous acceptons de reconnaître dans le risque et l'incertitude un terreau de valeurs et d'opportunités.

¹⁰ Ph. Silberzahn, blog : *Survivre et prospérer dans un monde incertain*. Billet du 14/11/2022 « construire l'organisation pour l'incertitude : le modèle de leadership de l'armée allemande d'avant-guerre »

¹¹ Ph. Silberzahn, blog « survivre et prospérer dans un monde incertain ». Billet du 27/02/2023 « en incertitude, faut-il garder le cap ? »

Références

- Argyris, Chris (1957). *Personality and organization : the conflict between system and individual*, 1st edition, New-York : Harper
- Comte-Sponville, André (2010). *Le goût de vivre et cent autres propos*, Paris : Albin Michel
- Comte-Sponville, André (2017). *Petit traité des grandes vertus*, Paris : Le livre de poche
- Desmaison, René (1971). *La montagne à mains nues*, Paris : Flammarion
- Dolbeault, Sylvie (2009). Haute altitude, engagement et prise de risque, *Études sur la mort*, 136
- Dufourmantelle, Anne (2012). *Eloge du risque*, Paris : Payot
- Gardien, Claude (2016). *Frères d'altitude, dix ans d'aventure du GMHM*, Chamonix : Guérin
- Giordano, Yvonne & Musca, Geneviève (2012). Les alpinistes dans l'imprévu : une vision naturaliste de la décision ? *Revue française de gestion*, 225, 83-107.
- Ghersen, Alain (2016). *Risque et alpinisme,. Réflexion philosophique sur l'Homo Alpinus*, Grenoble : Glénat
- Jankélévitch, Vladimir (1976). *L'aventure, le jeu et le sérieux*, Paris : Aubier-Montaigne
- Laloux, Frédéric (2015). *Reinventing organizations : vers des communautés de travail inspirées*, Paris : Diateino
- Le Breton, David (1991). *Passions du risque*, 1^{ère} édition, Paris : Métailié
- Millet, Jérôme (2006). Editorial. *Inflexions*, n°3
- Rébuffat, Gaston (1954). *Etoiles et tempêtes*, Paris : Arthaud
- Silberzahn, Philippe (2021). *Bienvenue en incertitude. Survivre et prospérer dans un monde de surprises*, Paris : Diateino
- Terray, Lionel (1961). *Les conquérants de l'inutile*, Paris : Gallimard
- Weick, K.E. & K.M. Sutcliffe (2007). *Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty*, 2nd edition, San Francisco : Jossey bass.