

LE SÉMINAIRE de l'incertain

Exercice inédit pour les étudiants du MBA de Rouen business school. Loin de leur campus, rendez-vous en pleine nature, en Italie. Management interculturel, prise de décision... Une épreuve originale. Reportage.

JEU DE PISTE.

Au départ, cela tient de la course au trésor et du jeu de piste, tout en rappelant les séminaires de survie, très prisés dans les années 80. Mais le but recherché n'est pas le même. Il ne s'agit pas de souder les équipes

Lundi 8 juin, 12 h

Aéroport de Roissy. Embarquement immédiat pour l'inconnu. "Je ne sais pas encore où nous allons, mais c'est excitant", explique Véronica, jeune Colombienne aux longs cheveux noirs. Une petite troupe décontractée en jeans, polo et baskets devise joyeusement en anglais. Les 22 étudiants du MBA de la Rouen business school s'envolent pour un mystérieux "séminaire de l'incertain" de quatre jours, avec pour seul viatique un certificat d'aptitude à la pratique du sport.

16 h Après 80 km en car, direction plein sud. Arrêt à Fanano, joli village niché au creux d'une vallée boisée. Les étudiants doivent faire leurs courses pour la soirée. Yunnan, une jeune Chinoise un peu désorientée, peine à se faire comprendre : ici, personne ne parle aucune autre langue que l'italien. Pas même l'anglais.

19 h Quelques heures seulement après avoir quitté Roissy, les étudiants passent aux épreuves pratiques. Un arbre centenaire, au bout d'un étroit chemin qui serpente

jusqu'à 1 500 m d'altitude... C'est là qu'Alain Larouzée, l'organisateur du séminaire, rassemble le groupe. Il constitue trois équipes, désigne pour chacune un chef et leur explique la mission à remplir. Munis d'une carte, d'une boussole et d'un message sibyllin, ils devront trouver leur chemin dans la montagne. "Vous arriverez dans deux heures, mais seulement si vous prenez les bonnes décisions", prévient l'organisateur. A l'idée de s'égarer dans cette épaisse forêt en pleine nuit, les sourires se figent un instant. Mais la bonne humeur revient vite. "On se croirait dans le film d'épouvante « Blair Witch Project »", plaisante Ricardo, un étudiant colombien. Pourtant, comme l'explique Alain Larouzée, spécialiste de la méthode, "ce n'est pas un jeu. Il s'agit de reproduire des situations de communication,

d'arbitrage, de risque et de renoncement. La pénibilité physique figure le stress vécu en entreprise."

14 h Atterrissage à Bologne, Italie. Dans l'aérogare, Lyuba, Yunnan, Ricardo, Najib, Vanessa, Ludovic et les autres écoutent, concentrés, les explications en italien de leur coach. Problème : dans le MBA, personne ne parle la langue de Dante. Douze nationalités dans ce MBA (ukrainienne, chinoise, colombienne, marocaine, camerounaise, française), mais aucun citoyen transalpin. Faudra faire avec !

23 h 30 Tout le monde est arrivé à bon port dans le refuge de nuit, une maison rustique en pierre de taille cachée dans les bois. L'heure est au débriefing autour du pique-nique. "Nous avons eu du mal à interpréter le message, ce qui a occasionné un



mais de placer les participants dans une situation de stress - très fréquent en entreprise - et de leur apprendre à la surmonter avec leurs propres moyens.



BOUSSOLE. *Avancer à l'aveugle, dans la nature comme dans l'entreprise, peut conduire à sa "perte"...*



HIÉRARCHIE. *Selon que l'on est européen ou sud-américain, on exerce différemment les pouvoirs attachés à sa fonction, à son rang.*

petit conflit, explique Karen, une étudiante française. C'est un bon exercice pour ceux qui ont l'habitude du compromis. Ici, il faut décider de façon radicale : tourner à droite ou à gauche." Chacun a dû apprendre à composer avec les forces et les faiblesses des autres, les différences culturelles... Pascal Krupka, le directeur du MBA, embarqué lui aussi dans l'aventure, commente : *"Cela apprend aux étudiants à établir la différence entre ce qui relève de leur caractère et ce qui appartient à leur culture."* La petite troupe compte aussi un profes-

seur en psychologie sociale, Marina Bastounis, qui renchérit : *"Les Français ont un mode de communication implicite. Ils s'expriment par la gestuelle, par allusions ou sous-entendus, contrairement à d'autres cultures latines où l'on est plus direct. Cela entraîne parfois des problèmes de communication et d'incompréhension."*

Mardi 9 juin, 8h30

Nouveau départ après une courte nuit. Hier, on risquait d'être surpris par l'obscurité. Aujourd'hui, la faim menace : *"Si vous ne parvenez pas au point de rendez-vous entre 12h et 12h15, vous manquerez la distribution des repas"*, prévient Alain Larouzée. Dans le premier groupe, Sarah, Ludovic, Christophe, Jesus et les autres partent à vive allure. Ils empruntent des chemins de traverse, dévalent des pentes raides plantées de sapins, découvrent dans une clairière un enclos où paresse un magnifique cheval noir. *"Nous ne sommes pas déjà passés là hier ?"* s'interroge Sarah. Ses doutes sont vite balayés... à tort.

10h30 Alain Larouzée rattrape le groupe de Sarah en voiture. *"Vous auriez du faire cap au nord-est, vous avez marché une heure pour rien. Il fallait vous baser sur des indicateurs fiables : en entreprise, ce sont les tableaux de bord, ici c'est la boussole, s'emporte-t-il. Certes, cela arrive de se perdre sur 600m, mais ce n'est pas normal de continuer à s'enfoncer dans l'erreur !"* Dans le groupe, c'est l'agitation. *"On va chercher un raccourci"*, suggère une participante... Finalement, l'équipe revient dans le droit chemin.

14h Après la pause-déjeuner dans un paysage bucolique, un conflit éclate dans un autre groupe entre Laurent, un Français qui parle haut et fort, et Jorge, Mexicain, leader du groupe. L'enjeu ? Décider s'il faut rebrousser



CONCERTATION. Indispensable pour prendre les bonnes décisions, à condition qu'un leader se détache et s'impose en cas de désaccord.



ANALYSE. Avant le debriefing de retour à Paris, quelques leçons de ces deux jours de séminaire sont tirées sur le terrain.

chemin ou pas. Le débat dure un bon quart d'heure. Chacun dans le groupe prend partie. *"Tu n'écoutes pas les autres"*, assène une jeune Camerounaise à Laurent. Le décryptage de Marina Bastounis aide à démêler la situation : *"Jorge savait que ce n'était pas la bonne direction mais il a eu du mal à s'imposer."* Explication : *"Dans les cultures sud-américaines, plus participatives que la nôtre, le rôle du leader est différent. Affirmer sa hiérarchie est davantage perçu comme de l'arrogance."*

Les deux jours suivants, des exercices du même style se succèdent, avant le décollage pour Paris, vendredi 12 juin. Selon Marina Bastounis, *"cette expérience complète l'enseignement académique. Les étudiants se confrontent sur le terrain à leurs différences. Ils voient comment les conflits ou les malentendus peuvent générer une mauvaise énergie dans le groupe."* De retour à l'école, l'analyse de l'expérience permettra de tirer parti de l'aventure transalpine.

—CHRISTIANE MIGRAINE