







Université du Québec  
à Rimouski

# **TRIBULATIONS D'UN LEADER RÉFLEXIF EN ANTARCTIQUE**

**UNE ÉTUDE D'INSPIRATION PHÉNOMÉNOLOGIQUE ET HERMÉNEUTIQUE  
DE MOMENTS SIGNIFICATIFS**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en étude des pratiques psychosociales

en vue de l'obtention du grade de maître ès arts

PAR

© **ALEXANDRE BYETTE**

**décembre 2024**



**Composition du jury :**

**Vincent Cousin, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Jean-Philippe Gauthier, directeur de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Diane Léger, codirectrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Charles Hudon Leduc, examinateur externe, Université Paris-Cité**

Dépôt initial le 20 décembre 2023

Dépôt final le 10 décembre 2024



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



*À Frank, Mina, Manu, Sam et Caro.*

*Merci de votre confiance.*

*Parce que seul on va plus vite; ensemble, on va plus loin.*



*À Hugo,*

*Mon nouveau partenaire d'aventure.*



## REMERCIEMENTS

L'aventure XPAntarctik est avant tout un projet d'équipe. Tout d'abord, je tiens à exprimer ma plus sincère gratitude envers les membres de l'expédition XPAntarctik. Marina Lançon, Emmanuelle Dumas, François Mailhot, Samuel Ostiguy et Caroline Côté.

Merci aussi aux membres de l'équipe qui sont restés sur le voilier en nous attendant. Andrée-Anne Parent, la scientifique, Benoit Gauthier, le caméraman, Matt Stafford, le capitaine, et Meghann Jones, la seconde. Votre aide et votre soutien nous ont permis de revenir à bon port.

Je tiens aussi à souligner l'implication de l'équipe de recherche de l'UQAM, spécialement Jean P. Boucher, Alain Steve Comtois et Sandra Morales.

Merci aussi à tous nos partenaires, notamment l'équipe d'Esprit de corps et Gilles Barbot pour son soutien logistique et l'entraînement humain, Siriusmedx et Marc Gosselin pour le suivi médical, et Happy Yak et Xact nutrition pour la nourriture.

Merci de tout mon être à mes parents, Lise et Jean-Marc, de m'appuyer et de croire en moi et en mes projets. C'est grâce à vous que je suis qui je suis. Merci à toute ma famille, à tous les amis qui nous ont aidés et à toute la communauté qui s'est bâtie autour de cet ambitieux projet. C'est ensemble que nous y sommes parvenus.

Merci à Diane Léger et Jean-Philippe Gauthier pour leurs précieux conseils.

Merci à Benoit pour la relecture, et merci à Valérie pour les conseils, le support, les lectures et l'écoute.

Et enfin, merci à toutes ces rencontres au fil des ans qui font de moi un être en constante évolution.



## AVANT-PROPOS

### SEUL

4 mars 2014, jour 23 (64°37'07''S, 61°46'49''W)

*Nous avons tous une confiance aveugle (et c'est le cas de le dire) en lui. Ça semble presque impossible qu'on soit sur le bon chemin avec l'absence de visibilité des derniers jours, les cartes absolument imprécises, le GPS sans carte, la boussole gelée et le terrain crevassé qui nous obligent à faire des détours. Malgré cela, Alex a l'air toujours aussi sûr de lui et nous donne l'impression que nous ne tournons pas en rond.*

(Emmanuelle, récit d'expédition)

Je suis seul dans le blizzard polaire, à naviguer entre crevasses et falaises. Seul avec mon équipe qui suit mes traces que le vent efface. Je ne vois que le blanc de la tempête. Je suis incapable de distinguer le sol du ciel. J'imagine mes coéquipiers derrière. Je devine que derrière leur masque, leur visage trahit leur ambivalence viscérale, déchiré entre la crainte des éléments et la confiance qu'ils m'accordent. Je sais cependant qu'il est inutile de me retourner pour tenter de communiquer, je ne les verrai même pas dans la tempête. Mes doigts sont engourdis et mes pieds gelés. Je concentre mon attention sur mes pensées. Je continue à dialoguer avec moi-même; je me dis qu'il est futile d'avoir des regrets, que c'est inutile de me demander ce que je fais là. Je dois continuer d'avancer.

Dans ma tête, mes pensées continuent de se bousculer : j'ai choisi de venir dans cet enfer blanc, je dois assumer. J'ai accepté d'être le chef d'expédition, je dois assumer. Je me remémore qu'aucun doute n'a sa place, que tout ce que je dois faire, que la seule chose à faire, c'est continuer d'avancer. Je mets un pied devant l'autre. Je mets un pied devant l'autre.

Je mets un pied devant l'autre... Un pas à la fois, une crevasse à la fois, une journée à la fois, une semaine à la fois. Je m'imagine dans le futur. Je me répète que bientôt nous installerons notre campement, bientôt nous serons au voilier, bientôt nous serons en Amérique. Je sais intimement que bientôt cette aventure ne sera que des souvenirs. Je me rappelle que, bientôt, j'essaierai de réaliser tout ce que l'Antarctique m'aura apporté...

Parce que tout finit par passer.



**Figure 1 - Seul devant.**



## RÉSUMÉ

Ce projet de recherche se concentre sur l'analyse approfondie de ma pratique du leadership lors d'une expédition d'envergure en Antarctique. Il vise à mieux comprendre mes compétences et mon modèle de leadership. Les objectifs de la recherche comprennent l'identification des moments clés de ma pratique, l'analyse à partir d'un modèle intégrateur, et la modélisation de mon leadership en plein air. Adoptant une approche compréhensive en première personne, la méthodologie s'appuie sur la phénoménologie herméneutique.

Les données sont principalement composées de huit récits phénoménologiques de moments clés de ma pratique de leader lors de l'expédition. Leur analyse est basée sur le modèle intégrateur des compétences d'un leader développé par Figueiredo, Sousa, & Tomé (2022). Les résultats révèlent une prédominance inattendue des compétences émotionnelles, soulignant leur rôle crucial pour un leader. L'interprétation des données a également conduit à l'identification de nombreux autres aspects significatifs de ma pratique et à la formulation d'un modèle personnel de leadership.

En conclusion, cette recherche offre une contribution novatrice à la compréhension du leadership en contexte extrême. Les enseignements tirés influent directement sur ma pratique actuelle en tant que leader et transcendent le contexte de l'alpinisme, ayant également un impact positif sur mon rôle de guide, d'enseignant et de père. En adoptant une approche réflexive et en se plongeant dans l'expérience vécue, l'étude met en lumière l'importance de l'adaptabilité, de la résilience émotionnelle et de la conscience de soi dans le leadership.

Mots clés : Leadership en contexte d'aventure, étude de pratique, recherche en première personne, description phénoménologique, modèle de compétences



## **ABSTRACT**

This research project focuses on an in-depth analysis of my leadership practice during a major expedition to Antarctica. It aims to better understand my leadership skills and model. Research objectives include identifying key moments in my practice, analyzing from an integrative model, and modeling my outdoor leadership. Adopting a comprehensive first-person approach, the methodology draws on phenomenology and hermeneutics.

The data consists mainly of eight phenomenological descriptions of key moments in my leadership practice during the expedition. Their analysis is based on the integrative model of a leader's competencies developed by Figueiredo, Sousa, & Tomé (2022). The results reveal an unexpected predominance of emotional competencies, underlining their crucial role for a leader. Interpretation of the data also led to the identification of many other significant aspects of my practice and to the formulation of a personal model of leadership.

In conclusion, this research offers an innovative contribution to the understanding of leadership in extreme contexts. The lessons learned directly influence my current practice as a leader and transcend the context of mountaineering, also having a positive impact on my role as a guide, teacher, and father. By taking a reflective approach and delving into lived experience, the study highlights the importance of adaptability, emotional resilience, and self-awareness in leadership.

**Keywords:** Adventure leadership, practice study, first-person research, phenomenological description, competency model



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS .....	ix
AVANT-PROPOS .....	xi
RÉSUMÉ.....	xiv
ABSTRACT .....	xvi
TABLE DES MATIÈRES .....	xviii
LISTE DES TABLEAUX.....	xxii
LISTE DES FIGURES.....	xxiv
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xxviii
LISTE DES VIDÉOS.....	xxx
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 PROBLÉMATIQUE : UN LEADERSHIP MÉCONNU .....	4
1.1. PROBLEMATISER .....	4
1.2. XPANTARCTIK, UN PROJET UNIQUE.....	5
1.3. PROBLEME DE RECHERCHE .....	6
1.4. LA PERTINENCE DE MA RECHERCHE.....	8
1.4.1. Pertinence personnelle .....	8
1.4.2. Pertinences professionnelles .....	9
1.4.3. Pertinence scientifique .....	12
1.5. QUESTION DE RECHERCHE .....	14
1.6. OBJECTIFS DE RECHERCHE.....	15
CHAPITRE 2 UNIVERS DE RÉFÉRENCE : LE LEADERSHIP, EXPLORATION D'UN TERRITOIRE FOISSONNANT .....	16
2.1. LE LEADERSHIP .....	17

2.2.	NOUS AVONS TOUS DU LEADERSHIP... MAIS CERTAINS SONT DES LEADERS .....	19
2.3.	LES COMPETENCES D'UN LEADER .....	20
2.4.	APPALACHIAN MOUNTAIN CLUB (KOSSEFF, 2010).....	22
2.4.1.	Les compétences techniques.....	22
2.4.2.	Les compétences relationnelles .....	23
2.4.3.	La capacité de jugement .....	23
2.4.4.	Forces et limites du modèle.....	24
2.5.	NATIONAL OUTDOOR LEADERSHIP SCHOOL (GOOKIN & LEACH, 2009) .....	24
2.5.1.	Les sept compétences d'un leader .....	25
2.5.2.	Les quatre rôles de leadership .....	27
2.5.3.	Le « style signature » .....	29
2.5.4.	Forces et limites du modèle.....	29
2.6.	INTEGRATIVE MODEL OF THE LEADER COMPETENCES (FIGUEIREDO, SOUSA, & TOME, 2022) .....	30
2.6.1.	Forces et limites du modèle.....	35
CHAPITRE 3 Mes univers épistémologiques et méthodologiques : Paramètres du processus .....		37
3.1.	MAITRISE EN ÉTUDE DES PRATIQUES PSYCHOSOCIALES .....	37
3.2.	REPÈRES ÉPISTÉMOLOGIQUES POUR UNE ÉTUDE DE PRATIQUE EN PREMIÈRE PERSONNE .....	38
3.3.	UNE MÉTHODOLOGIE D'INSPIRATION PHÉNOMÉNOLOGIQUE ET HERMÉNEUTIQUE .....	41
3.4.	TERRAIN DE RECHERCHE.....	47
3.5.	PRODUCTION, ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES DONNÉES .....	48
CHAPITRE 4 XPAntarctik : un récit de l'aventure .....		53
4.1.	XPANTARCTIK, UN PROJET UNIQUE .....	53
4.1.1.	L'équipe.....	54
4.1.2.	L'itinéraire .....	55
4.1.3.	Les dangers .....	55
4.1.4.	Le défi physique .....	56
4.1.5.	La météo .....	57
4.1.6.	Projets de recherche.....	58

4.1.7. Documenter.....	61
4.1.8. Un projet unique à quel point ?.....	61
4.2. LA PREPARATION.....	62
4.2.1. La genèse .....	62
4.2.2. La formation de l'équipe.....	62
4.2.3. Le financement.....	64
4.2.4. Les entrainements .....	65
4.2.5. Les préparations finales .....	67
4.3. L'EXPEDITION .....	68
4.3.1. La traversée.....	68
4.3.2. Le début .....	69
4.3.3. Le Catwalk .....	71
4.3.4. Récit phénoménologique 1 — La chute.....	73
4.3.5. Le Forbidden Plateau .....	79
4.3.6. Récit phénoménologique 2 — Décision au sommet.....	81
4.3.7. La mission Arctowski .....	84
4.3.8. Récit phénoménologique 3 — Pari perdu.....	89
4.3.9. Le retour.....	92
4.3.10. Récit phénoménologique 4 — Seul .....	95
4.3.11. Récit phénoménologique 5 — On continue ou on arrête ?.....	96
4.3.12. Récit phénoménologique 6 — Le ski perdu .....	98
4.3.13. Le retour au voilier .....	102
4.3.14. Récit phénoménologique 7 — It's your turn now .....	102
4.3.15. Récit phénoménologique 8 — Décompensation .....	104
4.3.16. Le retour à la maison .....	105
4.3.17. Et maintenant.....	106
CHAPITRE 5 ANALYSE, INTERPRÉTATION ET MODÉLISATION.....	107
4.4. ANALYSE DES DONNEES .....	108
4.5. INTERPRETATION.....	113
4.5.1. Dimension des compétences émotionnelles.....	113
4.5.2. Dimension des compétences sociales .....	130
4.5.3. Dimension des compétences intellectuelles.....	138
4.5.4. Dimension des compétences de gestion.....	146
4.5.5. Dimension des compétences pratiques .....	151
4.6. UN MODELE DE MA PRATIQUE .....	157

4.6.1. Modèle de ma pratique comparé aux modèles de Kossef et de NOLS.....	161
4.7. MON STYLE SIGNATURE .....	163
4.8. CE QUI AURAIT PU ÊTRE AMÉLIORÉ .....	164
4.9. LES RETOMBÉES SUR MA PRATIQUE... ET BIEN AU-DELA.....	167
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	171
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	176
ANNEXE I LE POINT DE VUE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE .....	188
Marina Lançon .....	188
François Mailhot .....	189
Emmanuelle Dumas .....	190
Caroline Côté .....	191
Samuel Ostiguy.....	192
ANNEXE II RÉCIT PHÉNOMÉNOLOGIQUE : LE PRO DU PIPI .....	194
ANNEXE III COMPILATION ET CATÉGORISATION DES SITUATIONS PRÉSENTANT DES ACTIONS DE LEADERSHIP .....	195

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 — Dimensions et compétences en langue d'origine et traduites du modèle intégrateur des compétences du leader. Reproduit à partir de « Integrative model of the leader competences », par Figueiredo, Sousa, & Tomé, 2022, European Journal of Training and Development. ....	33
Tableau 2 — Compilation et catégorisation des situations tirées des récits phénoménologiques et présentant des actions de leadership. ....	196



## LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Seul devant. ....	xii
Figure 2 - Mes identités professionnelles.....	9
Figure 3 - Le tabouret du leader. Représentation imagée des trois compétences de base d'un leader en plein air. Adaptée de Kosseff (2010).....	22
Figure 4 - Les sept compétences d'un leader selon NOLS. Adapté de Gookin et Leach (2009).....	25
Figure 5 - Modèle intégrateur des compétences d'un leader. Reproduit à partir de « Integrative model of the leader competences », par Figueiredo, Sousa, & Tomé, 2022, European Journal of Training and Development. ....	32
Figure 6 - Un appareil K2 enregistre de multiples mesures lors d'un test physique.....	58
Figure 7 - Ligne du temps des procédures de tests réalisés sur les participants de l'expédition (Parent, Réponses physiologiques chez l'humain en situation de contraintes augmentées, 2017, p. 53).....	59
Figure 8 - Vêtements biométriques Astroskin que nous avons testés en Antarctique. ....	60
Figure 9 - Course à obstacles en faisant des nœuds dans le dos, le tout entrecoupé de burpees. ....	65
Figure 10 - Pratique de sauvetage de crevasse sur le glacier Colombia. ....	66
Figure 11 - Les repas sont ensachés en rations quotidiennes.....	67
Figure 12 - L'équipe en préparation pour une entrevue à l'émission Salut Bonjour. ....	67
Figure 13 - Marina et Emmanuelle testent différents carburants à Ushuaïa, car une pénurie nous prive de naphta, le carburant idéal. ....	68
Figure 14 - Le voilier Spirit of Sydney quittant le port d'Ushuaïa. ....	68
Figure 15 - Couché de soleil près du mont Igloo. ....	70
Figure 16 - Bref éclaircie lors de la recherche d'un passage sur le Catwalk. ....	71
Figure 17 - Exploration à la recherche d'un passage à l'entrée du Catwalk. ....	72

Figure 18 - J'arrive sur la scène. J'organise la corde et pose des questions.....	75
Figure 19 - Samuel, Emmanuelle et Marina tirant la corde pour remonter François. Je suis à l'arrière, remontant la pente en tirant avec mon harnais. Les bambous délimitent la zone sécurisée.....	77
Figure 20 - François, malade, peinant à avancer. ....	80
Figure 21 - Emmanuelle scrutant l'horizon en attendant notre retour. ....	87
Figure 22 - La tempête fait rage lorsque nous démontons péniblement le campement.....	89
Figure 23 - J'ai le visage glacé dans la tempête. ....	91
Figure 24 - Vue magnifique lors d'une éclaircie sur le chemin du retour. ....	93
Figure 25 - Lente progression dans un dense brouillard, notre lot quotidien. ....	93
Figure 26 - Moi ouvrant la voie pendant une des brèves éclaircies.....	95
Figure 27 - La cordée une au loin, après avoir récupéré le ski et se dirigeant vers le voilier. ....	100
Figure 28 - Photo prise à partir du bateau de la pente où Samuel a perdu son ski. Cette photo a été prise à l'aller tandis que l'anecdote du ski perdu et retrouvé a eu lieu au retour, trois semaines plus tard. On peut remarquer les six membres de l'équipe au loin s'appêtant à traverser la crevasse au centre de la pente. ....	101
Figure 29 - Gros plan de la pente où Samuel a perdu son ski. Je l'ai retrouvé à l'intérieur d'une des crevasses sur la droite. ....	101
Figure 30 - Un dernier passage délicat nous mène à la plage de roche à l'avant à droite où nous attendent Benoit et Matt. Le voilier qui doit nous ramener en Amérique est ancré dans la baie derrière. ....	103
Figure 31 - Après trois jours d'agonie, je recommence à vivre et je suis capable d'être assis et de parler. Je m'hydrate encore uniquement avec la seringue et le bol ne me quitte jamais, tout comme les écouteurs salvateurs qui diffusent en boucle la discographie d'Eminem. ....	104
Figure 32 - Dénombrement ordonné des fréquences d'occurrence des compétences. (Données personnelles) .....	110
Figure 33 - Importances relatives de chacune des dimensions de compétence. ....	111
Figure 34 - Proportion d'occurrences des compétences émotionnelles dans les récits phénoménologiques.....	114

Figure 35 - La compétence émotionnelle Conscience des sentiments, des émotions, des besoins et des préoccupations des autres et de la force des relations entre les membres de l'équipe et la compétence sociale Communication efficace et fréquente (verbale et non verbale) selon les motivations, les besoins, les attitudes et sentiment des autres ont un lien fort et se consolident mutuellement. ....	122
Figure 36 - Processus de planification. Archives personnelles .....	127
Figure 37 - Proportion d'occurrences des compétences sociales dans les récits phénoménologiques. ....	131
Figure 38 - Proportion d'occurrences des compétences intellectuelles dans les récits phénoménologiques. ....	139
Figure 39 - Proportion d'occurrences des compétences de gestion dans les récits phénoménologiques. ....	147
Figure 40 - Modèle des compétences de mon leadership lors de l'expédition XPAntarctik. ....	159
Figure 41 - Modèle détaillé des compétences de mon leadership lors de l'expédition XPAntarctik. ....	160
Figure 42 - Comparaison entre le modèle de compétences d'un leader l'AMC et celui de ma pratique.....	161
Figure 43 - Comparaison entre les éléments du modèle de compétences d'un leader selon NOLS et ceux qui composent le modèle de ma pratique. ....	162



## LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

<b>AEC</b>	Attestation d'études collégiales
<b>AMC</b>	Appalachian Mountain Club
<b>ASC</b>	Agence spatiale canadienne
<b>GORP</b>	<i>Good Old Raisins and Peanuts</i> (Bons vieux raisins secs et cacahuètes)
<b>NOLS</b>	National Outdoor Leadership School
<b>UQAM</b>	Université du Québec à Montréal
<b>UQAR</b>	Université du Québec à Rimouski
<b>TTA</b>	Techniques du tourisme d'aventure
<b>XPA</b>	XPAntarctik



## LISTE DES VIDÉOS

- VIDÉO 1** Tente dôme — Nous installons la tente dôme pour la première fois sur le continent blanc. <https://youtu.be/I226l7YrtQU>
- VIDÉO 2** La crevasse — François descend dans une crevasse de 50 m de profond afin de tenter de récupérer du matériel perdu la veille lors d'une chute. <https://youtu.be/2XFQDlo2FVU>
- VIDÉO 3** L'appel à l'aide — On reçoit un appel à l'aide par radio. <https://youtu.be/Emycp8V2wOE>
- VIDÉO 4** On va aider — Pendant que nous attendons que Marina nous rappelle, Manu explique notre compréhension de la situation. <https://youtu.be/rYuAPUJYN8s>
- VIDÉO 5** L'organisation du sauvetage — Je donne des instructions à l'équipe pour remonter François. <https://youtu.be/7jGDvmud5p0>
- VIDÉO 6** Discussion avec Marina — J'acquies de l'information auprès de Marina. <https://youtu.be/T531BMehtYY>
- VIDÉO 7** Ain' no sunshine when she's gone - Pendant que le reste de l'équipe s'installe pour remonter François, je prépare mon matériel en chantant *Ain't no sunshine when she's gone*. <https://youtu.be/30IoAF8goBY>
- VIDÉO 8** La remontée — Nous remontons François à l'aide d'un système de cordes. <https://youtu.be/EVLqXrO7zew>
- VIDÉO 9** La sortie de François — J'aide finalement François à sortir du vide. <https://youtu.be/wRJWwwpVBhQ>

- VIDÉO 10** Forbidden Plateau — Après deux semaines de défis, nous atteignons finalement le Forbidden Plateau. Grand moment de joie et de célébration. <https://youtu.be/hrl-2LgKsec>
- VIDÉO 11** Sommet mont Walker — Nous célébrons notre ascension du mont Walker, réputé comme étant le plus haut sommet de la péninsule Antarctique. François nous attend au pied de celui-ci. <https://youtu.be/Dc9g1nPs0SI>
- VIDÉO 12** L'état de santé de François — Nous discutons de l'état de santé de François en buvant de la soupe. <https://youtu.be/av3FmwQy8Q4>
- VIDÉO 13** La tempête — Nous luttons contre la tempête en démontant notre abri. <https://youtu.be/v0QrEIRKbLc>
- VIDÉO 14** François agonise — François, impuissant, git sur une pulka pendant que nous tentons de démonter le campement dans le blizzard qui fait rage. <https://youtu.be/BsnlS2WgoQc>
- VIDÉO 15** Un abri dans le blizzard — Le visage gelé, je termine l'installation du campement. <https://youtu.be/nzRaLOiSF3o>
- VIDÉO 16** Le retour — On prend une pause dans le brouillard. <https://youtu.be/5kaBaxD8WtM>
- VIDÉO 17** Samuel a perdu un ski — Samuel explique qu'il vient de perdre un ski. <https://youtu.be/WGXWmmZq2Uw>



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Ce mémoire se plonge dans l'analyse réflexive de mon propre leadership au sein d'une expédition de ski alpinisme en Antarctique lors de laquelle j'ai eu le privilège et la responsabilité d'être le leader. Cette expérience marquante, baptisée XPAntarctik, fut une aventure humaine et environnementale hors du commun. En compagnie de cinq autres partenaires d'aventure, nous avons accosté le continent en voilier, réalisé des premières mondiales et survécu à des conditions climatiques extrêmes. L'expédition s'est étendue sur 45 jours et a exigé une autonomie totale sur le continent pendant 30 jours, confrontant chaque membre à des défis physiques, mentaux, et émotionnels d'une intensité rare.

Au cœur de cette quête personnelle se dresse une question fondamentale, comme une boussole orientant l'ensemble de la recherche : « Qu'est-ce que l'étude de ma pratique du leadership au sein de l'expédition XPAntarctik me permet d'identifier et de comprendre concernant mes compétences et mon modèle de leadership » ? Trois objectifs de recherche me guident dans cette exploration éminemment personnelle de ma pratique de leader. Tout d'abord, il s'agit d'identifier et de décrire les moments les plus marquants de ma pratique de leadership au sein de cette expédition unique. Cela est réalisé à l'aide de récits phénoménologiques de ces situations clés. Ensuite, ces moments sont soumis à une analyse rigoureuse, utilisant le modèle par compétences élaboré par Figueiredo, Sousa, & Tomé (2022) comme clé d'interprétation. Enfin, l'objectif ultime est de comprendre ma pratique du leadership en contexte de plein air, dans le but de la modéliser et d'en extraire des leçons fondamentales.

Le socle conceptuel de ma recherche repose sur l'examen de trois modèles de compétences en leadership. Les approches de l'Appalachian Mountain Club (AMC) et de la National Outdoor Leadership School (NOLS), toutes deux ancrées dans le domaine du plein air, sont mises en avant pour leur pertinence dans le contexte d'expédition. Parallèlement,

j'introduis un modèle plus récent issu de l'univers de la gestion des affaires. Ce modèle intégrateur des compétences d'un leader est basé sur l'analyse de multiples modèles existants et servira de cadre analytique pour explorer ma pratique du leadership.

L'environnement hostile de l'Antarctique et le niveau d'engagement requis pour une expédition de cette envergure en font un terrain propice à l'étude du leadership en situation extrême. De nombreux auteurs se sont penchés sur le leadership dans de telles expéditions, analysant le savoir-faire et le savoir-être des chefs d'expédition. Cependant, ce projet se distingue par son approche en première personne. En tant que chercheur et leader de l'expédition, j'analyse ma propre expérience, offrant une perspective unique et une compréhension intime de la pratique du leadership dans un contexte d'engagement extrême.

Ma recherche s'inscrit dans le cadre épistémologique de l'approche compréhensive, cherchant à comprendre les phénomènes humains et sociaux dans leur contexte naturel de production. Cette approche, souvent qualifiée de « courant interprétatif », privilégie la compréhension du sens que chaque individu donne à son expérience. La méthodologie adoptée s'appuie sur les cadres théoriques de la phénoménologie et de l'herméneutique. La description phénoménologique des moments significatifs de ma pratique de leadership constitue la première étape du chemin, suivi de l'analyse et de l'interprétation de ces récits pour dégager un sens profond et générer de nouvelles connaissances.

En conclusion, ce mémoire représente une exploration minutieuse et personnelle de mon leadership au sein d'une expédition en Antarctique. Il se déploie comme un récit qui offre un regard intimiste sur les défis, les réussites et les enseignements tirés de cette aventure unique, où les blizzards glaciaux de l'Antarctique ne sont qu'une métaphore des obstacles à surmonter dans le domaine du leadership. Une exploration qui, au-delà de l'épreuve physique, se transforme en une quête profonde de soi et de la nature complexe du leadership.



# CHAPITRE 1

## PROBLÉMATIQUE : UN LEADERSHIP MÉCONNU

*Le sentier est unique pour tous,  
les moyens d'atteindre le but varient avec le voyageur.*

Proverbe tibétain

### 1.1. PROBLÉMATISER

Je me suis lancé dans ce projet de maîtrise en étude des pratiques psychosociales avec le désir clair d'explorer et de mieux comprendre l'élément clé qui se trouve au cœur de l'ensemble de mes pratiques : le leadership. En effet, que ce soit dans ma pratique d'enseignant, de guide, d'aventurier, de père ou simplement d'humain, les relations humaines et les influences sont toujours primordiales et centrales. C'est donc avec la volonté d'étudier ma pratique de leader pour en identifier les composantes et en comprendre le fonctionnement que j'ai amorcé ce processus de recherche. La réalisation de ma bioscopie, c'est-à-dire une autobiographie raisonnée telle que développée par Desroche (1990), et l'écriture d'un récit d'un leader ont permis de faire ressortir des moments phares de ma vie lors desquels je déployais mon leadership. Au courant de ces exercices, quelques moments se sont imposés comme étant à la fois plus significatifs, plus chargés émotionnellement et plus lourds de sens. La majorité de ces moments les plus forts avaient eu lieu lors d'une intense expédition d'envergure en Antarctique réalisée à l'été austral 2014 et dont j'étais le leader, le projet XPAntarctik. Plusieurs épisodes vécus au cours de cette aventure me semblaient contenir et exemplifier le cœur de ma pratique de leader. J'ai donc exploré la possibilité de centrer ma recherche sur XPAntarctik et d'utiliser des vignettes issues de cette épopée comme terrain de recherche. Cette avenue s'est rapidement imposée comme étant riche de sens et de potentiel, et ce, pour plusieurs raisons.

Ce chapitre initial expose les raisons pour lesquelles cette aventure s'est révélée si unique et instructive pour ma pratique de leader, avant de présenter la problématique de recherche. La pertinence de cette étude sera ensuite discutée sous les aspects personnel, professionnel et scientifique. Enfin, la question de recherche principale et les objectifs spécifiques concluront ce chapitre introductif.

## **1.2. XPANTARCTIK, UN PROJET UNIQUE**

L'expédition XPAntarctik se distingue comme un projet unique, marquant un point culminant dans ma carrière d'aventurier et de leader. Alors que le plein air et le tourisme d'aventure connaissent une popularité croissante (Aventure Écotourisme Québec, 2019, 2020, 2021), XPAntarctik se démarque par plusieurs aspects. Premièrement, contrairement à la majorité des expéditions commerciales typiques, qui sont composées de clients et de guides, l'équipe était composée de six amis. De plus, l'équipe était paritaire au niveau des genres, un fait rare dans cet univers historiquement dominé par les hommes (Ouellet & Laberge, 2021). La configuration relationnelle des membres de l'équipe, c'est-à-dire notre bonne connaissance les uns des autres et notre capital relationnel, a fait en sorte que l'attribution de nos rôles respectifs, dont ma position en tant que leader, fut basée sur un consensus et ils étaient révocables à tout moment. Deuxièmement, l'objectif de traverser un plateau inhospitalier en Antarctique à la fin de la belle saison constituait un défi physique et psychologique exceptionnel ainsi qu'un engagement hors du commun. Ces éléments furent exacerbés par des conditions climatiques extrêmes. En outre, le projet a été documenté en partenariat avec l'Université du Québec à Montréal et l'Agence spatiale canadienne pour des études scientifiques, et une cinéaste intégrée à l'équipe était chargée de capturer chaque moment de l'aventure. L'ensemble de ces éléments ayant contribué à la singularité de cette expédition seront présentés plus en détail dans le quatrième chapitre, dédié à XPAntarctik.

### 1.3. PROBLÈME DE RECHERCHE

L'aventure XPAntarctik a été très marquante dans ma vie. J'ai souvent dit, à demi-rire et à demi-larme, que j'y ai laissé une partie de mon âme. Ce fut une expérience magnifique et enrichissante, mais aussi difficile et éprouvante. Pourtant, chacun des moments là-bas m'a semblé naturel, chaque geste mental et matérialisé que j'ai posé m'a semblé aller de soi. Même dans les pires moments d'adversités, je savais quoi faire. Je me sentais en mesure de surfer sur l'immense incertitude dans laquelle nous progressions. De plus, malgré les embûches et le fait que nous avons dû modifier notre itinéraire en cours de route pour faire un aller-retour plutôt qu'une traversée, j'ai toujours eu l'intime et profonde conviction que cette expédition serait une réussite. En effet, nous avons atteint tous les objectifs principaux que nous nous étions fixés, c'est-à-dire revenir sains, saufs et unis d'une aventure incroyable en Antarctique, si possible en réalisant des premières mondiales. De plus, contrairement à ce que la littérature prédisait, les recherches d'Andrée-Anne Parent (2017) ont démontré que nous avons conservé un excellent moral tout au long de l'expédition, et ce, malgré le fait que notre perception de l'effort ait continuellement augmenté, probablement dû à la fatigue cumulée. C'est uniquement grâce à un travail d'équipe colossal que nous avons pu relever ces défis et, en tant que leader d'expédition, mon leadership a certainement contribué à cette cohésion et à l'atteinte de nos objectifs.

Pendant les années qui ont suivi l'expédition XPAntarctik, j'ai toujours repensé au projet avec fierté et émotions, avec le sentiment d'avoir été à la hauteur. Cependant, je n'arrivais pas à saisir ni à comprendre tout ce que j'avais su faire et comment je m'y étais pris. J'ai tenté de conceptualiser ma pratique à partir des référents théoriques et pratiques qui constituaient mon univers de référence déjà bien élaboré avant le début de cette recherche, mais le portrait restait incomplet et me laissait insatisfait quant à la connaissance et à la compréhension de mon leadership dans ce contexte précis et dans l'ensemble de mes pratiques.

D'ailleurs, cette insatisfaction entre en écho avec les résultats peu convaincants de mes recherches dans la littérature sur le leadership. En effet, il y a des milliers de recherches sur le sujet, et pourtant, sa nature, ses constituantes et même sa définition restent floues (Baron, 2015).

Ce manque de connaissance à l'égard de ce qui constitue le leadership contribue à la difficulté d'accéder à sa compréhension. Le sens de cette pratique serait ici à comprendre dans ses différentes acceptions — c'est-à-dire de l'orientation ou encore de la visée du leadership, des valeurs qui y sont associées, des significations que l'on y appose — dans une cohérence avec les actes et compétences qui y sont associés.

Ce manque de connaissance et donc de compréhension est peut-être aussi associé au fait que le leadership, comme de nombreuses pratiques psychosociales, est une pratique complexe porteuse de nombreux « savoirs d'action » ou « connaissance en actes » qui ont la propriété de ne pas être conscientisés. Comme l'indique Mouchet, « tout vécu [ici le vécu de la pratique] est composé à la fois de connaissances théoriques, de savoirs procéduraux déjà conceptualisés et conscientisés et de connaissances préréfléchies ou connaissances en actes » (2016, p. 51).

Or, comme le présente Schön (1996), les savoirs d'action, connaissances préréfléchies ou connaissances en actes (au sens piagétien), de nombreux savoirs d'action ont la particularité d'être tacites. Cela signifie que même s'ils se manifestent en actes efficaces en situation de pratique, ils demeurent dans une large mesure, non immédiatement disponibles à la conscience des praticiens (Rix-Lièvre & Lièvre, 2012). À ce caractère tacite ou implicite s'ajoute le fait qu'une part de ces savoirs sont non observables par un tiers, puisque nombre d'entre eux sont des actes cognitifs (attention, prises d'information, analyse, évaluation, choix, décisions, etc.). Il revient donc au sujet-acteur et à lui seul d'accéder à ces informations tacites contenues dans une action située et de les décrire de façon à aller chercher un complément de connaissance toujours manquant concernant cette pratique. Cela implique bien sûr de considérer la capacité du sujet à retourner à l'expérience telle qu'elle a été effectivement vécue, d'accéder au déroulement du vécu procédural et de le documenter. Cela

implique également de considérer la validité des informations subjectives ainsi obtenues. Nous discuterons de ces enjeux au chapitre 3.

Cette difficulté d'accéder à certaines dimensions de la pratique et à la connaissance qui s'y trouve a également pour effet de rendre moins efficiente une pratique réflexive. En effet, comment exercer sa réflexivité sur un objet, un phénomène, une action, une expérience que je ne saisis pas, ou que je ne saisis que partiellement ? Ce manque de connaissance réduit la possibilité des leaders, même expérimentés, de perfectionner et de renouveler leur pratique. Enfin, ces manques de savoir et de compréhension posent des défis de taille dans la transmission ou dans l'enseignement de cette pratique, même à des leaders expérimentés.

## **1.4. LA PERTINENCE DE MA RECHERCHE**

### **1.4.1. Pertinence personnelle**

Le leadership est au cœur de mes pratiques, autant personnelles que professionnelles. Cette recherche en première personne aura un impact et une pertinence dans de nombreuses sphères de mes pratiques psychosociales.

Comme l'explique Galvani (2008), ce projet de recherche en première personne va certainement m'aider à mieux me connaître. Un nombre croissant de recherches suggère que le concept de soi, que l'on peut définir comme un processus d'évaluation personnel en relation aux normes établies dans le but de mieux se connaître et s'améliorer, est associé au développement d'un leadership efficace et fécond (Ashley & Reiter-Palmon, 2012). Par exemple, Komives et ses collaborateurs (2005, 2009) affirment que le concept de soi est un élément critique pour se percevoir comme leader et que c'est la base pour développer un leadership profond. Fincher (2009) quant à lui affirme que cette représentation de la connaissance de soi est le fondement du processus de développement d'un leadership plus profond. Lee et King (2001) expliquent qu'en se connaissant bien, nous devenons plus efficaces dans notre travail avec les autres et que cette connaissance permet de comprendre

comment notre comportement les affecte positivement ou négativement. Selon eux, elle permet de mieux se comprendre en tant que stimulus pour influencer les autres. Je peux certifier que ce projet de recherche qui plonge au cœur de ma pratique de leader va incidemment contribuer à développer mon leadership. C'est ce que Pilon (2004) appelle une transformation personnelle et un renouvellement de sa pratique.

Enfin, depuis l'hiver 2018, j'ai le privilège de partager ma vie avec mon fils Hugo. Ces dernières années passées à développer mon rôle de père m'ont démontré que la parentalité est une forme de leadership. En effet, les différents styles de leadership s'appliquent tout autant dans les contextes familiaux qu'en entreprise ou en sport (Ferguson, Hagaman, & Grice, 2006). Ce leadership parental est généralement du leadership bienveillant, une approche qui, selon Pederzini (2020), est très puissante et s'applique dans une myriade de contextes. Mieux comprendre ma pratique et développer mon leadership va donc directement m'aider en tant que père et m'aidera à mieux transmettre cet art et cette passion à mon garçon.

#### 1.4.2. Pertinences professionnelles

Mon projet de recherche sera pertinent pour chacune des sphères professionnelles qui sont présentées à la Figure 2. Étant donné que le leadership est au cœur de chacune d'entre elles, ce travail va contribuer à renouveler et à mieux saisir ma pratique en construisant des liens entre mes savoirs formels, mes savoirs d'action et mes connaissances existentielles, conséquences naturelles de ce type de démarche de formation par la recherche (Galvani, 2008).



**Figure 2 - Mes identités professionnelles**

#### 1.4.2.1. Guide et chef guide

Depuis 2005, j'ai passé la majorité de ma carrière à faire vivre des aventures à des groupes en tant que guide. Mon parcours varié m'a amené à encadrer des gens dans différents sports tels la randonnée pédestre, le kayak de mer, le vélo et le ski haute-route. J'ai eu l'opportunité de travailler pour plusieurs entreprises, ce qui m'a permis de découvrir une multitude de destinations dont l'Ouest canadien et américain, la Tanzanie, Hawaii, la France, le Groenland et l'Himalaya. Je suis finalement revenu guider au Québec où j'ai endossé le rôle de chef guide à l'Auberge de montagne des Chic-Chocs. En plus de guider des clients dans ce paradis situé au cœur des montagnes gaspésiennes, je coordonnais aussi l'équipe de guides et j'étais responsable du développement des activités de plein air. En considérant qu'un guide est un leader professionnel qui encadre et oriente des groupes en assurant leur bien-être et leur sécurité, il devient évident que le leadership est la compétence la plus importante pour un guide d'aventure (Rando Québec; Association canadienne des guides de montagne, 2018). Mieux comprendre ma pratique de leader aura donc aussi un impact sur ma pratique de guide.

#### 1.4.2.2. Aventurier et chef d'expédition

Depuis très longtemps, les aventuriers ont fasciné. Que ce soit Marco Polo, qui raconte dans ses carnets de voyage ses périples en Asie, l'alpiniste Annie Smith Peck, qui a gravi plusieurs sommets vierges au Pérou ou Mike Horn, qui a fait le tour du monde dans tous les sens, ils et elles ont marqué l'imaginaire. Il est possible de décrire un aventurier comme étant une personne dont le parcours est constitué de confrontations avec des univers inconnus, qu'il explore tout en étant prêt à affronter les risques et les dangers qui se présenteront, prêt pour toute aventure. En regardant mon histoire de vie, qui m'a amené à réaliser plus d'une cinquantaine d'expéditions, ainsi que ma motivation à toujours explorer de nouveaux territoires et de nouvelles pratiques, j'en viens à me considérer comme étant un aventurier.

Ma pratique du leadership dans le contexte d'expéditions personnelles est cependant beaucoup plus subtile que les autres. Elle se situe dans une zone imprécise entre la pratique professionnelle et personnelle. Pour cette raison et étant donné que je suis rarement affublé d'un titre hiérarchique officiel, il s'agit du contexte le plus délicat où mettre en œuvre mon leadership. Je suis généralement entouré d'amis et le pouvoir que l'on s'accorde mutuellement est plus informel que jamais. Cependant, même si ce pouvoir est généralement informel, il reste présent.

Lorsque je suis en position de chef d'expédition, ce leadership devient plus formel. Cependant, ce titre est accordé par l'équipe et est révocable à tout moment. Ce rôle nébuleux assume des responsabilités différentes d'une fois à l'autre, mais implique généralement que je m'assure de la cohésion d'équipe et de la cohérence de nos actions avec nos objectifs. Il s'obtient et se maintient en fonction de la manifestation efficace de mes compétences de leadership. De plus, c'est spécifiquement cet aspect de mon leadership que mon projet de recherche explore. Il est donc naturel de penser qu'un impact réel et concret devrait se faire ressentir dans ma pratique d'aventurier.

#### 1.4.2.3. Enseignant

Cette recherche est aussi pertinente pour ma fonction d'enseignant. Étant donné que je forme de futurs guides et que je leur enseigne le leadership, le fait de mieux comprendre cette pratique à mi-chemin entre l'art et la science (Caulfield, Lee, & Richards, 2021) m'aidera grandement dans mon enseignement. Premièrement, cette recherche me permettra à la fois d'explorer et d'approfondir les cadres théoriques et pratiques du leadership produits à ce jour dans différents champs disciplinaires. Ensuite, ce projet de recherche m'aidera à plonger au cœur de ma pratique singulière de leader en plein air afin de mieux comprendre comment je m'y prends personnellement lorsque je suis en situation de leadership. Ces deux modes de compréhension du leadership en contexte de plein air et la connaissance qui va en émerger me permettront de bonifier mon enseignement sur le plan théorique et pratique.

Deuxièmement, je partage l'avis de plusieurs chercheurs qui considèrent que l'enseignement est une forme de leadership. Certains, comme Kovach (2014), affirment que les enseignants doivent démontrer du leadership dans leur classe pour être efficaces. D'autres vont même plus loin en affirmant que les enseignants sont en fait des leaders d'enseignement (*instructional leaders*) (Spillane, 2004). Nous pouvons donc affirmer avec confiance que cette recherche contribuera à développer mon leadership et à faire de moi un meilleur enseignant.

#### 1.4.2.4. Équipier

Développer mon leadership aura aussi des impacts positifs lorsque je ne serai pas en position de leader. En effet, le leadership est un élément clé pour être un bon coéquipier, peu importe notre rôle dans une équipe. Certains auteurs parlent de *followership* et avancent que les deux notions sont intimement interreliées (Crossman & Crossman, 2011).

### 1.4.3. Pertinence scientifique

Au sein du paysage vaste et diversifié de la recherche sur le leadership, mes premières incursions ont mis en lumière une lacune notable en termes de profondeur et de spécificité. C'est cette constatation qui motive ma démarche à élaborer une compréhension plus approfondie du leadership en plein air, en particulier dans le contexte rigoureux d'une expédition en Antarctique. En effet, le domaine d'étude du leadership est foisonnant, mais il a principalement été exploré des points de vue organisationnel et sportif. Le leadership en plein air a lui aussi été étudié, mais les auteurs, tels que Gerbers et Marchand (2021) et Baker et O'Brien (2020), se sont surtout attardés sur le plein air éducatif et thérapeutique. D'ailleurs, le principal journal sur le leadership en plein air a vu le jour en 2009 et se nomme *Journal of outdoor recreation, education, and leadership*. La pratique des leaders lors d'expéditions d'envergure a beaucoup moins été explorée.

J'ai donc porté mon attention sur les recherches qui portaient sur le leadership en situation d'aventure extrême. Comme l'avance Seeger (2003), l'environnement hostile et le niveau total d'engagement d'une expédition en Antarctique en font un excellent contexte pour étudier le leadership en situation extrême et comprendre comment s'y prennent ces leaders. Quelques auteurs ont écrit sur le sujet en analysant le savoir-faire et le savoir-être de tels chefs d'expédition. Par exemple, Podell (2013) a analysé le leadership des chefs d'expéditions lors de l'âge d'or de l'exploration de l'Antarctique. De plus, plusieurs auteurs ont plongé dans l'univers d'Ernest Shackleton, le leader de l'incroyable épopée de l'Endurance, une histoire de survie en Antarctique qui dura de 1914 à 1916 (Bekas, 2002; Perkins, Holtman, & Murphy, 2012). Un cas de mauvais leadership a été analysé par Rack (2021). Cependant, toutes ces recherches étudiaient le leadership à partir du point de vue d'une tierce personne et aucun des chercheurs ne prenait part aux expéditions.

Une des particularités innovantes du présent projet de recherche se trouve dans le fait qu'il s'effectue en première personne, c'est-à-dire que le chercheur étudie sa propre expérience subjective de la pratique du leadership dans le contexte de son propre engagement d'une expédition en situation extrême. L'originalité de cette perspective, permettant l'accès au vécu subjectif, intime et souvent implicite de l'expérience, est susceptible d'apporter un éclairage inédit sur les savoirs et la compréhension de cette pratique.

L'utilisation du récent modèle de compétence d'un leader développé par Figueiredo, Sousa, & Tomé (2022) offre une opportunité de regard unique sur l'expression du leadership en situation d'expédition d'envergure. Bien que ce modèle soit basé sur des compétences en contexte d'entreprise, cette perspective servira de base pour analyser ma propre pratique de leader en plein air et offrira une perspective holistique.

L'approfondissement de ce modèle dans mon cadre de référence constitue une étape cruciale de ma recherche. Cette approche en première personne me permet de transcender la simple observation extérieure du leadership pour m'immerger dans ma propre expérience, mettant ainsi en lumière les aspects subjectifs, intimes, et souvent implicites de ma pratique. Toutefois, cette approche soulève également des questions cruciales sur les lacunes

potentielles du modèle de Figueiredo et de ses collègues, qui ne sont pas spécifiquement adaptées au contexte du leadership en plein air, en particulier lors d'expéditions en Antarctique.

L'analyse de ma pratique de leader en plein air, à la lumière de ce modèle, vise à identifier ces manques, créant ainsi une boucle de rétroaction entre la théorie et la pratique. En explorant et en verbalisant les aspects spécifiques de la pratique en situation extrême qui ne sont pas couverts par le modèle, cette recherche contribue à la construction d'une base théorique plus solide. Cela permet de dépasser les limites du modèle existant, le rendant plus robuste et applicable dans des contextes uniques tels que les expéditions en Antarctique.

Cette démarche méthodologique, tout en respectant les principes de rigueur scientifique soulignés par Proulx (2019), vise à garantir la validité interne et externe, la crédibilité, la transférabilité, la confirmabilité, et la fiabilité de l'étude en première personne. En analysant de manière approfondie ma propre pratique, je cherche à fournir des contributions significatives à la théorie du leadership en plein air, en comblant les lacunes identifiées et en créant un pont vital entre la recherche académique et les réalités de la pratique du leadership en situations extrêmes.

## **1.5. QUESTION DE RECHERCHE**

L'ensemble des éléments de cette problématique suscite de nombreuses questions pour le praticien-chercheur que je suis. De quoi est fait mon leadership ? Qu'est-ce que je fais quand je l'exerce et comment je m'y prends ? Quelles sont les compétences que je déploie en situation ? Spécifiquement, comment m'y suis-je pris pour *leader* l'équipe lors de l'expédition XPAntarctik et favoriser l'atteinte de nos objectifs ? Quelles leçons puis-je tirer de l'expédition XPAntarctik pour améliorer ma pratique ? Quelles sont les compétences de leadership qui se sont mises en œuvre pendant cette expédition ? Comment se situent-elles et s'organisent-elles les unes par rapport aux autres ?

À partir de mes intentions initiales et en les articulant avec les cadres proposés par l'étude des pratiques psychosociales, la question de recherche suivante semble être la plus pertinente et originale, tant le domaine de recherche dans lequel s'inscrit cette étude que pour mon domaine de pratique :

« Qu'est-ce que l'étude de ma pratique du leadership au sein de l'expédition XPAntarctik me permet d'identifier et de comprendre concernant mes compétences et mon modèle de leadership ? »

#### **1.6. OBJECTIFS DE RECHERCHE**

Afin de répondre à cette question, j'ai déterminé trois objectifs de recherche :

- 1) Identifier et décrire les moments significatifs de ma pratique de leadership en tant que leader de l'expédition XPAntarctik.
- 2) Analyser et interpréter ces moments significatifs afin d'y voir et d'en comprendre des significations nouvelles.
- 3) Comprendre et modéliser ma pratique du leadership en contexte de plein air.

## CHAPITRE 2

### UNIVERS DE RÉFÉRENCE : LE LEADERSHIP, EXPLORATION D'UN TERRITOIRE FOISSONNANT

*Essentially, all models are wrong, but some are useful.*

George Box

Ma passion pour le leadership remonte à très longtemps. Dès le début de mon parcours pour devenir guide d'aventure, j'ai remarqué l'impact qu'un individu pouvait avoir sur un groupe et surtout, l'importance de prendre conscience de cette influence. J'ai amorcé ce processus en 2005 avec un cours intensif de 10 mois; l'AEC Guide d'aventure à Gaspé. Alors que j'étais le benjamin du groupe, j'ai été nommé président de classe par acclamation. Ce rôle m'a amené à être le facilitateur et le médiateur d'un groupe varié et m'a incité à en apprendre plus sur la notion du leadership. Pour m'aider à mieux comprendre le leadership et m'aider à développer le mien, je me suis mis à dévorer des ouvrages sur le sujet. Je pouvais aisément passer des journées entières à lire des livres tels que *Les 21 lois irréfutables* de John C. Maxwell (1998) et *Leadership sous 0°* de Dennis Perkins (2003). Ces lectures ont profondément marqué ma compréhension des relations humaines et j'ai commencé à appliquer ces apprentissages dans mon quotidien. La très vaste majorité des ouvrages consultés sur le sujet parle du leadership dans l'un des quatre contextes suivants : entrepreneurial, sportif, religieux et en plein air. Il y a une multitude d'ouvrages qui ont été rédigés sur le sujet, cependant la notion de leadership en elle-même reste nébuleuse.

Ce chapitre présentera tout d'abord différentes façons de définir le leadership. Ensuite, des distinctions seront établies entre le leadership et des concepts qui s'en rapprochent tels l'autorité et le pouvoir. Deux conceptualisations du leadership en plein air seront par la suite présentées, celle de l'Appalachian Mountain Club (AMC) et celle de la National Outdoor Leadership School (NOLS). Ce chapitre se conclura par la présentation d'un modèle

intégrateur des compétences de leader récemment développé par Figueiredo, Sousa & Tomé, (2022) et qui servira de guide dans l'analyse des données pour le présent projet de recherche.

## 2.1. LE LEADERSHIP

Souvent qualifié d'anglicisme, le terme leadership nous vient du mot anglais leader, un dérivé du vieil anglais *lædan*, qui signifie *to go before as a guide*, (aller à l'avant en tant que guide) et servait à désigner une personne responsable d'un groupe. Selon *Le Robert* le leadership est une position dominante. Cette définition manque évidemment de précision, de finesse et de nuance. Les nombreux auteurs qui se sont intéressés à ce concept ont tenté de le circonscrire avec plus de justesse. Burns (1978) affirme d'entrée de jeu que le leadership est l'un des phénomènes les plus observés et les moins compris. En interrogeant la base de données Sophia, on constate que ce sont plus de 1,6 million de documents qui traitent du sujet. Cette multitude d'auteurs qui se sont intéressés au concept le rend relativement complexe à circonscrire et à définir (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2006).

Le leadership est donc à la fois une notion foisonnante, floue et énigmatique qui peine à être conceptualisée définitivement. Il existe de multiples approches pour tenter de circonscrire cette idée, mais aucune ne fait l'unanimité. Charles Baron va même jusqu'à dire de cette absence de théorie unificatrice « qu'on dirait qu'on ne comprend pas encore quel est le cœur du leadership » (2015). Dans l'ouvrage *Outdoor Leadership* de l'Appalachian Mountain Club (Kosseff, 2010), l'une des références significatives dans le monde du leadership en plein air, l'auteur a même évité ce problème en omettant de définir ce qu'est le leadership. Il met plutôt l'accent sur les moyens pour le développer et sur les caractéristiques d'un leader.

Parmi les auteurs qui tentent de définir le concept, on retrouve John C. Maxwell (2010) qui simplifie la question en affirmant que le leadership est de l'influence (*Leadership is influence*). Bien que cela soit difficilement contestable, au même titre que l'on peut affirmer

qu'un carré est un rectangle ou un quadrilatère, il m'apparaît que cette définition est incomplète et imprécise. Le leadership est une forme d'influence parmi plusieurs autres et il y a dans le leadership autre chose que de l'influence.

Certains auteurs articulent le leadership avec la notion d'objectif, pour affirmer que le leadership définirait la capacité d'un leader à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs (École de politique appliquée, 2022). Pour sa part, Richard L. Daft (2022) conjugue les notions d'influence et d'objectifs en affirmant que le leadership serait l'aptitude, le talent, l'art d'influencer les hommes vers l'atteinte des objectifs fixés. Dans cette même orientation, le leadership est parfois décrit comme étant la capacité d'un individu à influencer, à motiver et à rendre les autres capables de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres (House, Hanges, Javidan, Dorfman, & Gupta, 2004). Selon Meyer (2004), le leader entraîne les autres par sa capacité d'attractivité et conduit une équipe vers la performance durable. De façon similaire, la National Outdoor Leadership School (NOLS, 2020) définit le leadership comme étant une action appropriée à la situation et qui dirige ou guide un groupe pour fixer, puis atteindre des objectifs.

D'autres chercheurs tels que Ron Heifetz et Peter Drucker voient le leadership comme la capacité à poser des questions (Baron, 2015). Bien que je sois convaincu que la capacité à poser des questions soit aussi un outil clé du leadership, à la lumière de la littérature et de ma pratique, il m'apparaît que c'est davantage un élément de pratique qu'une clarification conceptuelle.

Bien que ces définitions et énoncés apportent tous des éléments pertinents au concept, elles présentent toutes deux des lacunes. D'abord, elles considèrent que le leadership est l'apanage du leader seulement. Au contraire, je partage l'avis de la National Outdoor Leadership School (NOLS) (2020) lorsqu'elle avance que chaque membre de l'équipe exprime son leadership à travers divers rôles. Ensuite, elles présentent le leadership comme quelque chose de toujours constructif. Malheureusement, il est possible d'user de son leadership pour nuire à une équipe. Il suffit de penser à un leader négatif dans un groupe. Ce

biais est d'ailleurs une tendance fréquente, que ce soit dans des articles de recherche ou dans des ouvrages écrits par des « leaders » (Bligh, Kohles, & Pillai, 2011).

À la lumière de cette revue des principaux travaux consultés, il ressort tout de même un élément clé, peu importe l'angle de définition du leadership, qui est l'ascendance informelle d'un individu sur un groupe. Lardemelle (2022) aborde la notion d'être suivi dans nos idées ou nos actions par une adhésion volontaire. À la lumière de toutes ces définitions et de ma pratique, cette vision englobante du leadership m'apparaît ajustée au contexte de cette recherche et je considère les autres éléments énoncés comme poser des questions ou atteindre les objectifs comme étant respectivement un moyen et un but pour un leader. Au sein d'une telle vision, il m'apparaît que la définition qui englobe le mieux ma compréhension du concept est celle du site du gouvernement du Québec (2021) qui avance que le leadership est le « pouvoir informel accordé à une personne en vertu de ses qualités et de ses compétences, et basé sur l'adhésion volontaire de l'entourage (autorité informelle) ». C'est cette définition qui sera retenue pour mon étude de pratique en plein air, car elle décrit le concept sans mettre l'accent sur un moyen de faire.

## **2.2. NOUS AVONS TOUS DU LEADERSHIP... MAIS CERTAINS SONT DES LEADERS**

À partir de cette façon de concevoir le leadership, il m'apparaît important de préciser que je considère que nous avons tous du leadership en tout temps. Que ce soit par nos actions ou par nos inactions, nous influençons en continu les systèmes humains dans lesquels nous évoluons. Cependant, nous avons des niveaux de leadership différents. John C. Maxwell (2014) affirme que les gens sont naturellement enclins à suivre ceux qui ont plus de leadership, et que cela se fait généralement en raison d'un ensemble de traits personnels : la capacité naturelle à diriger, le courage de l'individu, sa réussite, sa loyauté, la valeur qu'il apporte aux autres et le respect qu'il leur témoigne. Le leadership se situe dans un ensemble de relations entre un individu et les membres d'un groupe et ces interactions interviennent en

continu (Crevani, Lindgren, & Packendorff, 2010). Ces relations sont donc organiques et évolutives.

Maintenant qu'il a été établi que tous les membres d'un système humain ont du leadership, il faut définir ce qu'est un leader et ce qui le distingue des autres membres. Dans la logique de Maxwell (2014) qui a été énoncé précédemment, un leader est une personne qui fait preuve de plus de leadership que la majorité des autres membres d'un groupe. Cette position de leader dans un groupe sera par ailleurs associée aux contextes. Ainsi, une personne peut se distinguer en tant que leader dans un groupe à un certain moment, mais dans un autre contexte ou dans une autre équipe, cette personne peut n'avoir que peu d'influence. Enfin, quelqu'un peut avoir énormément de leadership sans pour autant contribuer à l'atteinte des objectifs du groupe. Nous n'avons qu'à penser à ce que nous appelons communément un leader négatif. Il s'agit d'un membre du groupe qui influence de façon contre-productive à l'atteinte des objectifs. À l'opposé, comme l'avancent Daft (2022) et Gookin & Leach (2009) un leader positif est quelqu'un qui rapproche le groupe des objectifs.

### **2.3. LES COMPÉTENCES D'UN LEADER**

Dès l'Antiquité, des penseurs ont tenté de circonscrire les caractéristiques et les compétences d'un leader. Selon une étude de la City University of Seattle (2017) qui a cherché à comprendre ce que Platon peut nous enseigner sur le leadership, ce dernier avançait que les quatre vertus d'un leader sont :

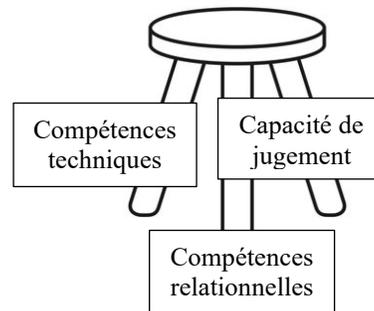
- La prudence, ou être sage,
- La justice, ou être juste,
- La tempérance, ou être modéré et faire preuve de retenue,
- Le courage, ou être résilient.

Depuis, il y a eu des milliers de déclinaisons de descriptions de ce qui fait d'un leader un leader. Ces caractéristiques varient évidemment selon les époques, les cultures et les contextes. De nos jours, les compétences des membres d'une organisation sont largement considérées comme étant une des fondations de son potentiel pour atteindre ses objectifs et augmenter ses performances (Manxhari, Velu, & Jashari, 2017). Pour cette raison et malgré le fait que le concept du leadership tarde encore à avoir une définition qui fait l'unanimité, les recherches sur les compétences des leaders ont foisonné ces dernières années. L'approche par compétences est basée sur l'identification et la mesure des différences individuelles des capacités qui sont essentielles à la réussite professionnelle (Vakola, Soderquist, & Prastacos, 2007). En effet, selon Minet (2005), une compétence peut être définie comme étant une représentation mobilisée par une personne pour réaliser une activité. Elles sont les capacités, les talents généraux et les caractéristiques personnelles d'une personne qui lui permettent de s'acquitter avec succès des responsabilités spécifiques (Kaikhosroshvili, 2023). Les compétences peuvent être perçues comme étant l'aptitude à exécuter une tâche de manière à obtenir les résultats souhaités et selon NOLS (2020), elles se développent avec l'expérience et la formation et chacun a son propre rythme et son propre besoin d'expériences pour devenir compétent.

Dans le cadre de ce chapitre, trois modèles de compétences du leadership seront présentés. Deux des approches les plus répandues dans l'univers du plein air seront premièrement mises de l'avant; soit la vision de l'*Appalachian Mountain Club* (AMC), rédigée par Alex Kosseff (2010), et celle de la *National Outdoor Leadership School* (NOLS), mise sur papier par Gookin & Leach (2009). Ces modèles ont l'avantage d'être situés dans mon domaine de pratique et donc, dans le contexte de mon objet d'étude. Finalement sera présenté le modèle utilisé pour l'analyse des données de ce projet de recherche. Il s'agit d'un modèle intégrateur des compétences de leader qui a récemment été développé à partir de nombreuses études sur le leadership (Figueiredo, Sousa, & Tomé, 2022).

## 2.4. APPALACHIAN MOUNTAIN CLUB (KOSSEFF, 2010)

La vision de l'Appalachian Mountain Club (AMC) est présentée dans un ouvrage rédigé par une sommité reconnue dans le domaine du leadership en plein air, Alex Kosseff, un guide d'expérience qui a fondé l'Outdoor Safety Institute et qui est le directeur général de l'American Mountain Guides Association. Comme je le mentionnais précédemment, Kosseff évite toute tentative de définition du leadership et met plutôt l'accent sur les compétences du leader.



**Figure 3 - Le tabouret du leader. Représentation imagée des trois compétences de base d'un leader en plein air. Adaptée de Kosseff (2010).**

Kosseff avance que les assises de tout leader se présentent en trois catégories : les compétences techniques, les compétences interpersonnelles et la capacité de jugement. Tel qu'illustrées à la Figure 3, ces dimensions sont présentées de façon imagée comme un tabouret à trois pattes sur lequel repose tout leader. Si une des pattes est déficiente, la position devient « chambranlante », et éventuellement impossible à tenir adéquatement.

### 2.4.1. Les compétences techniques

Pour Kosseff, les compétences techniques font référence à la combinaison des habiletés physiques et des connaissances nécessaires pour réaliser une activité. Il est possible de diviser ces compétences en deux grandes catégories : les compétences techniques générales et les compétences techniques spécifiques à l'activité. Les compétences techniques générales consistent en l'ensemble des compétences de base nécessaire afin d'être à l'aise en plein air. Elles incluent notamment la planification de séjours, les premiers soins, la capacité à faire face aux crises, la gestion des risques, l'alimentation et l'hydratation ainsi que la navigation et l'orientation.

Quant à elles, les compétences techniques spécifiques à l'activité varient grandement selon le sport pratiqué, mais sont toujours essentielles. Par exemple, les habiletés requises pour descendre une rivière en canot et celles nécessaires pour gravir une montagne sont complètement différentes. Une personne experte dans une activité peut très bien être une néophyte dans une autre. De plus, le niveau de compétences techniques requis pour être le leader d'une sortie varie grandement selon les exigences de l'activité. Il suffit de comparer une balade en forêt semi-urbaine avec des enfants avec une expédition d'alpinisme en haute altitude pour s'en rendre compte. La balade avec les enfants demande beaucoup moins de compétences techniques que le projet d'alpinisme.

#### **2.4.2. Les compétences relationnelles**

Les compétences relationnelles sont des éléments clés du leadership en plein air et représentent une myriade d'éléments qui sont souvent plus difficiles à définir ou à évaluer que les habiletés techniques. Elles consistent en un large éventail d'habiletés psychologiques et de communication qui sont essentielles pour tout leader en plein air. Les compétences relationnelles fondamentales pour un leader incluent la communication, le travail d'équipe, la gestion de crise, la facilitation, l'enseignement, la conscience personnelle, la conscience du groupe, le sens de l'humour, l'empathie, l'éthique et la compréhension des dynamiques de groupe.

#### **2.4.3. La capacité de jugement**

Le jugement est la capacité à évaluer et à tirer des conclusions. Dans le contexte du leadership en plein air, il s'agit d'avoir une bonne compréhension du groupe, de l'activité, de l'environnement et une bonne connaissance de soi afin de développer des opinions pertinentes pour arriver à prendre de bonnes décisions. Les éléments composant la capacité de jugement d'un leader incluent la conscience de son environnement, la conscience de son

groupe, la conscience de soi, la capacité à travailler avec de l'information incomplète, la compréhension des différents processus de prise de décision, la capacité à conserver son calme et la capacité à imaginer un résultat souhaité. Toujours selon Kosseff (2010), avoir une bonne capacité de jugement est difficile : « Making effective judgments is challenging. Those who are best at it will shine the brightest in the darkest of situations. » (p.13)

#### **2.4.4. Forces et limites du modèle**

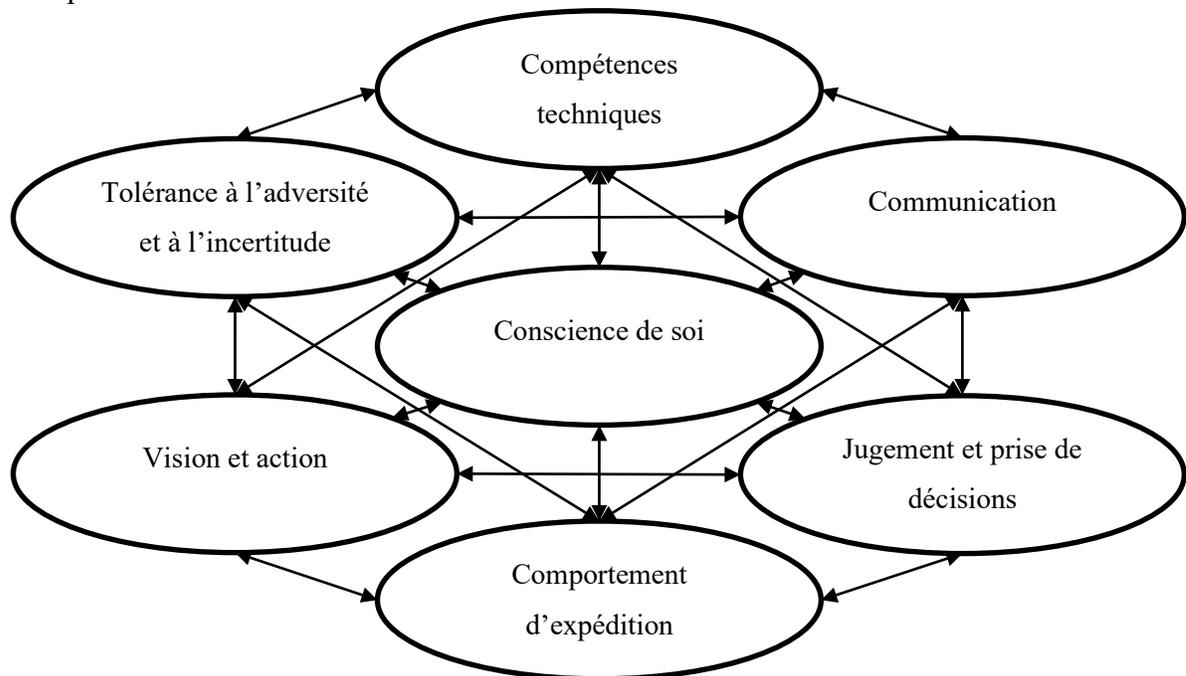
Cette approche pour cerner le leadership est intéressante par sa simplicité. Avec l'image du tabouret, elle est pratique pour présenter la notion d'interdépendance des compétences à des gens qui amorcent leur découverte théorique du leadership, comme les étudiants en Tourisme d'aventure. Il est certain que je vais utiliser ce modèle dans ma pratique d'enseignant. Cependant, ce modèle est trop simple pour une analyse en profondeur de ma pratique de leader. Afin d'être en mesure d'atteindre le deuxième objectif de mon projet de recherche, c'est-à-dire analyser des moments significatifs à partir d'un modèle par compétences, j'ai besoin d'un modèle qui exprime plus spécifiquement la nature des compétences et de leurs dynamiques. C'est pourquoi j'ai exploré un autre modèle bien connu dans l'univers du plein air.

#### **2.5. NATIONAL OUTDOOR LEADERSHIP SCHOOL (GOOKIN & LEACH, 2009)**

La National Outdoor Leadership School (NOLS) circonscrit le leadership en utilisant un cadre plus détaillé que le modèle précédent. Celui-ci est composé de sept compétences de leader, quatre rôles de leadership et un « style signature ». Les sept compétences sont un ensemble holistique dont l'importance pour diriger les expéditions a été démontrée. Les quatre rôles sont les façons dont les individus peuvent appliquer le leadership pour aider leur équipe. Le « style signature » est le style propre à chaque individu.

### 2.5.1. Les sept compétences d'un leader

Je présente ici sommairement les contenus associés à chacune de compétences d'un leader de ce modèle. Comme illustré dans la Figure 4, elles constituent un ensemble de compétences interreliées les unes avec les autres et en fonction de la situation.



**Figure 4 - Les sept compétences d'un leader selon NOLS. Adapté de Gookin et Leach (2009).**

#### a) *COMPORTEMENT D'EXPÉDITION*

Les comportements d'expédition représentent l'ensemble des actions de la vie collective en expédition. Par exemple, ils incluent le fait de traiter les autres avec respect, de faire sa part des corvées quotidiennes, d'être gentil et d'être ouvert d'esprit. La capacité à rester organisé ainsi que celle de contribuer au bien-être général du groupe fait aussi partie des comportements d'expédition souhaités.

#### b) *COMPÉTENCES TECHNIQUES*

Dans ce modèle, les compétences techniques consistent en l'ensemble des connaissances et des savoir-faire dans un domaine, la forme physique, la capacité à prendre soin de soi ainsi que l'établissement d'objectifs et de plan d'action.

#### c) *COMPÉTENCES EN COMMUNICATION*

Selon Gookin & Leach (2009), les compétences en communication d'un leader en plein air englobent l'empathie, le courage de s'exprimer, savoir s'exprimer de manière opportune, reconnaître sa part de responsabilité dans les situations et parler au « je ». Ces compétences comprennent aussi le fait d'être ouvert à recevoir des commentaires et à en donner, de s'exprimer clairement ainsi que d'être capable de faire preuve d'écoute.

#### d) *JUGEMENT ET PRISE DE DÉCISION*

Selon le modèle de NOLS, pour un leader, les compétences de jugement représentent la prise de décisions adaptées aux situations, le développement d'un bon jugement, la considération de toutes les expériences, ressources et informations disponibles pour obtenir des résultats positifs ainsi que la remise en question des normes et des hypothèses. Aider les autres à voir comment les décisions s'intègrent dans une vue d'ensemble et à long terme en fait aussi partie.

#### e) *TOLÉRANCE À L'ADVERSITÉ ET À L'INCERTITUDE*

Ce modèle considère important pour un leader d'être en mesure de transformer les situations difficiles en opportunités. L'idéal serait même d'en venir à apprécier le travail difficile et les défis. L'humour, la capacité à garder les choses en perspective et être patient

avec les personnes moins compétentes sont des aptitudes clés pour parvenir à fonctionner efficacement dans des circonstances difficiles.

f) *CONSCIENCE DE SOI*

Comprendre ses capacités, ses limites et ses besoins d'apprentissage sont des éléments cruciaux afin de tirer des leçons des expériences pour ensuite prendre des mesures pour s'améliorer. Pour cela, il est important de rechercher la rétroaction des autres, d'admettre et corriger ses erreurs et d'être fier de ses succès.

g) *VISION ET ACTION*

NOLS soutient que les grands leaders créent un environnement qui inspire les individus et les groupes à réaliser leur plein potentiel. Ils prennent l'initiative, motive et inspire les autres. Ils y parviennent en créant un environnement qui incite les individus et les groupes à atteindre leur plein potentiel tout en ajoutant leur énergie et leur attitude positive aux projets pour aider à motiver les autres. Ils utilisent les objectifs et les valeurs du groupe pour guider leurs actions et prennent des risques à un niveau approprié pour eux-mêmes et le groupe. Ils restent aussi ouverts et flexibles au changement et aident à réaliser leur vision en montrant l'exemple.

### **2.5.2. Les quatre rôles de leadership**

Selon la vision de NOLS du leadership, chaque membre de l'équipe exprime son leadership à travers divers rôles. Cela rejoint la vision présentée précédemment qui avance que tous les membres d'une équipe ont du leadership et l'exercent à différents niveaux selon les contextes. Les auteurs identifient quatre rôles distincts.

a) *LEADERSHIP DESIGNE*

Le responsable désigné est l'architecte en chef et le gardien du processus de groupe. Il peut déléguer des tâches et des décisions, mais ne peut pas renoncer à sa responsabilité ou à son obligation de rendre des comptes. Les activités et les décisions complexes, potentiellement risquées ou difficiles sont mieux gérées avec un leader désigné qui guide ou surveille le processus.

b) *LEADERSHIP PAR LES PAIRS*

Nous pratiquons la direction par les pairs en grande partie dans le cadre de notre vie en expédition. Dans le leadership par les pairs, chaque personne voit ce qui doit être fait et prend l'initiative de le faire, sans hiérarchie. Tous les membres de l'équipe s'assurent de la qualité de l'exécution des tâches, des fonctions et des objectifs du groupe.

c) *FOLLOWERSHIP ACTIF*

Les membres de l'expédition font preuve d'un bon leadership en suivant le leadership des autres. Ils doivent tous participer au processus du groupe, donner l'exemple d'un bon comportement d'expédition et soutenir le leader en demandant des éclaircissements, en apportant leur contribution et en respectant le plan du groupe. Les suiveurs actifs travaillent généralement pour l'amélioration du groupe et de ses objectifs.

#### d) *LEADERSHIP PERSONNEL*

Tous les membres du groupe expriment du leadership grâce à ce qu'ils sont et à la façon dont ils influencent les autres, et pas seulement par la position qu'ils occupent. C'est le leadership à travers le caractère et le jugement, ce qui exerce une influence considérable sur la dynamique de groupe.

#### **2.5.3. Le « style signature »**

La vision du leadership de la *National Outdoor Leadership School* culmine avec le « style signature » de chaque leader. Ce style unique est ce qui démarque chaque leader et qui lui est propre. Ce style est basé sur l'exploitation des intelligences sociale, émotionnelle et intellectuelle du leader et de sa personnalité. Sa gestion des conflits ainsi que ses forces et ses préférences personnelles jouent aussi des rôles clés dans le développement de son style.

#### **2.5.4. Forces et limites du modèle**

Le modèle de la *National Outdoor Leadership School* tel que présenté par Gookin et Leach (2009) est définitivement plus complet et détaillé que celui de l'AMC mis de l'avant par Kosseff (2010). Il offre une approche pratique et compréhensive qui est simple à s'approprier. En divisant le leadership par compétence et en mettant de l'avant quatre rôles d'un leader, ce modèle est tout indiqué pour amener des pratiquants à cheminer dans leur compréhension et leur mise en action du leadership. De plus, l'ajout du style signature met l'accent sur l'aspect artistique du leadership que chacun exprime à sa façon. Cependant, ce modèle date de plus de dix ans et, depuis, la recherche sur le leadership a beaucoup évolué. De plus, il est centré sur la réalité et la perspective de NOLS sur la question, qui aussi intéressante soit-elle, est très axée sur les expéditions éducatives avec de jeunes étudiants

universitaires. Afin d'analyser les moments significatifs de ma pratique du leadership pour la comprendre puis la modéliser, je tiens à avoir un modèle à jour, scientifiquement solide et qui a un regard plus englobant. Le modèle suivant, basé sur une méta-analyse de plusieurs modèles existants, répond à mes besoins spécifiques.

## **2.6. INTEGRATIVE MODEL OF THE LEADER COMPETENCES (FIGUEIREDO, SOUSA, & TOMÉ, 2022)**

Dans un article tout récemment publié, une équipe de recherche portugaise composée de Paula Cristina Nunes Figueiredo, Maria José Sousa et Eduardo Tomé rend compte d'une vaste et exhaustive revue de la littérature concernant les modèles de compétences des leaders en contexte organisationnel afin d'en faire une analyse et une synthèse pour ensuite en proposer un modèle intégrateur. La méthodologie qualitative utilisée est inspirée de la « revue de littérature intégrative<sup>1</sup> » développée par Torracco (2016). À partir de cette méthodologie, les chercheurs des départements d'économie, de gestion et de management de différentes universités à Lisbonne ont recensé 51 articles scientifiques et 13 modèles de compétences d'un leader puis ont investi un travail colossal de synthèse et d'intégration de la connaissance actuelle sur les compétences des leaders.

Le modèle intégrateur qui en émerge propose quatre dimensions de compétences — compétences intellectuelles, compétences de gestion, compétences sociales et compétences émotionnelles — regroupant ainsi plusieurs compétences qui étaient présentes dans différents modèles. Le modèle de Figueiredo, Sousa & Tomé, 2022 est présenté à la Figure 5. Ce diagramme circulaire est traversé par un axe vertical entre les pôles « individuel » et « social » et un axe horizontal entre les pôles « leader » et « organisation ». Ces axes divisent le cercle intégrateur en quatre cadrans. Cependant, contrairement à ce à quoi l'on pourrait s'attendre,

---

<sup>1</sup> Traduction libre de « integrative literature review »

on remarque que les quatre dimensions de compétences identifiées n'occupent pas chacune un cadran.

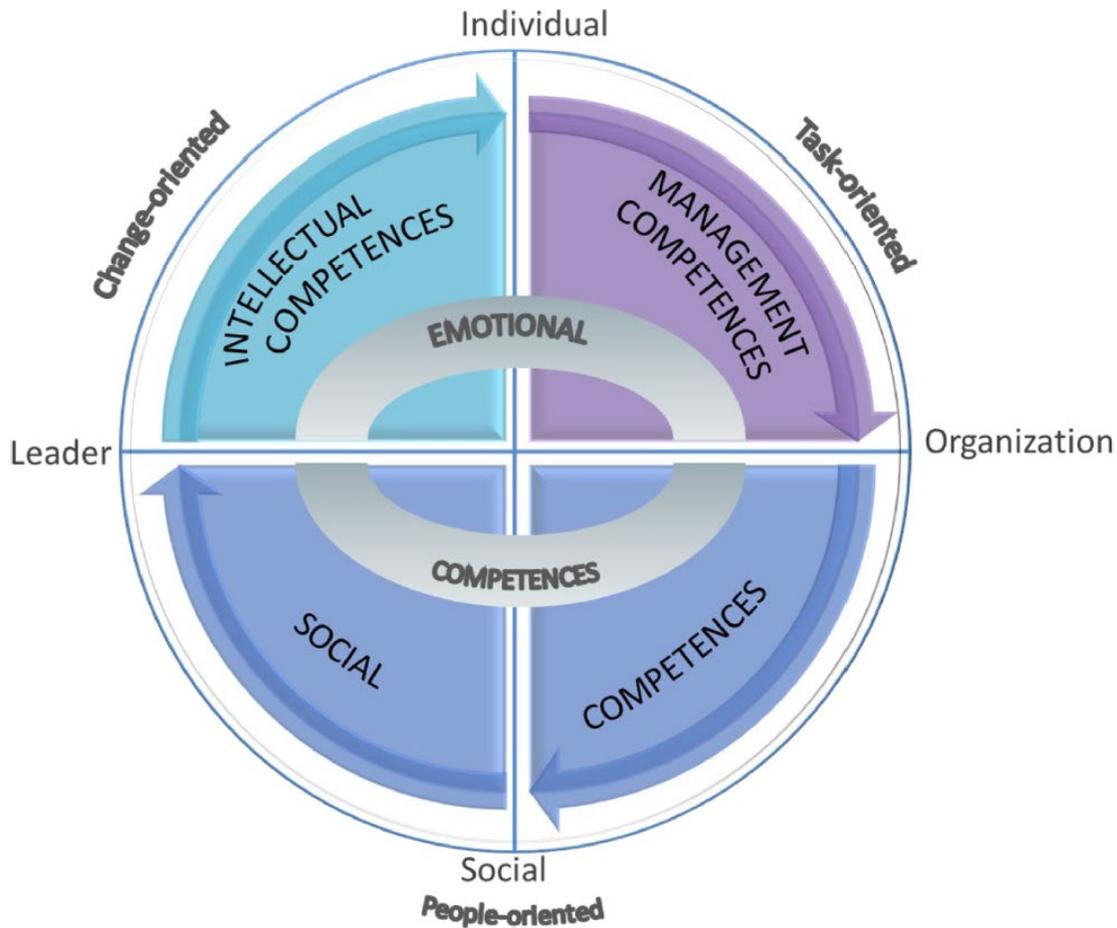
On retrouve d'abord dans le quadrant supérieur gauche la dimension des compétences intellectuelles. Ces compétences sont situées entre les pôles leader et individu. Les compétences intellectuelles telles que présentées par les auteurs font ainsi référence aux aptitudes intrapersonnelles. Elles réfèrent aux connaissances nécessaires à son rôle et à la capacité d'avoir une vision de l'avenir orientée vers le changement. La dimension des compétences intellectuelles présentée dans ce modèle est basée sur les travaux de multiples chercheurs et englobe les aptitudes cognitives (Katz, 1974), les compétences conceptuelles (Mumford, Campion, & Morgeson, 2007) ainsi que les compétences intrapersonnelles et les compétences interculturelles (Deardorff, 2006). Les compétences intellectuelles distinguent le leader des autres membres de l'équipe par leur vision et leur compréhension du contexte. Ces compétences sont orientées vers le changement.

La dimension des compétences de gestion, située dans le quadrant supérieur droit, se situe entre le pôle individu et le pôle organisation. Les compétences de gestion sont orientées vers la tâche et réfèrent aux habiletés stratégiques (Mumford, Campion, & Morgeson, 2007) et de résolution de problèmes telles que la fixation d'objectifs, la planification et le suivi des activités et l'évaluation des résultats (Figueiredo, Sousa, & Tomé, 2022).

La dimension des compétences sociales occupe les deux quadrants inférieurs situés entre le leader, le social et l'organisation. Ces compétences sont orientées vers les personnes (Katz, 1974) et réfèrent aux habiletés interpersonnelles du leader (Mumford, Campion, & Morgeson, 2007). Elles font référence à la manière dont le leader communique et elles incluent notamment le jugement social, la relation avec les autres, la création d'un climat de confiance et les compétences d'intelligence sociale (Figueiredo, Sousa, & Tomé, 2022).

Finalement, la dimension des compétences émotionnelles traverse tous les quadrants, car elle contribue à développer les connaissances émotionnelles du leader qui ont un impact direct sur l'ensemble des autres dimensions. Ces compétences émotionnelles permettent de

comprendre et d'utiliser les connaissances émotionnelles du leader et des autres pour atteindre les objectifs fixés ainsi que des performances élevées (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Cette dimension est au cœur du modèle intégrateur. Le Tableau 1 présente donc les quatre dimensions identifiées ainsi que les compétences qui y sont associées.



**Figure 5 - Modèle intégrateur des compétences d'un leader. Reproduit à partir de « Integrative model of the leader competences », par Figueiredo, Sousa, & Tomé, 2022, European Journal of Training and Development.**

Avant de présenter les 30 compétences constitutives de ces quatre dimensions, il apparaît nécessaire de préciser le concept de compétence tel qu'il est entendu dans le modèle de Figueiredo, Sousa & Tomé, 2022. À l'instar du concept de leadership, celui de compétence présente une myriade de définitions variant selon différents paramètres considérés par de nombreux auteurs. Après une analyse des terminologies, cadres de référence et typologies

associés au concept de compétence dans leur revue de littérature, les auteurs du modèle intégrateur ont opté pour une approche comportementale au sein de laquelle « la compétence est considérée comme un ensemble de comportements organisés au sens où l’entend Boyatzis (2008) comportant également des composantes de motivation et de connaissance » (Figueiredo, Sousa & Tomé, 2022). Comme le précisent ces derniers, compétences et comportements ne sont pas des concepts autonomes; les comportements sont des manifestations effectives d’une certaine compétence, le résultat du développement d’une compétence.

**Tableau 1 — Dimensions et compétences en langue d’origine et traduites<sup>2</sup> du modèle intégrateur des compétences du leader. Reproduit à partir de « Integrative model of the leader competences », par Figueiredo, Sousa, & Tomé, 2022, European Journal of Training and Development.**

Version originale en anglais	Version traduite <sup>1</sup>
Intellectual competences	Compétences intellectuelles
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision, perspective of « helicopter », « the big picture »</li> <li>- Imagination, creativity and innovation, an open and confident approach to new solutions</li> <li>- Creating an inspiring and attractive mission that motivates all team members</li> <li>- Analysis and organization of information, through its knowledge and critical thinking</li> <li>- Management and personal development, promoting improvements in their performance</li> <li>- In-depth knowledge of the contexts, role and impact of culture and other worldviews</li> <li>- Leadership by example, practicing and defending the principles, rules and good practices</li> <li>- Stress management at work</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision, vue en plein et perspective d’ensemble</li> <li>- Imagination, créativité et innovation, une approche ouverte et confiante de nouvelles solutions</li> <li>- Création d’une mission inspirante et attrayante qui motive tous les membres de l’équipe</li> <li>- Analyse et organisation de l’information, grâce à ses connaissances et son esprit critique</li> <li>- Gestion et développement personnel, en favorisant l’amélioration de leurs performances</li> <li>- Connaissance approfondie des contextes, du rôle et de l’impact de la culture et des autres visions du monde</li> <li>- Leadership par l’exemple, en pratiquant et en défendant les</li> </ul>

<sup>2</sup> Traduction de l’auteur

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creating an environment for learning and change</li> </ul>	<p>principes, les règles et les bonnes pratiques;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du stress au travail</li> <li>- Création d'un environnement propice à l'apprentissage et au changement</li> </ul>
<p>Management competences</p>	<p>Compétences de gestion</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definition of an effective business strategy and objectives according to the available resources</li> <li>- Timely resource management (materials, technical, financial and human)</li> <li>- Involvement of everyone in decision-making and problem-solving</li> <li>- Definition and development of necessary rules and procedures</li> <li>- Analysis, planning and timely work organization</li> <li>- Monitoring and evaluation of activities and results and constructive feedback</li> <li>- Delegation and allocation of resources</li> <li>- Coordination and performance evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition d'une stratégie et d'objectifs commerciaux efficaces en fonction des ressources disponibles</li> <li>- Gestion opportune des ressources (matérielles, techniques, financières et humaines)</li> <li>- Implication de chacun dans la prise de décision et la résolution des problèmes</li> <li>- Définition et élaboration des règles et procédures nécessaires</li> <li>- Analyse, planification et organisation du travail en temps voulu</li> <li>- Suivi et évaluation des activités et des résultats et retour d'information constructif</li> <li>- Délégation et allocation des ressources</li> <li>- Coordination et évaluation des performances</li> </ul>
<p>Social competences</p>	<p>Compétences sociales</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effective and frequent communication (verbal and non-verbal) according to the motivations, needs, attitudes and feelings of others</li> <li>- Active listening and negotiating power</li> <li>- Concern for the cultural diversity of each team member</li> <li>- Influence and people management (direction, motivation, and development)</li> <li>- Creation and management teams encouraging participation, team spirit and confidence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication efficace et fréquente (verbale et non verbale) selon les motivations, les besoins, les attitudes et sentiment des autres</li> <li>- Écoute active et pouvoir de négociation</li> <li>- Souci de la diversité culturelle de chaque membre de l'équipe</li> <li>- Influence et gestion des personnes (direction, motivation et développement)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal and professional development of the team and future leaders</li> <li>- Concern about the personal and professional life of the team members</li> <li>- Monitoring, coaching, support and direction according to the needs of each one</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création et gestion d'équipes encourageant la participation, l'esprit d'équipe et la confiance</li> <li>- Développement personnel et professionnel de l'équipe et des futurs leaders</li> <li>- Souci de la vie personnelle et professionnelle des membres de l'équipe</li> <li>- Suivi, coaching, soutien et direction en fonction des besoins de chacun</li> </ul>
<b>Emotional competences</b>	<b>Compétences émotionnelles</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Awareness of one's emotions and the effect of the emotional state on others (Leader)</li> <li>- Management of own emotional states, impulses and internal resources (Leader).</li> <li>- Confidence in oneself and in one's abilities (Leader)</li> <li>- Awareness of the feelings, emotions, needs and concerns of others and the power of relationships between team members (Organization)</li> <li>- Relationship management, inducing desirable responses in others, through teamwork, conflict management, inspiration and influence (Organization)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conscience de ses émotions et de l'effet de son état émotionnel sur les autres (leader)</li> <li>- Gestion de ses propres états émotionnels, impulsions et ressources internes. (leader)</li> <li>- Confiance en soi et en ses habilités (leader)</li> <li>- Conscience des sentiments, des émotions, des besoins et des préoccupations des autres et de la force des relations entre les membres de l'équipe (Organisation)</li> <li>- Gestion des relations, en induisant des réponses souhaitables chez les autres, grâce au travail en équipe, la gestion des conflits, l'inspiration et l'influence (Organisation)</li> </ul>

### 2.6.1. Forces et limites du modèle

Publié en 2022 et faisant la synthèse de cinquante-et-un articles sur le sujet, le modèle des compétences de leader de Figueiredo, Sousa, & Tomé (2022) est le plus récent et le plus complet qu'il soit. Ce récent modèle décortique le leadership en quatre dimensions et en trente compétences clairement définies et observables. J'ai rencontré ce modèle quelques

semaines seulement après sa publication en révisant la littérature sur le sujet du leadership. Lire cet article m'a amené à réfléchir à ma pratique du leadership avec un regard nouveau. Cette découverte fut une révélation. Après des années de lectures et de recensement des écrits, j'avais finalement trouvé un modèle qui répondait à mes besoins ; une synthèse des recherches les plus à jour dans le domaine du leadership. Dès ma première lecture, j'ai senti que ce modèle de compétences de leader pourrait m'aider à approfondir ma compréhension de ma pratique. Il m'a interpellé au point de m'inciter à me l'approprier et de le garder pour ma recherche. Ce modèle est tout indiqué pour analyser les moments significatifs de l'expédition XPAntarctik et m'aider à comprendre et à modéliser ma pratique du leadership. Sa principale limite est qu'il a été élaboré pour le leadership entrepreneurial et de gestion. D'ailleurs, les auteurs sont affiliés à des départements de gestion et d'économie. La prise en considération de ce paradigme sera importante lors de l'analyse afin de voir s'il n'y aurait pas des compétences spécifiques au leader en plein air qui seraient absentes de ce modèle.

## CHAPITRE 3

### Mes univers épistémologiques et méthodologiques : Paramètres du processus

*Difficulties are just things to overcome after all.*

Ernest Shackelton

Ce chapitre situe tout d'abord ce projet de recherche dans son univers épistémologique en présentant les concepts clés sur lesquels il se base. Ensuite, il retrace les étapes du processus de recherche en dévoilant le parcours emprunté pour son élaboration.

#### 3.1. MAITRISE EN ÉTUDE DES PRATIQUES PSYCHOSOCIALES

La maîtrise en étude des pratiques psychosociales s'adresse à tous les praticiens s'intéressant aux différentes dimensions relationnelles de l'expérience humaine et qui ont une expérience importante dans leur domaine. Elle a pour but d'aider à réfléchir sur les modes d'action afin d'en saisir la puissance et les visées pour pouvoir générer de nouvelles connaissances<sup>3</sup>. Ce programme universitaire est basé sur la prémisse que le savoir est multiple; les savoirs théoriques, les savoirs d'action et les savoirs expérientiels ont tous une valeur et une légitimité. Il cherche à revaloriser ces deux derniers types de savoir, qui sont trop souvent négligés, en les reliant aux savoirs théoriques (Galvani, 2008). Comme l'expose

---

<sup>3</sup> Consulter la définition des buts et objectifs poursuivis à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales sur le site de l'Université du Québec à Rimouski : <https://www.uqar.ca/etudes/etudier-a-l-uqar/programmes-d-etudes/3535>

Jean-Marc Pilon (2004), cette maîtrise a pour but le renouvellement des pratiques par la production d'un savoir par des praticiens-chercheurs. Toujours selon Pilon (2009), « les savoirs professionnels sont des acquis professionnels développés à partir des connaissances systématiques reliées à une profession ou à un métier » (p.13). C'est pour cela qu'« une telle formation par production de savoirs accorde une place importante à l'expérience du praticien et aux connaissances et aux habiletés qui se développent à même la pratique » (Pilon, 2009, p. 11). Cette maîtrise reprend l'essence de la pensée de Jean Piaget (1974) lorsqu'il dit que réussir c'est comprendre en action, et que comprendre c'est réussir à expliciter sa pratique.

### **3.2. REPÈRES ÉPISTÉMOLOGIQUES POUR UNE ÉTUDE DE PRATIQUE EN PREMIÈRE PERSONNE**

Mon projet de recherche s'inscrit dans le courant épistémologique de l'approche compréhensive dont la finalité est de *comprendre* « des phénomènes humains et/ou sociaux observés dans leur contexte naturel de production » (Germain, 1997, p.3). Comme l'affirme Savoie-Zajc (2008), « cette position contraste avec la finalité d'expliquer un phénomène par la recherche des relations de cause à effet entre des variables constitutives dudit phénomène, finalité qui caractérise le courant épistémologique positiviste » (Savoie-Zajc, 2000), cette approche « postule d'abord une radicale hétérogénéité entre les faits humains ou sociaux et les faits des sciences naturelles et physiques » parce que les premiers sont des « faits porteurs de significations véhiculées par des acteurs (hommes, groupes, institutions), parties prenantes de situations inter-humaines » (p.29). On comprend bien ici que cette étude de mes pratiques du leadership en plein air s'appuie essentiellement sur mon expérience singulière de celle-ci en contexte de pratique et qu'elle s'intéresse aux significations dont cette pratique psychosociale est porteuse.

Ce courant propose de partir d'une « saisie intuitive » des significations dont les faits sont porteurs, pour en faire ensuite des synthèses progressives, puis une synthèse finale qui offrira une interprétation « en compréhension » de l'ensemble étudié. Parfois aussi nommé

« courant interprétatif » (Savoie-Zajc, 2000), on s'y positionne en recherche quand on s'intéresse à « mieux comprendre le sens qu'une personne donne à son expérience » (p.172). Il est clair ici que ma pratique du leadership constitue un fait humain et social. Il est constitué de dimensions intrapersonnelles, interpersonnelles et de relations avec l'environnement et les contextes dont je cherche à saisir et à comprendre la nature et les significations.

De ce courant, tantôt dit compréhensif ou interprétatif, émerge la recherche qualitative/interprétative au milieu des années 1980. Savoie-Zajc (2000) en propose ainsi une définition formelle à partir d'une traduction de Denzin et Lincoln (1994, p. 2) :

La recherche qualitative/interprétative consiste en une approche à la recherche qui épouse le paradigme interprétatif et privilégie l'approche naturaliste. Ainsi, elle tente de comprendre de façon riche les phénomènes à l'étude à partir des significations que les acteurs de la recherche leur donnent. Les études sont menées dans le milieu naturel des participants. La recherche qualitative/interprétative est éclectique dans ses choix d'outils de travail. (p. 174)

La recherche qualitative/interprétative est ainsi toute désignée pour l'étude de mes pratiques de leadership afin de saisir le phénomène dans son contexte naturel, c'est-à-dire en situation réelle de pratique, puis de comprendre le sens de cette situation inter-humaine, c'est-à-dire les relations qui organisent les différents éléments identifiés sur les plans intrapersonnel, interpersonnel et avec l'environnement.

Les paragraphes précédents permettent de comprendre pourquoi les recherches en étude des pratiques psychosociales s'inscrivent dans le courant compréhensif/interprétatif et donnent lieu à des recherches qualitatives/interprétatives. Cependant, ces recherches portent également la particularité de se réaliser essentiellement « en première personne » puisque les praticiens sont invités à faire de leurs propres pratiques leur objet de recherche. Ainsi, en me positionnant comme praticien-chercheur, j'embrasse la subjectivité de mon expérience intime pour chercher à en comprendre la nature et le sens. Cette approche de type réflexif, encore récente dans la recherche en sciences humaines et sociales prend appui dans les travaux d'auteur tels que Pierre Vermesch, Henri Desroche et Jean-Marc Pilon (Galvani, 2008).

Vermersch (2012) développe d'abord une réflexion épistémologique à partir de deux postures opposées, voire antagonistes selon :

« qu'elles prennent en compte la subjectivité (première personne) ou non (troisième personne). Prendre en compte la subjectivité, signifie ici intégrer dans la recherche ce que vit le sujet selon lui et dont il pourra verbaliser la description. Ne pas prendre en compte la subjectivité, c'est d'une part ignorer ce que peut dire le sujet de son expérience, selon lui, d'autre part, décider que la subjectivité n'est pas, ne sera pas (jamais) un objet scientifique, soit dire à la place du sujet ce qu'il vit selon le chercheur. » (p. 77)

À partir de cette posture épistémologique en première personne, Vermesch (2014) considère ensuite les dimensions méthodologiques de cette question en recherche selon que l'informateur (sujet de l'expérience) et le chercheur (celui qui analyse, qui conclut, interprète, de manière fondée et justifiée) sont deux personnes différentes (recherche en 2e personne) ou la même personne, ce qu'il nomme une recherche radicalement en première personne :

« C'est le cas de figure, parfaitement légitime, où un chercheur prend pour objet d'étude son propre vécu » (Vermesch, 2014, p. 197) ce qui est le cas de l'étude dont il est ici question. Il est important de souligner, comme le fait Vermersch, que dans la recherche radicalement en première personne, il y aura deux co-identités qui se manifesteront : « celle d'informateur qui produit une description de son vécu; celle de chercheur qui organise, évalue, analyse, les verbalisations qu'il a produites » (2014, p. 197). Car, malgré le fait que le chercheur se positionne aussi comme sujet de recherche et « toute donnée recueillie, les verbalisations doivent être évaluées dans l'après-coup quant à leur valeur informative. » (Vermesch, 2014, p. 198)

Le processus de recherche en première personne se fait donc en deux temps : il y a la production/collecte de données, puis l'analyse et l'interprétation de celles-ci. Pour ce faire, les cadres théoriques et méthodologiques de la phénoménologie et de l'herméneutique, s'adressant respectivement à la saisie et à l'interprétation de l'expérience, constitueront les assises de cette recherche.

### 3.3. UNE MÉTHODOLOGIE D'INSPIRATION PHÉNOMÉNOLOGIQUE ET HERMÉNEUTIQUE

Comme le rappelle Boutet (2016), la méthodologie en recherche désigne « l'ensemble des méthodes et procédures mises en œuvre dans la conduite d'une recherche » (p.84). Cette dernière précise avec Morin (2008) que l'origine étymologique du mot est tout simplement « chemin ». Le mot grec, *methodos* est en effet composé de *meta*, qui signifie « vers » et de *odos*, qui signifie « voie ». Quel chemin doit être parcouru dans cette recherche pour compléter les objectifs de recherche et répondre de façon satisfaisante à la question qui a engagé ce processus ?

D'abord, Boutet indique que de façon générale, la recherche qualitative se structure par quatre grandes périodes : « 1) la formulation de la question [...], 2) la production et la collecte de données, 3) l'analyse ou l'interprétation des données et 4) la rédaction du mémoire. » (2016, p. 92)

À titre de rappel, on se souviendra que je cherche ici « ce que l'étude de ma pratique du leadership au sein de l'expédition XPAntarctik me permet d'identifier et de comprendre concernant mes compétences et mon modèle de leadership » et que pour trouver des éléments de réponse à cette question, j'ai déterminé trois objectifs de recherche :

- 1) Identifier et décrire les moments significatifs de ma pratique de leadership en tant que leader de l'expédition XPAntarctik.
- 2) Analyser et interpréter ces moments significatifs afin d'y voir et en comprendre des significations nouvelles.
- 3) Comprendre et modéliser ma pratique du leadership en contexte de plein air.

Dans le cadre d'une étude de pratique en première personne, cette question et ces objectifs peuvent s'appuyer sur les cadres théoriques et méthodologiques de la phénoménologie pour la production de données et de l'herméneutique pour leur analyse et leur interprétation. En effet, les postures et les pratiques de recherche qui sont associées à ces grands courants valorisent la production d'une connaissance depuis le point vue en première

personne, c'est-à-dire depuis le point de vue de la personne qui vit le phénomène, dans une subjectivité totalement assumée, cherche à s'en saisir et à le comprendre pour en dégager un sens profond et en retirer de la connaissance.

La phénoménologie est une approche qui tire ses origines dans l'univers de la philosophie et qui permet d'accéder au monde vécu plutôt qu'au monde théorisé; elle décrit au lieu d'expliquer (Gaudet & Robert, 2018). C'est Edmund Husserl (1859-1938) qui a été le premier à développer cette méthode en cherchant à explorer l'expérience subjective (Groenewald, 2004). De la vision initiale d'Husserl, qui est souvent appelée phénoménologie transcendantale, découle différentes écoles phénoménologiques, dont notamment la phénoménologie existentialiste et la phénoménologie herméneutique. C'est de cette dernière que s'inspire la présente recherche.

Pour faire un pas de plus sur la nature de la dimension phénoménologique de la recherche en étude des pratiques psychosociales, Léger (2016) présente quelques contours :

La phénoménologie est un courant philosophique qui se concentre sur l'étude des phénomènes, de l'expérience vécue et des contenus de conscience. Le terme phénoménologie provient du grec *phanómenon*, le phénomène désignant l'apparence au double sens de *ce qui apparaît* et de *son apparaître* ainsi que de *lógos* désignant l'étude. Ricœur en parle comme science descriptive des traits essentiels de l'expérience prise dans son intégralité et Vermeresch en tant que *science de l'apparaître*. (p.122)

Cette description des traits essentiels de l'expérience prise dans son intégralité peut s'avérer très pertinente sur le plan de production de données pour l'étude des pratiques en tant qu'elle vise à saisir et à exprimer « l'objet », l'expérience vécue, soit ici la « pratique » pour pouvoir l'analyser et l'interpréter. Cependant, comme le rappelle Léger (2016), contrairement à ce que l'on pourrait penser, cette entreprise de description phénoménologique d'un vécu n'est pas « naturelle ». Elle nécessite certaines conditions de mise en œuvre, dont le déploiement d'efforts intentionnels et attentionnels nécessaires à la suspension des connaissances et des jugements existant déjà à propos de la nature du phénomène. C'est ce que les phénoménologues appellent l'« epochê » (du grec *epokhê*, qui

signifie arrêt (Larousse, 2023)). Cette « suspension phénoménologique » est une pratique qui doit s'exercer, surtout pour des praticiens d'expérience qui doivent momentanément mettre de côté les riches et nombreuses représentations à propos de leurs pratiques (idéaux, valeurs, théories, connaissances, représentations et jugements positifs ou négatifs) pour aller à la rencontre de l'expérience de cette pratique telle qu'elle a été effectivement vécue et la documenter (Léger, 2016, pp. 122-123).

Différents outils méthodologiques sont à la disposition des praticiens-chercheurs pour se mettre en relation avec l'expérience vécue, documenter et approfondir de façon rigoureuse les pratiques effectives et ainsi produire des données dans cette intention et dans cette posture. Parmi ceux-ci, la description phénoménologique de type « Je me souviens... » (Galvani, 2004) et l'auto-explicitation (Vermesch, 2014) sont ceux dont je me suis inspiré pour documenter mes pratiques de leadership. Ces modalités, qui me permettront de réaliser mon premier objectif de recherche, seront décrites plus précisément à la section 3.5.

La description phénoménologique des moments significatifs de ma pratique de leadership constitue donc la première étape du chemin à parcourir pour tenter de répondre à ma question de recherche. Cependant, comme l'exprime avec justesse John Dewey cité par Boutet « L'observation elle-même ne suffit pas. Il faut comprendre la signification de ce qu'on voit, qu'on entend et qu'on touche » (2016, p. 96). L'étape suivante consiste donc à analyser et à interpréter mes récits phénoménologiques pour commencer à apercevoir le sens de ces expériences (Galvani, 2004). Dans une recherche située dans le paradigme compréhensif ou interprétatif, les cadres pratiques de l'herméneutique (du grec *hermeneutikè*, art d'interpréter) occupent une place de choix du fait que précisément l'herméneutique est entendue « comme la théorie des opérations de la compréhension impliquées dans l'interprétation des textes, des actions et des événements » (Greisch, 2014).

L'herméneutique concerne donc l'interprétation des données, leur compréhension, leur mise en sens par un sujet — le praticien-chercheur — dans un dialogue avec lui-même, les autres (sa communauté de pratique et de praticiens-chercheurs) et avec les référents culturels

en lien avec son sujet-objet de recherche (Léger, 2016, p. 124). Il s'agit d'une entreprise de « traduction » de symboles langagiers. Comme le propose cette dernière :

Le travail d'interprétation en étude des pratiques psychosociales impulse ainsi un mouvement qui est à la fois réflexif, dialogique et dialectique. Il est réflexif, car il consiste en une élaboration conceptuelle et théorique documentée à partir, dans et à propos de l'expérience. Il est dialogique, car il s'effectue dans des échanges langagiers, puis de véritables altérations réciproques entre le chercheur et les autres. Les autres étant présents ici tant dans leurs écrits, leurs productions culturelles de diverses formes, que dans leur présence et leur parole en personne. Enfin, le mouvement herméneutique est dialectique, car il consiste à la fois à plonger et à s'immerger dans ses propres données — dans un mouvement d'appropriation total — et à s'en distancer, c'est-à-dire à les relire comme si elles nous étaient « étrangères » à la lumière d'autres cadres de références et d'interprétation, pour mieux les faire parler, pour en extraire des significations et des sens nouveaux, à se ré-approprier [sic] et ainsi de suite... (p.125)

À propos de cette dimension dialectique, Wilhelm (2004) précise que cet exercice de traduction de symboles langagiers, partie intégrante de l'herméneutique, implique le rapport du « propre » à « l'étranger » qui traverse toute la tradition de l'herméneutique philosophique. À cet égard, Léger (2016) en écho aux propos de Vermersch (2014) remarque que cet exercice devient particulièrement délicat dans une recherche en première personne lorsque c'est la même personne, le praticien-chercheur, qui produit des symboles qui lui sont propres (le praticien) et celle qui cherche (le praticien-chercheur) à les mettre en relation avec des symboles « étrangers » pour en comprendre le sens. Elle précise alors l'importance d'apprendre à se positionner de façon ajustée pour écrire-lire-ré-écrire-et-relire » selon qu'on est à documenter et approfondir ses pratiques ou encore à tenter de les comprendre. Les modalités plus concrètes de ce mouvement d'interprétation seront décrites à la section 3.5.

Il faut préciser à propos de ces actes distincts de production ainsi que d'analyse et d'interprétation que leur déroulement n'est pas totalement linéaire, mais qu'il adopte souvent un mouvement itératif. Parlant des quatre grandes étapes du déroulement de la recherche qualitative que nous avons présentées plus haut Boutet précise plus loin :

[...] il est rare que le processus se présente d'une telle façon linéaire ou unidirectionnelle, en quatre étapes bien délimitées et successives. En effet, on peut

produire des données pendant le processus de formulation de la question; et cette question peut s'affiner et se préciser pendant la réflexion sur les données et même jusqu'à la toute fin, pendant la préparation de la version définitive du mémoire. On peut aussi retourner à la production de données pendant l'étape de l'analyse, si de nouveaux questionnements émergent de la phase herméneutique [...]. Bien avant d'être rendu à revenir sur nos données pour en comprendre le sens, le processus même de leur production [...] donne déjà lieu à des prises de conscience qui viennent influencer la conduite de la recherche. » (2016, pp. 92-93)

La posture compréhensive qui questionne, observe, documente et requestionne agit donc sur le processus même du déroulement de la recherche tout autant que sur le renouvellement des pratiques et l'identité du praticien. Dans une recherche radicalement en première personne, comme c'est le cas avec celle-ci, il est important de mentionner qu'une interaction s'installe entre la compréhension, l'agir et le questionnement (de Champlain, 2013). Boutet parle ainsi d'une « dynamique instaurative » caractérisée du fait que le praticien-chercheur est autant traversé par ses données qu'il les traverse. Ainsi, « la recherche en première personne transforme la personne et renouvelle sa pratique, ne serait-ce que par la conscience agrandie qui est venue l'éclairer » (2016, p. 98). Dans ce contexte, l'approche herméneutique insiste sur l'importance d'accueillir les doutes les plus profonds au fil de ce processus; elle peut permettre d'accéder à ce qu'il y a de plus fragile en soi. Toujours selon de Champlain (2013), on ne peut choisir d'élaguer certains aspects de notre vie, peu importe les raisons qui nous pousseraient à le faire. Il avance qu'on doit désirer toucher le cœur et que c'est dans cette ouverture et vulnérabilité que l'on peut dépasser la pure réflexion et l'amener à se matérialiser dans l'action.

Avant de conclure sur les fondements méthodologiques de cette recherche en première personne, de type qualitative et inscrite dans le paradigme compréhensif, il est nécessaire de préciser que les recherches qualitatives impliquent une réflexion approfondie sur les différentes dimensions de la validité scientifique, une préoccupation cruciale pour tout chercheur engagé dans une approche méthodologique de ce type. Selon Proulx (2019), il est primordial de tenir compte de diverses dimensions de la validité scientifique pour renforcer la crédibilité et la robustesse des résultats. Parmi ces dimensions, la crédibilité, la

transférabilité, la confirmabilité et la fiabilité, qui jouent un rôle essentiel dans la démarche qualitative.

Proulx (2019) souligne l'importance de la crédibilité, qui se rapporte à la confiance que l'on peut accorder aux résultats et à l'interprétation des données. Pour renforcer la crédibilité, les chercheurs doivent détailler leur démarche méthodologique, démontrer la rigueur dans la collecte et l'analyse des données, et envisager l'utilisation de la triangulation, qui consiste à recourir à différentes sources ou méthodes pour valider les résultats.

La transférabilité, la confirmabilité et la fiabilité sont également des aspects cruciaux à considérer dans la recherche qualitative. La transférabilité concerne la possibilité de transférer les résultats à d'autres contextes similaires, tandis que la confirmabilité souligne la nécessité de maintenir une neutralité et une objectivité dans la collecte et l'analyse des données. La fiabilité implique une cohérence et une stabilité des résultats au fil du temps et dans différentes circonstances.

En conclusion sur cette section et en gardant à l'esprit ces dimensions de validité scientifique, la méthodologie phénoménologico-herméneutique apparaît ajustée et pertinente pour cette étude de pratique en lien avec le domaine et le sujet de recherche, tout autant qu'avec la question et les objectifs. Ce type de méthodologie, le courant de recherche et le paradigme dans lesquels elle est inscrite me permettront de me rapprocher de la nature de ma pratique singulière et d'une meilleure compréhension de sa dynamique. Tel que le précise Guimond-Plourde (2005), comme la phénoménologie s'intéresse aux aspects descriptifs et l'herméneutique au côté interprétatif, la phénoménologie herméneutique se décrit comme l'interprétation et l'approfondissement de l'expérience vécue, ce qui amène un dévoilement qui suggère davantage qu'il ne conclut.

Les sections suivantes, soit la description du terrain de recherche et la méthodologie de production, analyse et interprétation sont rédigées au passé, c'est-à-dire qu'elles ont été rédigées a posteriori de leur réalisation. En effet, dans la recherche qualitative/interprétative et plus encore, en étude des pratiques psychosociales, la dimension inductive du processus

fait en sorte que certaines dimensions de la méthodologie, le chemin, ne peuvent être décrites qu'une fois le chemin parcouru.

### **3.4. TERRAIN DE RECHERCHE**

En m'inscrivant à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales, je désirais étudier le leadership, et plus particulièrement la mise en place d'objectif et l'évolution de la culture d'équipe. Pendant ma première année de scolarité, j'ai compris que la nature et les visées de ce programme m'invitaient à explorer mes propres pratiques de leadership.

Après une multitude de travaux et d'explorations, j'ai réalisé une bioscopie telle que développée par Desroche (1990). Il s'agit d'une autobiographie raisonnée qui offre une vision globale des expériences de formation tout au long de la vie sous la forme d'un tableau. Cette approche a permis de mettre en lumière à quel point le leadership était vraiment un fil conducteur dans ma vie.

J'ai donc poussé l'exercice plus loin et j'ai rédigé un récit de leader. Ce récit retrace ma vie au travers de mes expériences en incluant des moments où j'ai fait preuve de leadership, tout comme des moments qui ont influencé qui je suis en tant que leader. J'y décris le programme de guide d'aventure que j'ai suivi ainsi que mes voyages autour du globe. J'y explore aussi ma carrière de guide d'aventure et les formations que j'ai réalisées. J'ai ponctué le récit de vignettes qui plongent dans des moments de mon expérience de façon beaucoup plus précise en écrivant des récits phénoménologiques.

Ce processus m'a permis de mettre en évidence qu'une expédition que j'ai réalisée en 2014 était particulièrement riche en situations significatives. Le caractère unique et extrême de cette expérience de leadership et les contenus des nombreux moments significatifs que j'identifiais au fil de cette aventure me permettaient de penser que la description de ces expériences agirait comme un effet de loupe en grossissant et en explicitant des actions et des compétences de leadership qui se déploient probablement de façon transversale dans

l'ensemble de ma pratique, mais peut-être plus subtilement dans des contextes où les enjeux rencontrés sont moins extrêmes. À la lumière de l'ensemble de ma pratique de leadership, il m'apparaît que la multitude, la variété et l'intensité de ces expériences représenteraient l'essentiel de celle-ci. J'ai donc décidé d'utiliser ma pratique de leader lors du projet XPAntarctik comme terrain de recherche.

### **3.5. PRODUCTION, ANALYSE ET INTERPRETATION DES DONNEES**

Après avoir choisi cette expédition en Antarctique comme terrain de recherche, je me suis engagé dans la rédaction du récit d'ensemble de l'expédition. Puis, j'ai identifié dans ce récit les moments les plus significatifs à l'égard de ma pratique du leadership pendant l'expédition XPA. Enfin, j'ai décrit le plus finement possible les vécus d'action de ces moments sous la forme de récits phénoménologiques.

Ce type de récit phénoménologique n'est pas à confondre avec ce qu'entendent Paillé et Muchielli (2008) en ce qui concerne une reformulation « phénoménologisante » d'extraits d'entretiens ou de notes d'observation sous la forme d'une reconstitution en récit (p.89-90). Il s'agit plutôt de descriptions phénoménologiques de type « Je me souviens... » au sens où l'entend Galvani (2004) soit de « petits récits décrivant, au plus près de [mon] vécu, des souvenirs d'expérience intenses » (p.106). Comme l'indique ce dernier, « Ces instants peuvent être des expériences particulièrement intenses ou des souvenirs en apparence banals, mais ils doivent être librement associés par la personne à son thème de recherche » (Galvani, 2004, p. 107). Ainsi, afin de favoriser une écriture centrée sur l'exploration phénoménologique de l'expérience plutôt que sur des représentations mentales à son sujet, Galvani propose les dispositions suivantes :

- « • de laisser remonter à [la] mémoire les souvenirs de quelques moments intenses;
- de s'immerger dans la mémoire concrète d'un souvenir signifiant;
- de revoir, de ressentir et de revivre l'événement dans sa dimension sensorielle;
- de rédiger au fil de la plume la description de ce moment revécu de l'intérieur en commençant par la phrase : “Je me souviens...”;

- de laisser remonter d'autres moments et expériences associés à ce premier souvenir. » (p.107)

Après avoir rédigé mes huit récits selon ces modalités, j'ai procédé à une série de relectures et de ré-écritures selon une approche inspirée de l'auto-explicitation, une modalité de description fine et précise de l'action, tel qu'elle a été effectivement vécue. Les travaux de Pierre Vermersch (2011) ont permis de développer des modalités d'aide à l'explicitation dans le but d'aider à prendre conscience de la dimension procédurale de l'action et des savoirs cachés dans l'agir. Par l'auto-explicitation, il s'agit de s'auto-guider dans l'introspection des vécus en dirigeant son attention vers le déroulement procédural de l'action en vue d'en produire une description fine et précise (Vermersch, 2014). J'ai donc revisité ces textes en identifiant et incluant les informations manquantes dans le déroulement de l'action et en explicitant de plus en plus précisément et finement le déroulement des actions posées. C'est ainsi que l'expérience vécue s'est transformée en données de recherche (Ntebutse & Croyere, 2016).

Afin d'analyser ma pratique du leadership à partir de ces récits d'expériences, je me suis positionné dans une logique inductive délibératoire (Savoie-Zajc, 2000), une posture d'analyse qualitative consistant à utiliser un cadre théorique comme outil pour guider le processus d'analyse. Je précise ici que la plupart des recherches en étude des pratiques psychosociales s'inscrivent dans une logique d'analyse beaucoup plus inductive (analyse thématique, par catégorie conceptualisante ou en mode écriture par exemple) (Paillé & Mucchielli, 2008). Cette façon de guider mon analyse de données s'est invitée en cours de processus. Je ne l'avais pas préalablement décidé. C'est après avoir écrit le récit d'expédition et mes récits phénoménologiques que j'ai découvert le modèle intégrateur des compétences en leadership développé par Figueiredo, Sousa et Tomé (2022) et présenté au chapitre 2. La richesse, l'exhaustivité, la précision quant au niveau descriptif des compétences, et bien sûr l'effort d'intégration de nombreux travaux de recherche recensés pour la systématisation du modèle, m'ont incité à envisager que cet outil serait très pertinent pour guider l'analyse de ma pratique.

En effet, comme on l'a vu au chapitre 2, le leadership est une pratique complexe et de très nombreux chercheurs, formateurs et praticiens ont élaboré des cadres de compréhensions singuliers pour la conceptualiser. L'intérêt du modèle intégrateur des compétences était de m'appuyer sur cet effort de systématisation déjà existant pour guider mon analyse de pratique et en découvrir ainsi des facettes ignorées. J'étais conscient que ce modèle élaboré dans le domaine du « management » ne pourrait probablement pas intégrer l'ensemble des compétences de leadership que j'exerce en contexte de plein air. Cependant, j'estimais que les nombreuses compétences transversales du leadership qui y sont proposées me permettraient de découvrir des dimensions inconnues de ma pratique.

Comme l'indiquent Karsenti et Savoie-Zajc, « la place du cadre théorique dans l'analyse des données qualitatives reste un sujet controversé. » (2000, p. 187). Ces derniers indiquent par exemple que, pour Glaser et Strauss (1967), qui ont développé la théorie enracinée, le chercheur doit aller à la rencontre de ses données de recherche avec le moins d'influences théoriques possible et devrait tirer des données recueillies l'essence du phénomène pour le théoriser et par la suite discuter de l'intégration de cette théorie émergente avec le corpus des connaissances théoriques déjà constituées. Une telle posture radicalement inductive est jugée « naïve » par Karsenti et Savoie-Zajc (2000), tout comme pour Paillé et Muchielli (2008) qui affirment que « tout chercheur se situe dans un univers interprétatif qui lui est propre » (p.76) dont il devrait faire l'inventaire avant le début de l'enquête et qui constituerait non pas un cadre, mais un « guide d'enquête » qui ne soit « ni prédictif, ni prévisionnel, ni même véritablement normatif, mais plutôt suggestif et instrumental » (p.80). Les modèles d'analyses qualitatives que ces derniers proposent sont par ailleurs essentiellement situés dans une position « inductive modérée » (Karsenti & Savoie-Zajc, 2000, p. 188). La position que nous avons adoptée pour effectuer notre analyse se situe dans ce que Karsenti et Savoie-Zajc appellent « une logique inductive délibératoire, [qui] consiste à utiliser le cadre théorique comme un outil qui guide le processus d'analyse » (p.188). C'est dans cette intention que je suis entré dans cette logique d'analyse, et non pour valider ou invalider le modèle ni pour évaluer ma pratique à la lumière du modèle. Cependant, comme l'ajoutent Karsenti et Savoie-Zajc : « La grille d'analyse initiale peut toutefois être enrichie

si d'autres dimensions ressortent des données » (p.188). Cela sera le cas dans mon travail d'analyse, comme on le verra au chapitre 5.

C'est donc selon cette logique inductive délibératoire que j'ai procédé à l'analyse de mes huit récits. Je me suis tout d'abord bien approprié chacune des quatre dimensions du modèle et me suis assuré d'une compréhension stable et différenciée des différentes compétences qui y sont regroupées. Puis dans une relecture attentive, j'ai identifié les actions posées et je les associais à une ou plusieurs compétences des quatre dimensions du modèle intégrateur des compétences de leader de Figueiredo, Sousa et Tomé (2022). Constatant que certains des comportements identifiés n'entraient pas en résonance avec les compétences du modèle, j'ai créé une catégorie *Autres* dans laquelle je les inscrivais. J'ai effectué cette relecture de mes récits jusqu'à ce que je ne retrouve plus de nouvelles correspondances entre les actions posées et les compétences identifiées. Ensuite, j'ai effectué l'opération inverse, c'est-à-dire que j'ai repris chacune des compétences du modèle et relu les récits pour voir si certaines compétences n'avaient pas été relevées dans leurs manifestations. C'est ainsi que l'ensemble des récits phénoménologiques fut codé en notant chaque expression de compétences du modèle.

Il va sans dire que ces associations ont été réalisées selon un point de vue en première personne, c'est-à-dire en toute subjectivité. Le critère de rigueur ici étant la reconnaissance ou encore la résonance entre l'expérience subjectivement vécue et l'expression générique d'une compétence. Il est probable qu'un analyste tiers aurait pu effectuer des correspondances différentes et cela est bien sûr une limite de la recherche en première personne. Cependant, il ne faut pas perdre de vue que l'objectif ici n'est pas la caractérisation objective ou l'évaluation de ma pratique, mais bien ma compréhension de cette dernière à la lumière du cadre utilisé. Le tableau détaillé de cette première étape d'analyse de mes récits en correspondance avec les dimensions et les compétences du modèle intégrateur est présenté à l'annexe III.

À partir de cette première étape, j'ai ensuite compilé dans un grand chiffrier la totalité des extraits de récits associés à la mise en pratique d'une dimension des compétences du

modèle intégrateur. Cette mise en forme a permis de jeter un regard nouveau sur mes données ainsi que de mettre en lumière la prévalence de ces compétences dans ma pratique. Cet exercice quantitatif sommaire n'avait pas pour but de produire des statistiques, mais plutôt de me laisser surprendre par l'image qui se dégageait de ma pratique en saisissant la nature des compétences qui s'y manifestaient. Cette analyse de prévalence a aussi mis en évidence l'importance relative des différentes dimensions de ces compétences dans ma pratique.

À la suite de cette analyse, j'ai procédé à une interprétation de ma pratique en dialogue avec les dimensions du modèle intégrateur et la nouvelle dimension qui a émergé de mon analyse. Lors de cette étape d'interprétation, j'ai exploré les compétences principales de chacune des dimensions et discuté de ma compréhension de leur importance et de leur sens dans ma pratique. À la suite de cette analyse et à cette interprétation, le présent mémoire se termine avec une modélisation de ma pratique de leader ainsi qu'une brève discussion sur mon style signature.

## CHAPITRE 4

### XPAntarctik : un récit de l'aventure

*Là où la main de l'homme n'a jamais mis le pied.*

Charles Patenaude

Ce chapitre propose un récit de l'ensemble de l'aventure XPAntarctik. Il présente tout d'abord les éléments distinctifs du projet ainsi que les importantes étapes de préparation de l'aventure. Le cœur du chapitre est constitué du récit de l'expédition depuis mon point de vue. Il retrace les moments clés et le déroulement d'ensemble de l'aventure, et est ponctué de récits phénoménologiques qui plongent au cœur de moments significatifs de mon leadership en explicitant de façon plus fine mes vécus d'action. Enfin, le chapitre est aussi parsemé de photos de l'expédition et de liens vers des vidéos tournés en Antarctique (ou lors d'entrevues réalisées après l'aventure) afin d'aider le lecteur à mieux se situer dans l'ambiance et le contexte des récits.

#### 4.1. XPANTARCTIK, UN PROJET UNIQUE

Avant d'arriver sur le continent blanc, j'avais déjà de nombreuses expéditions d'envergure à mon actif. En tant que guide d'aventure, mon quotidien consistait à amener des voyageurs en excursions et en expéditions un peu partout sur le globe, des Rocheuses canadiennes à l'Himalaya, en passant par la Tanzanie et les Laurentides. Parallèlement à ma carrière de guide, j'ai continuellement cherché à réaliser des expéditions intéressantes, dont notamment la traversée hivernale des Tatras en Slovaquie en 27 jours ainsi qu'une boucle en ski de 21 jours au Groenland. J'en étais à une quarantaine d'expédition dans 16 pays. On peut donc affirmer que j'avais de l'expérience dans l'arrière-pays. Cependant, XPAntarctik était un projet unique d'une ampleur qui se distinguait de tout ce que j'avais pu vivre auparavant, et ce pour plusieurs raisons que je présente ici.

### 4.1.1. L'équipe

Premièrement, la composition de l'équipe ainsi que son organisation étaient atypiques. La majorité des expéditions polaires non commerciales sont réalisées en très petits groupes, généralement à deux ou en solitaire. Dans notre cas, nous formions une équipe composée de six membres, trois hommes et trois femmes. Cette parité est d'ailleurs un fait exceptionnel dans les explorations polaires (Parent, 2017). Sans avoir été une contrainte lors de la création de l'équipe, il fut toujours encouragé d'avoir des gens des deux sexes lors de l'intégration de nouveaux membres.

Étant un groupe d'amis qui avons décidé personnellement de réaliser une expédition, il n'y avait aucune contrainte hiérarchique initiale. Contrairement aux expéditions commerciales que la moitié de l'équipe avait l'habitude de guider, il n'y avait pas de guide désigné. Une position d'autorité hiérarchique formelle, bien que ne garantissant aucunement le leadership chez un individu, aide à clarifier les rôles et les attentes. Que ce soit en entreprise, dans les équipes sportives, chez les militaires ou même dans les congrégations religieuses, une personne est généralement désignée en position d'autorité. Dans notre équipe, nous avons dû établir nous-mêmes notre structure et nos rôles. Avant le départ, j'ai été désigné leader par le reste de l'équipe, mais l'informalité du contexte m'a amené à avoir initialement de la difficulté à endosser pleinement ce rôle. En effet, étant donné que j'étais avec des amis compétents, j'ai voulu partager le leadership au maximum avec eux. Je tenais à ce que chacun soit confortable avec les décisions prises. Pour y parvenir, j'essayais systématiquement d'arriver à un consensus ou je tentais de faire plaisir à tous. Cette approche a des intentions louables, mais comme le démontre le récit de l'aventure, elle n'est pas applicable dans un contexte extrême. Elle peut même avoir des effets délétères. Heureusement, ma relation avec ce rôle a beaucoup évolué au cours du périple.

### **4.1.2. L'itinéraire**

La majorité des voyageurs qui se rendent en Antarctique passe leur séjour sur un bateau de croisière. Par exemple, des 74 401 personnes qui ont visité l'Antarctique lors de la saison 2019 et 2020, seulement 165 s'y sont rendus à la voile. De plus, ces derniers dorment quasi systématiquement sur le voilier chaque soir. La quasi-totalité des quelques expéditions d'envergure qui ont lieu en Antarctique chaque année s'y rend en avion et a le pôle Sud ou le mont Vinson, le plus haut sommet du continent, comme objectif.

Le style, le lieu et la durée de notre expédition détonent vraiment de ce qui est normalement fait. Notre itinéraire comportait trois phases : la traversée du passage Drake à la voile à partir de l'Amérique du Sud, la traversée à ski du Forbidden Plateau sur la péninsule Antarctique en complète autonomie et le retour à la voile jusqu'à Ushuaïa. Selon Phil Wickens (2014), personne n'avait tenté un projet aussi ambitieux sur la péninsule depuis les années 1950. Wickens est une référence dans le domaine des expéditions en Antarctique avec plus de 25 ans de carrière en tant que guide polaire, plus de 900 nuits sur le continent et 150 ascensions, dont le tiers était des premières. C'est d'ailleurs avec l'aide de ses précieux conseils que nous avons élaboré notre itinéraire.

### **4.1.3. Les dangers**

L'Antarctique est un territoire périlleux. On y retrouve d'immenses crevasses partiellement recouvertes de neige sur lesquelles nous devons marcher, risquant constamment une chute si le pont de neige sur lequel on se trouve cède. Pour mitiger ce risque, nous étions toujours encordés les uns aux autres à 17 m de distance. L'équipe était divisée en deux cordées de trois. De cette façon, si l'un de nous plonge dans le vide, les deux autres membres de cordée peuvent retenir sa chute et utiliser la corde pour remonter la personne tombée. De plus, si toute une cordée subissait ce sort, l'autre cordée pourrait lui venir en aide.

Les avalanches de neige étaient un autre danger potentiellement mortel avec lequel nous devions constamment composer. La neige est un médium en constant changement et, lorsque les conditions sont propices et qu'il y a un élément déclencheur, par exemple un skieur, elle peut se mettre à glisser en blocs en entraînant tout sur son passage. Les principaux risques associés aux avalanches sont l'ensevelissement sous la neige, les blessures que peut entraîner le fait de se faire broyer par des tonnes de neige ou encore se faire entraîner vers un piège naturel, telles une falaise ou une crevasse. Pour diminuer le risque associé aux avalanches, nous évaluons constamment le manteau neigeux, la météo et le terrain.

Un autre aspect important à prendre en considération est que notre niveau d'engagement était maximal. Dans l'univers de l'alpinisme, le niveau d'engagement fait référence au risque d'accident, aux exigences psychologiques et à la facilité d'évacuation. Les seuls points d'évacuation possibles étaient notre point d'entrée, où le voilier nous a déposés, et notre point de sortie planifié, où le voilier nous attendait. À mi-chemin de la traversée, en cas d'urgence, nous avions deux semaines de ski à faire pour évacuer. De plus, le caractère extrême de l'environnement nous obligeait à être complètement autonomes, car il était impossible d'avoir accès à une équipe de sauvetage dans un délai acceptable. Ajoutant à cela les conditions météo et la fatigue qui affectent notre jugement, les risques étaient omniprésents et cela avait pour effet d'augmenter considérablement la pression. La sélection du chemin de progression fut cruciale pour diminuer les risques associés aux dangers objectifs.

#### **4.1.4. Le défi physique**

Comme il s'agissait d'une expédition polaire en complète autonomie, nous devions transporter l'entièreté de notre matériel et de notre nourriture dans nos sacs à dos et dans des traîneaux appelés pulka. Afin de tenter d'éviter ce que Halsey & Stroud (2012) appellent un « régime de famine », nous avions une quantité impressionnante de nourriture, ce qui augmentait considérablement la charge à tirer. Notre diète était composée de nourriture

lyophilisée et de barres caloriques avec des additifs minéraux afin d’avoir un apport nutritif d’environ 5800 kcal/jour (39 % de lipides, 46 % de glucides et de 14 % protéines) pour les deux premières semaines et de 6500 kcal/jour (43 % de lipides, 42 % de glucides et 15 % de protéines) pour les autres semaines. Le menu a été élaboré grâce à une collaboration entre Happy Yak, Xact nutrition et Sandra Morales, professeure associée à l’UQAM et consultante en nutrition et diététique. La nourriture représentait plus du tiers des 100 kilogrammes que nous avons tous à charrier. Évidemment, les charges individuelles variaient selon les capacités physiques et le niveau d’énergie de chacun. Nous marchions en moyenne entre 8 et 12 heures par jour. Afin que nous puissions récupérer suffisamment, je tenais à ce que l’équipe dorme au moins huit heures par nuit. L’ensemble de ces facteurs physiques combinés au stress lié aux dangers qui nous entouraient furent extrêmement taxant pour l’équipe.

#### **4.1.5. La météo**

L’Antarctique est le continent le plus froid et le plus venteux de la planète (Central Intelligence Agency, 2022). Afin de diminuer les frais de transport, nous avons décidé de nous rendre sur le continent blanc à la fin de la saison touristique. Cela nous a bien sûr fait économiser, car nous avons pu louer un voilier pour un coût moindre que le tarif de haute saison. Cependant, étant donné que nous étions à la fin de la belle saison et au début de l’hiver austral, cela a aussi eu un impact majeur sur les conditions météo que nous avons dû affronter. Lors de notre expédition, nous avons enduré des températures entre 5 °C et -50 °C. Généralement, lorsque nous étions sur le plateau, celles-ci étaient d’environ -30 °C pendant la journée et beaucoup plus froides la nuit. Étant donné que le continent est constamment ceinturé par des systèmes dépressionnaires, cela entraîne régulièrement des vents violents ou extrêmes. À cela s’ajoutent les pertes de visibilité dues aux blizzards et aux voiles blancs (*whiteout*), un phénomène optique qui rend impossible de distinguer les environs, le relief ou l’horizon (Australian Antarctic Program, 2019). Nous avons inlassablement lutté contre les

vents et avancé avec une visibilité réduite ou absente une grande partie de l'expédition, ce qui a considérablement complexifié la navigation et augmenté le niveau de risque.

#### 4.1.6. Projets de recherche

##### 4.1.6.1. L'adaptation du corps humain aux conditions extrême

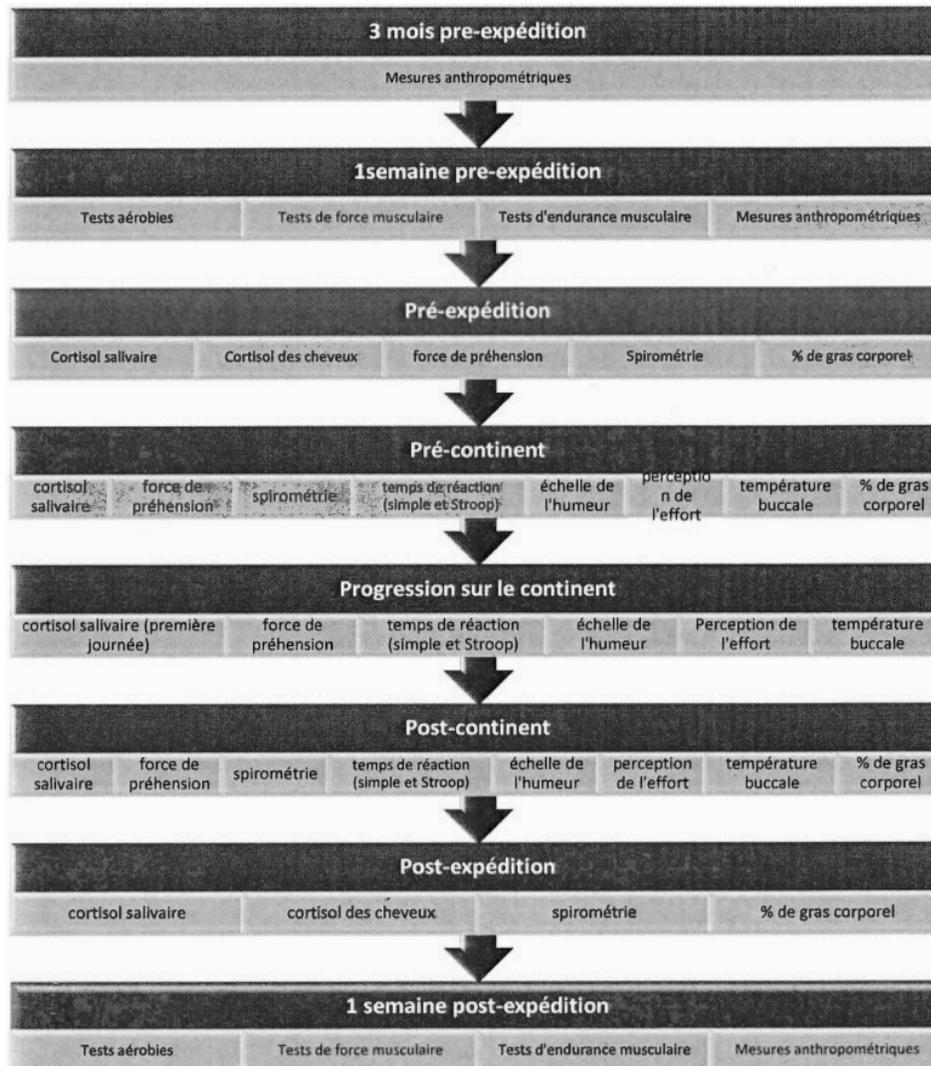
Le projet XPAntarctik avait aussi une visée scientifique. En effet, nous avons collaboré à un projet de recherche avec le Département de kinanthropologie de l'Université du Québec à Montréal (UQAM), maintenant connu sous le nom de Département des sciences de l'activité physique. Sous la direction d'Alain Steve Comtois, Andrée-Anne Parent a étudié les réponses physiologiques chez l'humain en situation de contraintes augmentées. Avec la participation de Jean P. Boucher et de Sandra Morales, l'équipe de scientifiques a réalisé des



**Figure 6 - Un appareil K2 enregistre de multiples mesures lors d'un test physique.**

séries de tests physiques avant, pendant et après l'expédition. Des tests physiques (aérobie, force musculaire et endurance musculaire) et physiologiques (mesures anthropométriques, spirométrie, taux de cortisol) ont eu lieu avant le départ et au retour. Sur le terrain et tout au long de l'expédition, nous avons réalisé des tests de temps de réaction, de mesure de notre humeur et de notre perception de l'effort. La Figure 7 - Ligne du temps des procédures de tests réalisés sur les participants de l'expédition (Parent, Réponses physiologiques chez

l'humain en situation de contraintes augmentées, 2017, p. 53) donne un aperçu de la ligne du temps et des différents éléments mesurés (Parent, 2017).



**Figure 7 - Ligne du temps des procédures de tests réalisés sur les participants de l'expédition (Parent, Réponses physiologiques chez l'humain en situation de contraintes augmentées, 2017, p. 53).**

Afin de mieux comprendre la réalité d'une expédition polaire, Andrée-Anne nous a accompagnés lors d'une sortie préparatoire d'une semaine sur le glacier Colombia dans les Rocheuses canadiennes. De plus, dans le but de prendre les données les plus justes possibles, la scientifique est venue avec nous à bord du voilier jusqu'en Antarctique. Elle a passé un

mois à nous attendre à bord du bateau avec les capitaines pendant que nous progressions en ski.

Les données recueillies lors de l'expédition ont servi à rédiger la thèse de doctorat d'Andrée-Anne incluant quelques articles scientifiques (Parent, 2017; Parent, Martin, Morales, Boucher, & Comtois, 2018; Parent, Morales, Comtois, & Boucher, 2015). Les chercheurs nous ont aussi aidés dans notre préparation physique et alimentaire, car nous avons été encouragés à prendre du poids, tant du gras corporel que de la masse musculaire, pour s'assurer le maintien de nos capacités physiques au cours de l'expédition (Parent, 2017).

#### 4.1.6.2. Tester des technologies pour astronautes

En parallèle au volet universitaire, nous avons collaboré avec l'Agence spatiale canadienne pour tester une nouvelle technologie développée par l'entreprise montréalaise Carré Technologie, l'Astroskin. Ce vêtement intelligent destiné aux astronautes mesure en continu une multitude de signes vitaux. D'ailleurs, le Canadien David St-Jacques et de



**Figure 8 - Vêtements biométriques Astroskin que nous avons testés en Antarctique.**

nombreux autres astronautes le portent maintenant lors de leurs missions spatiales (Canadian Space Agency, 2014).

#### **4.1.7. Documenter**

Un des objectifs du projet était de documenter l'expédition. Pour y parvenir, chaque membre de l'équipe avait un journal de bord dans lequel il pouvait inscrire quotidiennement sa vision des événements ainsi que tout ce qui lui passait par la tête. Certains extraits de ces journaux se retrouvent d'ailleurs en épigraphe à la tête de chapitre. De mon côté, j'ai utilisé un dictaphone pour archiver mes pensées, mon interprétation de nos péripéties et raconter des anecdotes. De plus, une des membres de l'équipe, Caroline Côté, avait comme mandat de filmer et de prendre des photos. Ces images nous ont permis de réaliser des films et de partager notre aventure à l'aide de photographies. Ces multiples moyens de garder des traces de l'aventure m'ont grandement aidé à replonger dans l'aventure, à avoir un souvenir plus objectif des événements, à avoir accès aux états d'esprit de mes coéquipiers et pour la présente recherche, à aller à la rencontre de mes expériences et de ma pratique de leader.

#### **4.1.8. Un projet unique à quel point ?**

Chaque année, une myriade d'expéditions originales sont réalisées partout sur le globe. Elles ont chacune les particularités et il devient difficile, et selon moi même futile, de vouloir les comparer. Sans chercher à prétendre que le projet XPAntarctik est *le meilleur*, je crois que l'on peut conclure avec confiance qu'il détonnait du lot. Je considère personnellement que l'élément clé de l'unicité de cette épopée est l'aventure humaine que nous avons vécue.

## **4.2. LA PRÉPARATION**

### **4.2.1. La genèse**

*Les brillants dans leurs yeux auraient fait rêver n'importe qui. Ces deux-là, quand ils font des plans, on pourrait presque croire qu'ils pourraient atteindre la lune !*

*Et déjà ils parlent de la région à explorer, de montagnes à gravir, de voile, de ski, de traineaux.*

*Alex se retourne vers moi, suivi des yeux bleus et pétillants de Marina :  
T'embarques ?*

Emmanuelle Dumas, membre d'expédition, récit d'expédition

L'idée un peu folle de ce projet d'envergure est née à l'issue d'une conversation entre Marina Lançon et moi-même un soir à l'automne 2010, après une formation de premiers soins. Malgré le fait que nous avons tous les deux étudié en Tourisme d'aventure à Gaspé quelques années auparavant, nous nous connaissions très peu. Cependant, nous avons mutuellement et immédiatement perçu et reconnu un niveau d'intensité et d'engagement chez l'autre. Après uniquement quelques minutes de discussion sur le coin d'une table avant un souper, nous nous tapions dans la main en disant : « Allons en Antarctique ! ». À ce moment, nous ne réalisons pas l'ampleur du travail requis pour planifier et financer un tel projet.

### **4.2.2. La formation de l'équipe**

Premièrement, nous devons former une équipe. Emmanuelle Dumas, ma copine de l'époque et partenaire d'expéditions, fut facile à convaincre. Nous avons déjà fait ensemble

plus d'une vingtaine d'expéditions, notamment des expéditions de ski alpinisme au Groenland et en Slovaquie et de nombreuses autres aventures à travers le globe. Guide d'expérience, nous savions qu'elle serait un atout. Nous allions former, à nous trois, le noyau de l'équipe qui allait prendre forme et évoluer au cours des années de préparation qui ont précédé le départ. Tout au long de la préparation, la composition de l'équipe a fluctué. Pour des raisons de sécurité, nous avons convenu qu'il était important pour nous qu'il y ait entre quatre et huit personnes dans l'expédition. Au cours des trois années de préparation, certains membres se sont désistés pour des raisons personnelles, professionnelles ou familiales. De plus, de nombreuses personnes se sont dites intéressées par le projet. Une expédition en Antarctique est en effet une opportunité unique. Mon premier réflexe fut toujours d'inviter les gens intéressés à s'impliquer. De cette façon, nous pouvions voir leur motivation et savoir s'ils étaient compatibles avec l'équipe. Cependant, lorsque venait le temps de s'investir dans la préparation, la liste de volontaires s'amenuisait rapidement. Au noyau initial s'est ajouté Samuel Ostiguy qui nous donnait initialement un coup de main pour les communications du projet. Cependant, avec son attitude positive et son bagage de guide d'aventure, d'ancien militaire et de spécialiste de travail d'équipe, il nous est apparu évident qu'il serait un bon partenaire d'expédition. Puis, Marina nous a présenté un de ses amis qu'elle jugeait parfait pour notre épopée : François Mailhot. Sa motivation était au rendez-vous dès notre première rencontre et il s'est rapidement imposé comme un pilier dans l'équipe. Nous avons maintenant une équipe composée de cinq personnes. Bien que tout soit possible, nous étions conscients qu'être six aurait beaucoup d'avantages, particulièrement en nous donnant la possibilité d'être deux cordées de trois personnes, ce qui est beaucoup plus sécuritaire qu'une cordée de deux et beaucoup plus flexible qu'une improbable cordée de cinq. Quelques mois avant le départ, Samuel nous a présenté son amie Caroline Côté, une cinéaste avec un tempérament fonceur. Bien qu'elle eût peu d'expérience en expédition, Caroline avait déjà mis sa détermination à l'épreuve avec des courses de longues distances en sentiers. Nous avons accueilli Caroline dans l'équipe en lui soulignant qu'elle devait se préparer intensément pour développer les compétences requises pour venir en Antarctique. En Annexe

Il se trouve un bref texte que les autres membres de l'équipe ont rédigé concernant leur perspective sur mon leadership lors de l'expédition.

### **4.2.3. Le financement**

Nous avons rapidement réalisé qu'une expédition en Antarctique comportait un élément fondamentalement différent de toutes les expéditions que nous avons organisées auparavant : des coûts beaucoup plus élevés. La location du voilier, moyen de transport sur lequel nous avons immédiatement jeté notre dévolu, représentait environ 100 000 \$. Nous devions donc trouver des moyens pour financer le projet. Pour y parvenir, nous avons utilisé une stratégie multifacette qui reposait sur un élément clé, augmenter notre crédibilité. C'est pour cette raison, et parce que nous trouvions cela intéressant, que nous avons contacté des universités afin de voir si elles seraient intéressées à collaborer avec nous sur un projet de recherche.

Nous avons eu la chance de rencontrer la doctorante Andrée-Anne Parent et les professeurs Jean P. Boucher et Alain Steve Comtois de l'UQAM qui étaient emballés par le projet. Andrée-Anne a même proposé de faire son doctorat en partie sur notre expédition. Grâce à des contacts d'Alain Steve, qui avait déjà travaillé à l'Agence spatiale canadienne, nous avons aussi pu collaborer avec cette dernière pour tester des vêtements destinés aux astronautes. Ces partenariats avec des institutions réputées, combinées à la réalisation de premières mondiales en Antarctique ont rendu le projet intéressant aux yeux des médias. Cela nous a permis de multiplier les entrevues, autant à la télévision qu'à la radio ainsi que dans la presse écrite. Grâce à cette notoriété et cette présence médiatique, nous avons pu ensuite établir des partenariats avec des commanditaires qui nous offraient des biens, des services ou de l'argent. Les commanditaires étaient très enclins à nous donner des surplus d'inventaires qui, bien que ne répondant pas à nos besoins matériels, pouvaient être monétisés lors d'événement grâce à des tirages ou des encans. La tenue de tels événements, dont des soirées de jeux de société, un tournoi de golf et un souper prédépart, s'est avérée importante dans

notre collecte de fonds. L'appui et les dons de nos familles, de nos amis et de la communauté furent déterminants dans le succès de notre projet. Lors des dernières semaines avant notre départ, plus de 150 personnes collaboraient à l'organisation du projet XPAntarctik. Il fut de mon ressort de coordonner cette préparation et d'assurer la collaboration entre les différentes équipes. Pour y parvenir, je me suis investi à temps plein dans le projet pendant plus d'un an. Cette année à travailler bénévolement en tant que leader de projet fut pour moi une opportunité unique de développement et d'apprentissage, et c'est ce qui a permis à l'expédition d'avoir lieu.

#### 4.2.4. Les entrainements

Afin d'être prêts pour l'expédition, nous avons réalisé un programme d'entraînement sur plusieurs volets. L'aspect physique a été développé et suivi par André-Anne Parent (2017) dans le cadre de son projet de recherche. L'accent fut mis sur notre endurance et sur l'augmentation de la force maximale de nos jambes.

Les scientifiques, sous la supervision de Sandra Morales, nous avaient aussi prescrit un régime alimentaire qui a débuté huit mois avant le départ. Nous devions manger le plus possible, peu importait la qualité. Nous nous sommes goinfrés de la crème glacée, les poutines et les pizzas ! Je mettais de l'huile d'olive et de la crème 35 % dans mes smoothies matinaux. Il y avait un double objectif à cette approche. Le premier but était d'augmenter notre masse adipeuse afin d'avoir des réserves énergiques pour l'expédition. Deuxièmement, nous devions habituer notre estomac à ingérer l'énorme quantité de nourriture que nous devrions manger chaque jour pour que nos corps aient assez d'énergie pour fonctionner.



**Figure 9 - Course à obstacles en faisant des nœuds dans le dos, le tout entrecoupé de burpees.**



**Figure 10 - Pratique de sauvetage de crevasse sur le glacier Colombia.**

Nous nous sommes assurés d’avoir un niveau technique adéquat grâce à de multiples lectures et formations ainsi qu’à de nombreuses pratiques sur le terrain. Nous avons notamment fait un camp d’entraînement d’une semaine sur le glacier Colombia dans le parc national Jasper. Nous avons pu y pratiquer en conditions réelles les sorties de crevasses, les sauvetages en avalanche, les premiers soins en conditions extrêmes, la navigation sur glacier et toute la myriade d’habiletés requises pour mener à bien notre expédition en Antarctique. Cette expédition fut aussi le test final pour s’assurer que chacun des membres avait les compétences requises pour prendre part à l’aventure. Nous avons aussi pu y poursuivre le travail de consolidation d’équipe que nous avons commencé à Montréal.

Étant donné l’extrême interdépendance des membres de l’équipe lors d’un tel projet, il était crucial pour nous qu’un entraînement humain sérieux ait lieu. Lors des nombreuses rencontres d’équipe préparatoires que nous avons tenues, nous avons pu discuter en détail les forces et faiblesses de chacun ainsi que nos rôles et responsabilités. Un autre élément clé que nous avons fait avant le départ fut de clarifier nos visées individuelles et d’établir des objectifs d’équipe. À la lumière de ces discussions, nous avons convenu que notre priorité était de revenir sains, saufs et unis d’une aventure mémorable en Antarctique.

#### 4.2.5. Les préparations finales

Les derniers mois avant le grand départ furent très occupés. Heureusement, nous avons une superbe équipe qui nous épaulait dans les différentes sphères du projet. En collaboration avec Happy Yak et Xact Nutrition, nous avons dû préparer toute la nourriture pour le périple. Cela représente plus d'un million de calories à cuisiner et à emballer. Nous avons aussi porté une attention particulière à notre matériel, car notre survie allait littéralement en dépendre.



**Figure 11 - Les repas sont ensachés en rations quotidiennes.**



**Figure 12 - L'équipe en préparation pour une entrevue à l'émission Salut Bonjour.**

En parallèle des derniers préparatifs, il y avait aussi un blitz de médiatisation. Nous courrions d'une entrevue à une autre, avec Juliette Boissinot, notre directrice des communications qui nous en ajoutait constamment à nos agendas. Ces entrevues étaient pertinentes pour finaliser notre levée de fond, mais aussi nous voulions inspirer un maximum de gens à croire en leurs rêves et à se donner les moyens pour les atteindre.

Les derniers au revoir à nos parents et amis à l'aéroport furent très émotifs. Ils avaient une petite saveur d'adieux. Je me souviendrai toujours du regard en larme d'un parent qui, en me regardant profondément dans les yeux, m'a dit : « Je compte sur toi pour me ramener mon enfant ». La pression de responsabilité commençait déjà à s'installer. C'est empli d'émotion et d'excitation que nous avons décollé en direction de l'Argentine, le point de départ de notre aventure.

## 4.3. L'EXPÉDITION

### 4.3.1. La traversée

Après une semaine de préparations finales à Ushuaïa sur la Terre de Feu, nous étions prêts pour le grand départ. Nous avons embarqué notre gigantesque cargaison à bord du Spirit of Sidney, un voilier de 18 mètres qui avait connu de meilleurs jours. Le capitaine Matt et sa seconde Megan nous ont expliqué le fonctionnement à bord du bateau.



**Figure 13 - Marina et Emmanuelle testent différents carburants à Ushuaïa, car une pénurie nous prive de naphta, le carburant idéal.**



**Figure 14 - Le voilier Spirit of Sydney quittant le port d'Ushuaïa.**

Nous avons quitté le port en faisant cap vers le sud, vers le célèbre passage Drake, réputé comme étant l'un des plus tumultueux endroits où naviguer. La traversée devait durer quatre à cinq jours, mais elle a duré une semaine en raison de l'absence de vent. Le quotidien à bord était simple. Nous avions un quart de garde de trois

heures puis nous pouvions nous reposer pour six heures. L'euphorie était générale et les rires constants. Nous étions emballés à l'idée d'enfin réaliser notre projet. En approchant les côtes du continent blanc, nous avons été accueillis par un ballet de rorquals à bosse, un défilé d'oiseaux et de pinnipèdes. Notre première escale fut Neko Harbour, le point de sortie prévu pour notre expédition. Nous y avons déposé un ravitaillement afin d'avoir des vivres

disponibles si nous devions y attendre le bateau quelques jours à la fin de l'expédition. Étant donné que le navire va nous attendre dans le secteur pour toute la durée de notre traversée, ce scénario était peu probable, mais nous tenions à parer un maximum d'éventualités. Nous nous sommes ensuite dirigés vers Portal Point, notre point de départ.

#### 4.3.2. Le début

Les festivités des jours précédents avaient laissé place à une fébrilité sérieuse lorsque nous avons commencé à décharger notre équipement sur la plage. Nous avons organisé l'ensemble du matériel et constaté que de l'eau de mer s'était infiltrée dans un sac de nourriture. Heureusement, les pertes n'étaient pas trop importantes, seulement un peu de fromage et de saucisson avaient moisî. Une fois prêts, nous avons commencé à avancer. Notre objectif était de monter la petite butte juste à côté pour y installer l'immense tente dôme qui serait notre maison mobile pour le mois suivant. Ainsi, nous serions prêts à commencer l'expédition le lendemain matin. Nous avons fait quelques pas et rapidement constaté que c'était lourd, très lourd. Les deux cordées venaient à peine d'amorcer la montée que les pulkas s'étaient déjà renversées à plusieurs reprises. Nous nous sommes regardés, incertains, puis nous avons éclaté de rire. Ça allait être difficile ! Nous avons installé la tente dôme à proximité et invité nos amis Andrée-Anne, Benoît, Matt et Megan à venir passer la soirée avec nous ([📺 Vidéo 1 — Tente dôme](#)). Après une dernière nuit avec eux en camping, nous leur avons fait d'émotifs adieux. Nous leur disions à bientôt; ils se demandaient s'ils allaient nous revoir.

La première journée s'est bien faite. La neige était dure et nous maintenions une bonne cadence. Après avoir contourné le mont Igloo, nous sommes parvenus au pied d'un gigantesque glacier que nous allions devoir gravir le lendemain. Malgré le soleil qui refusait de se coucher, nous nous sommes endormis rapidement après avoir ingéré notre énorme soupe. La deuxième journée a commencé par une éprouvante montée qui a mis à l'épreuve le moral de l'équipe, particulièrement celui d'Emmanuelle. J'ai tenté de l'encourager et j'ai

retiré du poids de sa pulka. Après une petite pause, nous recommencions l'ascension jusqu'à une énorme crevasse qui balafrait horizontalement l'entièreté du glacier. Il n'y avait aucun doute, nous allions devoir trouver un moyen de nous rendre de l'autre côté. En explorant le rebord du



**Figure 15 - Couché de soleil près du mont Igloo.**

gouffre, nous avons trouvé un pont de neige que j'ai testé en le traversant sans mon chargement, assuré par le reste de ma cordée pour me retenir en cas de chute. Une fois la solidité du pont de neige confirmée, nous avons acheminé tout notre matériel de l'autre côté du vide et avons poursuivi la montée. Celle-ci était de plus en plus abrupte et nous avons éventuellement dû laisser des bagages derrière nous afin d'alléger notre charge et pouvoir continuer à monter. Afin d'être certains de retrouver les sacs que nous laissions sur une plateforme de neige que nous avions pelletée, nous avons utilisé des bambous que je plantais dans la neige à chaque longueur de cordée. De cette façon, peu importe comment évoluaient les conditions météo, nous étions certains de rester reliés à notre précieuse cargaison par un parcours de bambous. Arrivés à l'épaule au sommet de la montée, Marina, Caro et Sam ont installé la tente pendant que François, Manu et moi retournions chercher les sacs plus bas. Le moral était excellent. Malgré les craintes initiales du matin, nous avons réussi à gravir notre objectif de la journée.

Au troisième matin, la tempête qui faisait rage et notre fatigue nous ont incité à prendre une journée de repos. Nous avons tout de même réalisé une petite sortie vers le sommet crevassé du mont Harris qui. Juste avant d'arriver à celui-ci, le pont de neige qui supportait François s'est effondré et il a réussi in extrémis à bondir sur le sol solide. Le retour au camp s'est fait lentement en suivant les bambous que j'avais plantés à l'aller. Nous nous sommes reposés pour le reste de l'après-midi en faisant sécher notre matériel, en discutant, en rigolant

et en jouant à un nouveau jeu : *trouve une place où tu n'as pas mal*. C'était un vrai défi, chaque parcelle de nos corps était douloureuse !

### 4.3.3. Le Catwalk

Le lendemain, je me suis réveillé tôt au son de mon alarme et, comme j'allais le faire tous les matins de l'expédition, j'ai tiré l'équipe de leur sommeil à l'aide d'un cocorico enthousiaste. Comme d'habitude, Emmanuelle s'est immédiatement mise à préparer le déjeuner pendant que le reste de l'équipe s'habillait. Nous étions tous motivés, car nous savions que nous nous dirigeons vers une section délicate de notre trajet. Les images satellites, bien que floues, démontraient clairement qu'un des endroits les plus techniques de notre itinéraire était l'arête immédiatement après la montagne sur laquelle nous nous trouvions. De plus, cette arête était le seul chemin praticable pour nous rendre jusqu'au Forbidden Plateau :



**Figure 16 - Bref éclaircie lors de la recherche d'un passage sur le Catwalk.**

de chaque côté il n'y avait que des falaises de plusieurs centaines de mètres. Après avoir rebroussé chemin une première fois devant un menaçant couloir propice aux avalanches, les membres de la première cordée et moi-même sommes retournés au sommet du mont Harris afin de vérifier si nous pouvions passer par là-haut pour atteindre la crête. J'ai trouvé un nouveau pont de neige sur lequel traverser la crevasse terminale au sommet, car celui que nous avons utilisé la veille n'était plus en état, François l'ayant démoli. Je l'ai traversé

délicatement, très conscient du néant sous moi. Une fois de l'autre côté, Samuel a tenté de venir me rejoindre, mais la structure de neige s'est écroulée sous ses pieds, tirant Marina et moi au sol. Après avoir installé un solide ancrage pour éviter que toute la cordée termine cinquante mètres plus bas dans la craque, j'ai aidé Samuel à sortir du trou. Simultanément, je menais une mission d'exploration de l'autre côté du sommet afin de savoir s'il serait possible de passer par là. Le temps pressait, car le blizzard arrivait et nous perdions la visibilité. Je suis parvenu de justesse à évaluer la descente du côté sud et j'ai pu confirmer que ce passage était malheureusement impraticable. Nous avons avisé l'autre équipe de la situation et aussitôt que Samuel fut sorti du trou, nous sommes retournés à nos traîneaux pour installer un camp, discuter de la situation et faire un plan pour le lendemain. Nous avons aussi parlé de l'incident avec la crevasse. Nous discutons de comment nous nous sommes sentis, de comment nous avons réagi, de ce qui avait bien fonctionné et des défis que nous avons eus. Samuel a expliqué qu'un de ses crampons à ski était tombé dans le fond de la crevasse



**Figure 17 - Exploration à la recherche d'un passage à l'entrée du Catwalk.**

et qu'il croyait que nous avions de bonnes chances de le retrouver si nous descendions jusqu'au fond. Étant donné que ces crampons avaient été très utiles les deux premiers jours, nous avons décidé que le lendemain, une équipe retournerait sur les lieux pour descendre en

rappel dans le gouffre pendant que l'autre équipe continuerait à chercher un passage. François et moi étions les deux plus solides techniquement, alors il était clair qu'un de nous devait faire partie de l'équipe de sauvetage du crampon ([▣ Vidéo 2 — La crevasse](#)). Comme je m'occupais de la navigation et que j'étais le plus apte à explorer le territoire, il a été décidé que François mènerait cette mission avec Marina et Sam pendant que Manu, Caro et moi tenterions de trouver un passage.

Lors de l'exploration, ma cordée a progressé un peu plus loin que la veille, mais la mauvaise visibilité et des falaises nous ont forcés à rebrousser chemin. Nous étions en train de relaxer dans la tente lorsque nous avons reçu un appel radio de l'autre cordée; ils avaient des soucis, François était tombé dans une crevasse.

#### 4.3.4. Récit phénoménologique 1 — La chute

15 février, jour 6 (64°35'13''S, 61°46'17''W)

*Quand je suis arrivé en haut et que j'ai vu tout le monde, j'ai écrasé. Les nerfs, tout a lâché en même temps. Je savais que j'étais enfin en sécurité, que tout allait bien se passer. Mais ouf ! Ça a été LE moment le plus fort de toute ma vie. Je n'ai jamais vécu plus intense que ça.*

François Mailhot, membre d'expédition, entrevue post-expédition

Je me souviens être dans la tente dôme. Je joue à Master Gorp<sup>4</sup> avec Manu lorsque j'entends Marina m'appeler par radio. Elle nous annonce que François est tombé dans une crevasse et que Samuel est en train de faire un ancrage. Je lui pose quelques questions pour

---

<sup>4</sup> Version d'expédition du jeu classique Master Mind dans lequel un joueur tente de deviner la séquence de couleur que l'autre a préparé. Dans la version Master Gorp, on utilise tout ce que l'on retrouve dans un mélange de noix et de fruit séché, souvent appelé GORP.

savoir où ils sont et l'état de la situation. Son ton me semble calme et la situation stable. Je regarde ma montre et note l'heure. Je prends quelques instants pour réfléchir et élabore un plan que je propose à Manu et Caro : on se prépare à partir, mais on attend de savoir si François est blessé avant de quitter le camp, car dans ce cas, nous apporterons du matériel de plus ainsi qu'un traîneau. Avant de ramasser le jeu, j'annonce d'un ton calme à Manu qu'elle vient de réussir à découvrir ma séquence ([▣ Vidéo 3 — L'appel à l'aide](#)). Je m'habille rapidement en réfléchissant et en discutant avec les filles du matériel à apporter dans l'éventualité où François est blessé et dans celle où il est ambulant. On prépare un traîneau avec le matériel au cas où il serait blessé et l'on se tient sur le qui-vive, prêts à partir aussitôt que l'on a plus de nouvelles de Marina.

On reçoit un autre appel. François ne semble pas blessé. Tout semble sous contrôle. Ils ont peut-être besoin de nous pour marquer le chemin de retour. Marina nous dit qu'elle va nous rappeler dans deux minutes pour nous donner plus d'information. On confirme avec elle qu'on attend son signal avant de quitter le camp.

Je vois Caro filmer Manu qui explique tranquillement la situation à la caméra. Elles sont prêtes et rigolent un peu. Je regarde ma montre. Je prends ma décision et l'annonce aux filles d'un ton sans équivoque : on y va maintenant. Avoir eu plus de détails sur la situation nous aurait confirmé s'ils avaient besoin d'aide ou non et nous aurait permis de mieux nous préparer. Mais je préfère ne pas prendre de risque et partir dès maintenant. S'ils ont besoin d'aide, le plus tôt est le mieux. Nous avons tout de même près d'une heure à faire avant de les rejoindre. Et s'ils n'ont pas besoin de nous, et bien ça nous aura fait une marche dans le brouillard et nous pourrons faire le chemin du retour ensemble après avoir bu un bouillon chaud ([▣ Vidéo 4 — On va aider](#)).

J'avance d'un pas constant, d'un bambou à l'autre, scrutant le néant blanc à la recherche de l'autre équipe. J'imagine les scénarios que je crois probables avec le peu d'information que j'ai sur leur situation. Ils ont peut-être terminé de sortir François et sont sur le chemin de retour. Ils prodiguent peut-être de premiers soins à François. Ils sont peut-être encore en train de le remonter.

Ça fait maintenant un bon moment que nous n'avons plus de leurs nouvelles. Je me dis que ça pourrait être dû à des batteries mortes, à une radio perdue, au fait qu'ils soient trop occupés, qu'ils ont tout bêtement oublié de nous recontacter, ou que ça ne va pas.

Je continue de suivre les bambous qui nous indiquent le chemin à suivre. Je visualise mon arrivée sur les lieux. Je m'imagine coordonner les étapes d'un sauvetage en crevasse. De ce sauvetage en crevasse. Peu importe la situation, les étapes seront les mêmes; c'est uniquement leur mise en application qui changera. Je nous imagine faire le sauvetage : sortir ma sonde, sécuriser une zone, faire un ancrage, aller voir dans la crevasse, sécuriser son bord, y descendre au besoin, administrer les premiers soins. Je pense aux forces de chacun et je m'imagine donner les directives : Manu, fais un ancrage. Caro, filme.

Je continue à avancer, incertain de l'état de la situation. Ils ont peut-être déjà sorti François et ils marchent vers nous. Ils sont peut-être encore en train de réaliser le sauvetage. Ils sont peut-être tous tombés dans la crevasse. Ça fait maintenant plus d'une heure que nous n'avons pas eu de leurs nouvelles. Normalement, une sortie de crevasse prend beaucoup moins de temps que ça.

Quarante minutes plus tard, soit une heure et cinq minutes après le premier appel de Marina, je vois enfin quelqu'un dans le brouillard. Bonnes nouvelles, on les a trouvés et ils ne sont pas tous tombés. Je continue de visualiser mon arrivée. Je me vois déposer mon sac. Je me vois sortir ma sonde. Je me vois poser des questions. Je me vois donner des ordres. Je



**Figure 18 - J'arrive sur la scène. J'organise la corde et pose des questions.**

m'approche et je vois Samuel en train de pelleter. Je confirme avec Samuel que la zone est sécurisée. Aussitôt qu'il m'indique la zone sécuritaire, je fais venir Caro et Manu jusqu'à moi pendant que je pose une myriade de questions à Samuel et à Marina pour comprendre où en est rendu le sauvetage. Je tiens à comprendre l'état de la situation et savoir comment on peut aider. Aussitôt que Sam m'annonce qu'il est en train de terminer de faire un ancrage, première étape de toute sortie de crevasse, je comprends que la situation n'est pas encore stabilisée. Je donne des consignes à Manu et Sam : terminez de faire l'ancrage et libérez la corde. Caro : filme ([▣ Vidéo 5 — \*L'organisation du sauvetage\*](#)).

Tout en préparant du matériel pour le sauvetage, je discute avec Marina pour recueillir toutes les informations qu'elle peut me fournir. Elle me dit que Frank a commencé à remonter, mais la communication avec lui est très difficile, car il est dans la crevasse sous une corniche ([▣ Vidéo 6 — \*Discussion avec Marina\*](#)). J'élabore un plan simple et le communique aux autres : je vais aller porter la corde rouge à François et nous allons le remonter avec celle-ci. Je vais aller sur le bord de la crevasse voir François et préparer un espace pour qu'il puisse sortir. Pendant ce temps, ils vont se préparer à tirer sur la corde pour le remonter.

On discute de quelques détails techniques, puis je descends vers la crevasse. Je me dirige juste à côté d'où se trouve François. Pendant que le reste de l'équipe s'installe pour remonter François, je prépare mon matériel en chantant *Ain't no sunshine when she's gone* ([▣ Vidéo 7 — \*Ain't no sunshine when she's gone\*](#)). Une fois prêt, j'avance doucement vers le vide en faisant tomber la neige afin de bien voir la limite de la glace. Je confirme que je suis solidement attaché et je me penche par-dessus le trou. L'immensité du vide me prend par surprise et me donne un peu le tournis. François n'est pas tombé dans une crevasse, mais en bas d'une gigantesque falaise ! Le brouillard m'empêche de voir l'étendue du néant, mais soudainement, je me sens petit et j'ai l'impression que le monde tourne autour de moi. Je me ressaisis et vois François à quelques mètres sous la corniche de neige. Je remarque aussi une immense crevasse terminale juste sous François dans laquelle je distingue clairement un ski, environ cinquante mètres plus bas. François me semble à bout et me regarde avec un regard

implorant et un sourire de soulagement. Je lui demande comment il va et s'il est blessé. J'écoute sans surprise et avec un certain soulagement sa réponse qui me dit qu'il est exténué et endolori, mais qu'il n'est pas blessé. Je lui explique le plan et l'état de la situation en haut.



**Figure 19 - Samuel, Emmanuelle et Marina tirant la corde pour remonter François. Je suis à l'arrière, remontant la pente en tirant avec mon harnais. Les bambous délimitent la zone sécurisée.**

Je nettoie et sécurise le bord de la falaise et descends une corde avec un mousqueton à François. Celle-ci nous permettra de l'extirper de là. Je demande au reste de l'équipe que je vois aligné et tenant la corde dans leur main, s'ils sont prêts à tirer. Ils me répondent que oui. Je vérifie auprès de Frank s'il est prêt. Aussitôt que j'ai son OK, je fais un

décompte d'une voix claire et forte et on tire tous ensemble ([▣ Vidéo 8 — La remontée](#)).

Lorsque François arrive près du rebord, je prends d'abord son ski et son sac pour l'alléger. J'entends le reste de l'équipe qui fait des blagues en riant, tout en décrivant la frayeur qu'ils ont eue. J'aide finalement François à sortir du vide et à mettre pied sur la neige. J'annonce fièrement à l'équipe : « On a le sac, pis on a le gars ! » Les cris de joie fusent de toute part ! Je félicite François, qui s'effondre ([▣ Vidéo 9 — La sortie de François](#)).

Après que François eut repris son souffle, nous retournons rejoindre le reste de l'équipe pour célébrer et pour faire un plan pour la suite. Le trio nous raconte en détail et en riant ce qu'ils ont vécu, en mettant l'accent sur le fait qu'ils ont eu vraiment peur et qu'ils ont cru y rester. François nous annonce que quelques pièces d'équipement, dont un ski, sont tombées dans la crevasse sous la falaise. Il est impensable d'abandonner le matériel en bas. Le ski est

essentiel pour pouvoir nous déplacer. Je demande à chacun des membres de l'équipe son niveau d'énergie et il est évident que François, Samuel et Marina sont brûlés par l'événement qu'ils viennent de vivre. Je quitte donc en ski avec Manu et Caro pour tenter de trouver un chemin qui nous mènerait à la crevasse pendant que les autres se remettent de leurs émotions en démontant l'ancrage. Une rapide exploration nous apprend qu'il n'y a pas d'autre chemin sécuritaire. Le seul moyen de récupérer le matériel de François est de descendre par la falaise.

Je demande à l'équipe qui aimerait aller tenter de récupérer les items tombés. J'aimerais beaucoup y aller. Descendre en rappel une falaise pour explorer une monstrueuse crevasse en Antarctique est une occasion unique ! Cependant, si quelque d'autre tient à y aller, je suis content de le ou la laisser y aller, car mon plaisir personnel est moins important que la dynamique d'équipe. Il est crucial pour moi que l'équipe garde un bon moral et d'être juste. Cela passe entre autres par le fait de ne pas m'accorder de privilèges dus à mon rôle de leader, même si cela passe parfois par mettre mon plaisir personnel de côté au profil des autres. L'atteinte de nos objectifs prime sur mon plaisir. Personne n'en a envie. Je me porte donc volontaire, excité à l'idée et content d'avoir à y aller. Après une rapide préparation, je descends en rappel dans le vide et j'enfonce dans les entrailles de glace. Je trouve un ski, une gourde et quelques morceaux de matériel mineur. Je descends le plus bas possible, jusqu'à pendre sur le nœud de sécurité à la l'extrémité de la corde. Je signale par radio à l'équipe qu'ils peuvent me remonter. Suspendu à la corde pendant ce qui me semble être des heures, je profite du moment, de la beauté des lieux. Je trouve la corde particulièrement mince. Je sais qu'une chute signifierait la mort. Je sens la peur monter. La tête accotée sur la corde, je la laisse venir. Je me dis que si c'est ainsi que ça se termine, ça fera une belle histoire. Après de nombreuses pauses, je finis par arriver en haut. Nous démontons l'ancrage et j'ouvre la voie jusqu'au campement.

Le soir, en mangeant notre interminable repas, nous avons comme unique sujet cet incident. Chacun raconte sa perspective, ce qu'il a vécu, ses apprentissages. On discute aussi de ce qui se serait passé s'ils n'avaient pas été en mesure de gérer la situation par eux-mêmes

ni de nous appeler. Après combien de temps nous serions-nous inquiétés ? Après combien de temps serions-nous partis à leur recherche ?

Samuel nous explique que lorsque la chute s'est produite, la première chose qui lui est venue en tête est les propos que j'avais tenus la veille lors de la rétroaction à la suite de son sauvetage de la crevasse. J'avais alors expliqué en détail à l'équipe ce que j'avais fait pour le sortir du trou. Entendre les paroles de Samuel me confirme que ces discussions sont pertinentes !

Puis on se couche dans une ambiance sérieuse qui détonne avec les premiers jours d'expédition durant lesquels nous étions festifs chaque soir. Soudainement, après deux chutes en deux jours et notre itinéraire qui est encore incertain et délicat, je sens que nous avons tous l'impression que nous devons prendre l'Antarctique au sérieux si on veut parvenir à réaliser notre expédition, et surtout, en revenir.

#### **4.3.5. Le Forbidden Plateau**

La cinquième journée fut consacrée à chercher un chemin et nous sommes parvenus à établir un passage sécuritaire que nous avons balisé à l'aide de bambous afin de pouvoir amener notre matériel de l'autre côté le lendemain. Une fois que le passage technique que nous appelions le Catwalk fut traversé, nous avons vraiment le sentiment que la porte vers le plateau nous était maintenant ouverte. Le tâtonnement pour trouver notre chemin sur le Catwalk nous a malheureusement pris plus de temps que prévu et nous avons ensuite dû mettre les bouchées doubles pour avancer. Cinq jours de navigation et de progression plus tard, nous avons finalement atteint le bien nommé Forbidden Plateau. C'est dans la joie que nous avons atteint cet important jalon. ([📺 Vidéo 10 — \*Forbidden Plateau\*](#)). Il s'agit d'une étroite section de la péninsule Antarctique bordée par la mer de Weddell à l'est et l'océan Austral à l'ouest. Il s'élève à 2 000 mètres d'altitude et il est entouré d'abruptes falaises infranchissables. Les seuls moyens pour le quitter étaient notre point d'entrée et notre point

de sortie planifié, à plus de 160 km de distance l'un de l'autre. Toute l'équipe était fatiguée et je savais que nous devrions bientôt prendre du repos. Toutefois, je tenais à couvrir encore plus de distance avant de nous accorder une pause. Le but étant de nous mettre en position favorable pour parvenir jusqu'au bateau avant de manquer de vivres. Nous avons pu profiter d'une belle fenêtre météo et du plat relatif du plateau pour réaliser notre plus grosse journée de progression de l'expédition et tenter de rattraper un peu notre retard. Malgré un froid perçant, nous étions parvenus à parcourir 15 km. Cependant, François, qui se sentait mal la veille, était à bout. Au cours de la journée, j'ai pris son traineau, car il était si faible qu'il n'était plus en mesure de le tirer. Nous avons pris une pause au pied du mont Walker, réputé comme étant le plus haut sommet de la péninsule, pour aller le gravir. L'état de François l'a forcé à rester en bas pendant que nous montions ce sommet facile ([Vidéo 11 — Sommet mont Walker](#)).

Nous nous disions tous que pour que François refuse de venir au sommet, sa situation devait être sérieuse. D'ailleurs, à notre retour, en voyant François couché en boule sur un traineau, nous avons décidé d'installer le campement sur place plutôt que de continuer un peu plus loin comme c'était initialement prévu. Je me suis couché préoccupé. D'un côté, il était impératif que nous avancions bien au



**Figure 20 - François, malade, peinant à avancer.**

courant des prochains jours afin d'avoir suffisamment de temps pour naviguer la section de l'itinéraire qui m'intimidait le plus, le champ de crevasses au sommet de la baie Neko. De l'autre, j'espérais de tout mon être que l'état de santé de François allait s'améliorer.

Au matin du 25 février, plus de trois semaines après avoir quitté l'Amérique, je suis allé voir François qui était emmitouflé dans son gigantesque sac de couchage, afin de savoir

comment il se sentait. Il m'a dit, d'une voix graveleuse et avec une larme gelant sur sa joue : *Alex, je ne peux pas me lever, je ne peux pas bouger*. J'ai immédiatement perçu la profondeur de sa détresse dans son regard. François, pilier de l'équipe, mon bras droit, le plus fort d'entre nous, celui sur qui nous pouvons toujours compter, était terrassé et impuissant. Il était clair que la journée en serait une de repos. J'aurais préféré prendre cette journée de repos bien mérité dans quelques jours, mais j'étais conscient qu'elle ferait du bien à tout le monde ([☐ Vidéo 12 — L'état de santé de François](#)).

#### **4.3.6. Récit phénoménologique 2 — Décision au sommet**

25 février, jour 16 (64°47'45''S, 62°02'50''W)

Je me souviens, je suis étendu dans mon sac de couchage et je regarde nos cartes et les photos satellites de la région. Une grande question m'habite : et maintenant, on fait quoi ? Il semble être évident que nous n'avons que deux options, poursuivre notre route ou rebrousser chemin. J'estime que les deux options devraient nous prendre deux semaines. Il n'y a aucun autre chemin de sortie, que des falaises à perte de vue. Personne ne peut venir nous chercher, les conditions météo sont exécrables et l'équipe de recherche et sauvetage a quitté le continent. Malgré tout, je suis à la recherche d'alternatives. Je scrute la côte à la recherche d'un possible passage. J'identifie les points d'intérêts tels les sommets à proximité et sur les trajets possibles. Je calcule les distances nous séparant de chacun de ces points d'intérêts. J'évalue les différentes variations possibles du trajet initial et considère les risques objectifs qui leur sont reliés. J'essaie de considérer toutes les options possibles pour regagner le bateau. Nous prenons une journée de repos forcé. Je sais que c'était la seule option. François n'aurait pas pu avancer aujourd'hui : on doit le soutenir pour qu'il parvienne à aller à la « toilette ». J'entends le vent en rafale sur les parois de notre dôme, notre îlot de sécurité dans cet enfer blanc. Je suis inquiet pour François et pour l'équipe, je sais que nous sommes en mauvaise posture. Je discute de façon joviale et continue d'afficher un air serein. Je fais des blagues et souris. Ce n'est pas une façade; malgré le stress et la pression, je me sens bien et en paix. Je

sais que je vais trouver une solution et qu'on va s'en sortir, je ne sais juste pas encore comment. Je continue à scruter les cartes, je veux être certain de pondérer toutes les possibilités.

Je repense à notre situation. Je me remémore nos objectifs. Nous les avons convenus ensemble bien avant le départ : 1 — Revenir tous sains et saufs. 2— Revenir en tant qu'équipe unie. 3— Vivre une grande aventure. 4— Si possible, réaliser des premières mondiales. L'objectif de réaliser la traversée du Forbidden Plateau ne fut décidé qu'une fois rendu en Argentine en discutant avec des guides locaux. Pour nous, le trajet réalisé était moins important que son esprit. Je regarde les cartes. J'analyse une myriade d'options alternatives. Tranquillement, une troisième option viable prend forme. J'envisage un plan audacieux qui nous permettrait à la fois d'aller gravir des sommets vierges, un de nos objectifs, de donner du temps de repos à François et de revenir sur nos pas, ce qui est le chemin de retour le plus sécuritaire parce que nous savons qui est faisable.

C'est risqué, car cela implique de séparer l'équipe en deux pour aller gravir des montagnes situées à 13 km de notre camp de base, et ce, en étant au point le plus engagé de l'expédition en plus d'avoir un membre de l'équipe agonisant.

Je convie les membres de l'équipe à une discussion. Nous devons prendre une décision concernant le trajet de retour au bateau. Je suis le chef d'expédition, mais je tiens à arriver à un consensus sur une question aussi importante. De plus, nous avons tout le temps requis pour discuter au chaud, en étant bien alimenté et bien hydraté. L'ambiance est taciturne et je sens le poids des regards attentifs sur moi. Ça me donne de l'énergie. Je sens monter en moi un calme et une vivacité propre à ces moments de pression. J'explique notre situation en commençant par résumer les objectifs que nous avons déterminés avant notre départ. Je poursuis en présentant les paramètres de la situation afin d'uniformiser nos compréhensions de la situation. Je nous situe sur la carte en expliquant la distance des différents points de sortie, j'invite Manu à expliquer la quantité de nourriture qu'il nous reste, je parle de l'hiver qui s'en vient. On fait un tour de table pour savoir dans quel état se trouve chacun des membres, autant physiquement que mentalement. Je procède ensuite à expliquer les trois

options que je juge les plus pertinentes : poursuivre, revenir sur nos pas ou séparer l'équipe pour aller gravir les sommets puis revenir tous ensemble à notre point de départ. Je demande calmement si quelqu'un pense à une autre option et je les convie ensuite à s'exprimer sur la situation et sur l'option qu'ils préfèrent. Je leur demande de partager leur avis sur chacune des options mises de l'avant, de dire les pour et les contre qu'ils perçoivent et l'importance qu'ils leur accordent. Il est important pour moi que chacun se sente écouté et impliqué dans la prise de décision. En plus de contribuer à entretenir le sentiment d'autonomie, d'appartenance et de compétence chez les membres de l'équipe, le partage de nos perceptions enrichit notre compréhension de la situation et nous aide à prendre la « meilleure » décision possible. Le constat s'impose que la troisième option, bien que plus risquée, est celle qui nous permettrait d'atteindre le plus nos objectifs tout en donnant le repos nécessaire à François, qui en a plus que besoin.

Je dis tout haut la question que je devine dans les yeux de mes comparses qui se regardent en oblique : qui fera partie de la mission et qui restera au camp ? Pour y répondre, je propose un tour de table où chacun et chacune pourra exposer sa préférence. Pour moi, il est important que chacun se sente autonome dans la situation. Idéalement, j'essaie de les laisser choisir le maximum de choses, tant que cela cadre avec ma compréhension de la vision d'équipe. Bien que tous se disent flexibles, Caro et Manu présentent leur envie de rester au camp tandis que Samuel et Marina démontrent leur intérêt pour aller grimper les sommets. Pendant ce tour de table, je sens un soulagement, car je redoutais le scénario où tous voulaient y aller et qu'on aurait dû choisir. Je termine le tour de table en expliquant que je compte aussi faire partie de la mission. Je résume que les équipes sont claires : étant donné que l'état de François périclité, il restera au camp avec Manu et Caro à son chevet tandis que je partirai avec Samuel et Marina en mission. Nous terminons la conversation avec notre AHOU ! habituel et commençons immédiatement à planifier notre aventure.

#### 4.3.7. La mission Arctowski

Le plan était simple, départ dès le lendemain matin pour nous rendre au pied du sommet dans le but de le gravir le matin suivant et de revenir au camp le soir même. Nous avons organisé le matériel pour notre mission, établis un plan de contingence avec le reste de l'équipe et nous nous sommes installés pour la nuit. Le plan de contingence était faible. S'il nous arrivait un pépin, il y avait peu de choses qu'ils pourront faire compte tenu de l'état de François. En d'autres mots, nous n'avions pas le droit à l'erreur.

À notre réveil, nous avons avalé une bouchée rapidement et nous avons quitté le campement aussitôt que possible. Les conditions étaient idéales et avec des sacs aussi légers, nous avançons à un rythme inégalé. Nous avons l'impression de voler et avançons sans relâche, à part de brèves pauses pour grignoter et boire, ainsi qu'un arrêt toilette surprise, qui nous a permis d'apprendre à mieux nous connaître... Grâce à notre progression rapide, nous avons pu gravir un premier sommet dès l'après-midi. Après une brève discussion, nous avons décidé de poursuivre sur notre lancée et d'y aller pour notre deuxième cible, le plus haut sommet de la péninsule Arctowsky. Bien que techniquement simple, le chemin pour l'atteindre passait par une étroite arête bordée de précipices. J'ai décidé de marquer notre chemin à l'aide des bambous afin d'être certain de retrouver notre passage au retour. Dans un monde idéal, j'aurais tracé tout notre parcours, du campement au sommet. Cependant, pour couvrir ces 15 km de distance, il aurait fallu 500 tiges de bambou, et nous en avons qu'une soixantaine. Je les ai donc conservées pour les sections clés du trajet. Nos efforts furent récompensés et nous avons atteint le sommet pour le coucher de soleil, vers 20 h 15. Tétanisés par la vue que nous devinions entre les nuages et épuisés par la grosse journée que nous venons de réaliser, nous avons décidé de dormir au sommet. Après tout, les prévisions météo annonçaient un dégagement et nous nous disions que la vue serait à couper le souffle le lendemain matin. Fiers de nous, nous nous sommes demandé ironiquement : *What could go wrong* ? Nous avons construit un mur pour nous protéger du vent et avons monté la tente pour nous y installer. Nous avons préparé le repas en réalisant une autre entrevue par téléphone satellite avec une chaîne radio. Puis l'avons englouti avant de sombrer dans un

sommeil profond. Notre sommeil fut malheureusement de courte de durée. Nous avons été réveillés par le toit de notre tente qui nous écrasait le visage ! Nous devions agir vite. Après une brève discussion, Marina s'est portée volontaire pour aller voir ce qui se passait et Samuel et moi nous nous sommes portés volontaires pour continuer à dormir. Merci Marina ! Elle a déneigé la tente de l'amoncellement qui l'écrasait et elle est revenue se coucher à nos côtés. Au matin, nous avons été étonnés qu'il fasse encore noir à notre réveil. Nous pensions nous lever bien après le lever du soleil afin d'être suffisamment reposés pour le retour. De plus, le vent semblait s'être calmé, tout était calme. Cependant, lorsque nous avons regardé nos montres, nous avons commencé à mieux comprendre notre situation : il était midi. Il y avait tellement de neige sur notre tente qu'elle obstruait la lumière et nous protégeait du vent. Nous nous sommes empressés de déjeuner et de nous habiller afin d'amorcer notre retour le plus rapidement possible. Cependant, lorsque nous avons essayé de sortir de la tente, nous avons réalisé que ça allait être plus compliqué que prévu. En effet, étant donné que la tente était ensevelie sous la neige, pour pouvoir sortir de notre abri, nous devions pelleter en envoyant la neige dans la tente. Et lorsque nous avons enfin pu sortir la tête dans le blizzard qui faisait rage, nous avons dû nous rendre à l'évidence : l'éclaircie annoncée n'était pas là, bien au contraire. Nous nous sommes habillés en mode tempête avec nos lunettes et nos masques. Aucune peau ne pouvait être exposée, sinon c'était une engelure assurée. Le blizzard était tellement intense que pour parvenir à déterrer les ancrages de la tente qui se trouvaient maintenant à un mètre sous la neige, nous devions nous mettre à trois pour creuser, sinon la neige remplissait notre trou aussitôt. À un point, Samuel nous a annoncé que ses lunettes étaient complètement givrées et qu'il n'avait plus aucune vision. Nous lui avons donc donné une tâche simple qu'il pouvait faire sans la vue : dégager la neige de sur la tente à l'aide de ses mitaines. Cela a donné lieu à une scène dramatiquement ridicule : Samuel, aveugle et pelletant de tout cœur comme un chien, nous demandant à tous les vingt minutes, en criant de tous ses poumons, si ce qu'il faisait était encore utile, pendant que Marina et moi luttons pour parvenir à démonter la tente pour pouvoir quitter les lieux. Ça nous a pris 5 heures de lutte acharnée pour démonter notre tente et ranger notre matériel, tâche qui ne nous prenait habituellement que quelques minutes.

Lorsque nous avons finalement pu amorcer notre retour, l'après-midi était déjà très avancé. Nous avons amorcé notre retour et je menais notre cordée d'un bambou à un autre, les cherchant aveuglément dans cet univers monochrome. Les bambous mesuraient un mètre et ils avaient tous un bout de ruban rouge pour les distinguer au loin. Ils étaient distancés de façon régulière à 34 mètres de distance, soit exactement la longueur de la cordée. De cette façon, lorsque Marina, la dernière de la cordée, arrivait à un bambou, elle y restait tant que je n'avais pas trouvé le prochain qui se trouvait assurément à la périphérie de l'arc que je pouvais décrire en gardant la corde tendue. Les conditions rendaient la tâche très ardue de retrouver les bambous. Ils étaient complètement givrés et presque entièrement ensevelis, ne laissant que quelques centimètres blancs dépasser du sol. Le retour sur l'arête a évidemment pris beaucoup de temps et il nous a maintenus dans un état de stress constant. J'étais constamment à la recherche du prochain repère ? Cependant, lorsque je suis parvenu au dernier bambou, que j'avais doublé afin de savoir quel serait le dernier, j'ai réalisé à quel point cet itinéraire tracé était rassurant. Je devais maintenant m'aventurer dans l'inconnu blanc, incapable de distinguer le sol du ciel, ne sachant pas si je me dirigeais vers la droite ou vers la gauche, si devant moi il y avait un mur ou un trou. Les treize kilomètres qui nous séparaient du camp de base et de nos amis me semblaient si longs. Pour maintenir un cap dans ces conditions, c'était Samuel qui me criait si je devais me diriger à la gauche ou la droite, car il pouvait voir ma trajectoire grâce à la trace que je laissais dans la neige fraîche. Je lui indiquais un cap et quelques consignes concernant la trajectoire souhaitée et il me guidait à distance. Je calculais régulièrement notre vitesse de progression afin de savoir en tout temps notre localisation. Je sentais que je devais être au meilleur de moi-même pour être à la hauteur de la situation à laquelle nous faisons face. En mon for intérieur, une pensée a émergé : *enfin ! Un défi digne de l'image que je me faisais de l'Antarctique.* Je ne voulais pas l'avoir facile et là, je sentais que j'étais servi. Je me sentais bien, je me sentais calme. J'ai ralenti mon rythme, ma respiration, mes pensées. J'ai rempli mes poumons d'air plus que frais et je me suis senti connecter avec les éléments. La tête haute, serein, j'avançais avec confiance et détermination dans cet environnement hostile. Je me sentais à ma place.

Tard dans la soirée, alors que le soleil était couché depuis longtemps et qu'il nous restait environ la moitié de la distance à couvrir, nous sommes arrivés à un point de changement d'azimut. Nous devions maintenant marcher face au vent qui était toujours aussi abrasif. Selon mes calculs, dans le meilleur des scénarios, nous arriverions vers trois ou quatre heures du matin. Dans ce contexte où le moindre pépin pourrait entraîner des conséquences catastrophiques, nous avons pris la décision d'arrêter pour la nuit et de continuer le lendemain.



**Figure 21 - Emmanuelle scrutant l'horizon en attendant notre retour.**

Le lendemain, bien qu'encore dans un complet brouillard, la tempête avait un peu diminué. Nous en avons profité pour accélérer la cadence et atteindre le campement dans l'après-midi. De retour au camp de base, nous fûmes heureux d'apprendre que François allait un peu mieux. Malheureusement,

il peinait encore à avaler quoi que ce soit ou à se mouvoir par lui-même. Nous avons passé la soirée à nous raconter ce que nous avons vécu chacun de notre côté, nous lors de notre mission, et Emmanuelle, François et Caroline lors de leur attente. Ensuite, nous avons rangé le maximum de choses possible afin d'être en mesure d'amorcer le retour le plus tôt possible le lendemain matin. De plus, l'équipe à bord du voilier nous a informés que le temps devait être clément le lendemain, particulièrement dans l'après-midi, alors nous tenions à amorcer notre retour. Ils nous rappelaient aussi que l'hiver était à nos portes et que chaque jour nous rapprochait de la nuit totale. Plus que jamais, nous étions seuls au monde. Il était temps de quitter cet enfer blanc.

Étant donné que nous retournions sur nos pas, je me disais que la navigation serait beaucoup plus facile. Je voulais donc profiter de cette occasion pour réorganiser les cordées

afin que Marina et Samuel soient devant. Jusqu'à maintenant, outre une petite sortie lors de laquelle François fut premier de cordée, ce fut toujours Manu et moi qui menions nos cordées respectives. Après tout, nous étions les deux avec le plus d'expérience dans ce genre d'environnement. Cependant, je voulais offrir l'opportunité à d'autres membres de l'équipe d'ouvrir la voie en Antarctique. En plus d'enrichir leur expérience, je tenais aussi à décloisonner cette tâche afin que d'autres puissent prendre la relève s'il m'était arrivé quelque chose. François était mon second, mais il n'était plus en état de prendre la relève. Il ne restait qu'Emmanuelle qui avait suffisamment d'expérience dans ce type d'environnement, mais la seule autre fois qu'elle avait ouvert dans le blizzard, elle n'avait pas pu supporter la pression. De plus, tant qu'à revenir sur nos pas, un trajet qui aurait dû être plus facile, je me disais que nous pouvions aussi bien profiter de l'occasion pour développer les compétences des autres membres de l'équipe. Lorsque j'ai annoncé à Emmanuelle mon intention, celle-ci m'a fait part de sa déception et elle m'a expliqué qu'elle s'identifiait beaucoup à ce rôle, que c'était sa responsabilité. J'ai compris son attachement, mais j'ai tout de même insisté pour laisser la chance à d'autres de vivre cet incomparable rôle. Je me suis endormi satisfait de trouver des moyens de rendre l'expédition intéressante malgré le fait que l'on devait revenir sur nos pas.

J'avais mis l'alarme tôt, car nous nous devions d'avancer le plus possible. Cependant au réveil, la tempête faisait rage à l'extérieur et j'ai clairement vu l'inquiétude dans le regard des membres de l'équipe. D'un ton qui se voulait ferme et rassurant, je leur ai rappelé que les conditions étaient supposées s'améliorer au courant de la journée et qu'il était primordial d'amorcer le retour. Tous se sont activés et préparés rapidement, sauf François, qui, couché en boule sur un traineau, continuait d'essayer de se reposer. Il devait conserver toutes ses énergies pour nos déplacements. En sortant de notre abri, nous étions terrassés par le vent qui nous jetait au sol. Nous luttions pour nous déplacer et pour être fonctionnels. Je croyais que notre retour serait aisé, mais il s'annonçait beaucoup plus difficile qu'anticiper. Sans même nous parler, nous savions tous que la réorganisation de cordée devrait attendre. C'était moi qui devais mener l'équipe dans cette tempête.

#### 4.3.8. Récit phénoménologique 3 — Pari perdu

28 février, jour19 (64°47'40''S, 62°01'51''W)

*Le mieux aurait été et pour Frank, et pour l'équipe, de se reposer. Mais encore une fois, s'il fait mauvais durant une semaine au complet il faut quand même avancer, sinon on ne sortira jamais...*

Marina Lançon, membre d'expédition, journal d'expédition

*Alex a l'air sûr de lui, du moins c'est ce qu'il nous laisse paraître. Sa confiance nous donne la force de continuer.*

Emmanuelle Dumas, membre d'expédition, récit d'expédition

Je me souviens du regard en larme de Manu à travers ses lunettes et de sa voix tremblante qui me demande si je suis certain de ma décision, si je suis sûr qu'on n'est pas en train de se mettre dans la merde en démontant notre campement dans cette tempête. Nous sommes collés, agrippés l'un



**Figure 22 - La tempête fait rage lorsque nous démontons péniblement le campement.**

à l'autre afin de pouvoir nous entendre dans ce vent terrassant. D'une voix ferme et convaincue, je la regarde droit dans les yeux et lui réponds « Fais-moi confiance. On doit quitter. C'est en restant ici qu'on se mettrait dans la merde ». Je la regarde retourner s'atteler à démonter le camp de base. Je regarde autour de moi, devinant à travers le blizzard mes

partenaires qui sont occupés à survivre et à se préparer à quitter notre camp de base. Je sens le doute et la pression monter, puis je me rappelle qu'on doit quitter ce lieu le plus rapidement possible. Je me convaincs que c'est la meilleure chose à faire ([▣ Vidéo 13 — \*La tempête\*](#)). Je ne peux pas tergiverser. Je me rappelle qu'on doit essayer d'avancer qu'on doit faire le maximum qu'on peut chaque jour. Je repense aux deux jours précédents, lors de la mission Sommets, où nous avons démonté le campement dans des tempêtes similaires et que nous avons tout de même réussi à progresser. Moins qu'espéré, évidemment, mais nous avons tout de même parcouru treize kilomètres en deux jours. J'espère de tout cœur que le rapport météo qui annonçait une accalmie pour cet après-midi se réalisera. J'espère de tout cœur que de nous aventurer dans le blizzard est la bonne décision. Je vais regarder dans la tente et je vois François, couché en boule dans son énorme manteau sur un traîneau, immobile ([▣ Vidéo 14 — \*François agonise\*](#)). Je fais une rapide ronde d'encouragement à l'équipe, car je tiens à savoir dans quel état ils sont et il est important pour moi qu'ils gardent confiance. Puis je redouble d'ardeur dans le démontage du camp. En plus de faire ma part, je tiens à montrer l'exemple en travaillant d'arrache-pied. Je suis certain qu'ils donnent tout ce qu'ils ont, mais un peu d'encouragement aide toujours. Après d'interminables heures qui passent trop rapidement, nous sommes finalement prêts à quitter. Je vois Manu mettre le harnais à François qui peine à se tenir debout pendant je tente en vain de retrouver le piolet de Caroline avec le reste de l'équipe. Après de longues minutes de recherches infructueuses, je prends la décision d'abandonner le piolet et de nous mettre en mouvement. Je signale ma décision à l'équipe et les invite à mettre leur sac et leur pulka. Aussitôt que tout le monde me signale qu'ils sont prêts en levant la main, je commence à avancer dans la tempête qui fait rage. Je regarde constamment ma boussole que je tiens en main. Je tourne la tête pour voir l'état de mes coéquipiers. Je ne vois que la corde qui me relie à Samuel, tendue à l'horizontale par le vent, se perdre dans le blanc opaque de la tempête. Je baisse la tête et je continue de m'enfoncer dans le blizzard qui s'intensifie. J'ouvre mon manteau pour confirmer à nouveau notre position sur le GPS qui pend à mon cou. Le GPS n'est plus sur sa corde. J'ai l'impression que mon cœur arrête de battre un instant. Je sens mon niveau de stress augmenter : il s'agit de notre seul GPS. Je sens mon ventre se serrer. Je respire profondément

et je ralentis mes mouvements. Je le cherche dans mes manteaux, mais, rien à faire, je ne le trouve pas. Je suis conscient que l'équipe attend derrière dans le vent et le froid. Je me dis qu'on doit faire quelque chose. N'importe quoi, mais être en action. Je n'ose pas avancer avant d'avoir trouvé le GPS. Il doit être entre deux de mes nombreux manteaux. Je le chercherai plus tard. Avant je dois faire bouger l'équipe. Je sors ma sonde et sécurise le secteur afin qu'ils puissent venir me rejoindre pour discuter. J'invite mes coéquipiers à venir et nous faisons un caucus bras dessus, bras dessous. Ils sont tous inquiets, gelés, fatigués et l'état de François se détériore. Nous prenons rapidement la décision d'installer un campement sur place. Dans ce vent, il nous semble irréaliste de tenter de monter la grosse tente de groupe alors nous convenons d'opter pour les deux petites tentes. Les priorités sont de monter une tente pour que François puisse être à l'abri et de sécuriser un périmètre de campement. Je propose un plan et distribue des responsabilités. Après m'être assuré que tout le monde avait compris et endossé le plan, nous nous mettons à l'action. Caro vient rapidement me voir. Elle



**Figure 23 - J'ai le visage glacé dans la tempête.**

tient en main notre unique GPS qu'elle a trouvé dans la neige. Un immense soulagement m'envahit. Je considère l'option de repartir, mais l'équipe commence à monter le campement et je crois qu'il vaut mieux poursuivre le plan qui est déjà en branle. Je la remercie et nous installons le campement d'urgence aussi rapidement que possible dans

ces conditions défiantes. La plupart des membres de l'équipe ne voient plus, car leurs lunettes sont givrées. Aussitôt qu'une tente est montée, un membre de l'équipe s'y précipite pour commencer à organiser l'intérieur pour pouvoir accueillir François. On installe la deuxième tente et ancrons solidement nos abris de fortune. Tout le monde s'installe dans les tentes pendant que je fais un dernier tour du campement pour m'assurer que nos abris sont adéquatement ancrés et que le matériel est sécurisé dans les pulkas ([Vidéo 15 — Un abri](#)

*dans le blizzard*). Seul dans la tempête, face au vent, le visage glacé, je savoure le moment en emplissant mes poumons et en ouvrant grand les bras. Je me sens en contrôle. Je me sens énergisé. Je me sens puissant. J'entre finalement dans ma tente rejoindre Marina et Manu. Je commence par retirer mes masques et mes lunettes qui sont glacées. Puis on fait le point en mangeant une bouchée. Le GPS nous informe que malgré tous nos efforts, nous n'avons progressé que de 800 m aujourd'hui. Il nous reste encore une cinquantaine de kilomètres à faire, et le terrain le plus technique est devant nous. Cependant, je me concentre sur notre situation actuelle. Ma priorité est de m'assurer que tout le monde est stable. Manu et Marina se mettent au chaud et préparent le souper pendant que je vais voir les autres dans leur tente. François est mal en point, mais au moins il peut parler.

Pour tenter de motiver les troupes, je clame tout haut : on a peut-être fait juste 800 m, mais au moins on a fait 800 m. Ce 800m-là est à nous, et ça, personne ne pourra nous l'enlever !

Tout au long de la soirée, je suis habité par un constat : j'ai perdu mon pari. Je me répète qu'on aurait dû rester au camp de base. Je suis convaincu que le reste de l'équipe se dit la même chose, mais personne ne m'adresse le moindre reproche. Ce n'est pas tout le monde qui était d'accord avec ma décision, mais tout le monde était d'accord que je la prenne. Je me concentre sur le futur en tentant d'être en paix avec la situation. Je me concentre sur les cartes, car demain sera une grosse journée. Le plan pour la suite est simple et clair : réessayer demain.

#### **4.3.9. Le retour**

*J'ai l'impression de voir du danger partout. Peut-être que je capote un peu, mais bon pour le reste ça va. Je me dis que s'il m'arrive quelque chose, au moins j'aurai vécu une belle vie bien remplie et entourée de belles personnes.*

Marina Lançon, membre d'expédition, journal d'expédition



**Figure 25 - Lente progression dans un dense brouillard, notre lot quotidien.**

La semaine qui a suivi fut une incessante répétition. Tous les matins, nous démontions le campement, nous peinions ensuite de longues heures dans le brouillard et le blizzard, puis nous nous réfugiions dans notre abri pour manger, discuter et dormir. L'ambiance festive de la première semaine a fait place à la léthargie de l'épuisement. François reprenait

tranquillement des forces. Il pouvait maintenant s'habiller seul et il a même réussi à dire une première blague depuis son déclin. Nous étions encouragés par son rétablissement. Malgré



**Figure 24 - Vue magnifique lors d'une éclaircie sur le chemin du retour.**

tout, le retour dans les dédales de crevasses à flanc de falaise sans visibilité me forçait à puiser dans mes réserves. Entre le stress d'ouvrir le chemin sur ce champ de mines, risquant la chute à tout moment, et la pression de guider l'équipe à bon port, je sentais que je n'avais pas le droit à l'erreur. Je donnais le rythme, j'ouvrais le chemin et je décidais des pauses et de l'horaire dans l'éternel blizzard qui nous enveloppait. ( Vidéo 16 — *Le retour*) Le manque de visibilité m'amenait à découvrir les crevasses au dernier moment, la spatule de mes skis quasiment au-dessus des abysses. Parfois, j'aboutissais dans un cul-de-sac et nous devions rebrousser chemin. Le pire était lorsque je réalisais que l'ensemble de l'équipe se trouvait sur un pont de neige au-dessus d'une gigantesque crevasse. L'effondrement de ce pont serait la fin pour nous tous. Et parfois, le brouillard amenait une fausse confiance, comme la fois où une éclaircie nous a montré la précarité de notre situation. Je visais l'unique rampe pour contourner le mont Johnson, mais j'ai mené l'équipe cinquante mètres trop à l'ouest. Nous étions sur un sérac, un gigantesque bloc de glace qui se détachait du glacier et qui était suspendu au-dessus d'une falaise. Quand les nuages se sont dégagés, la vue était aussi magnifique que terrifiante. Remonter était impossible, alors nous avons dû poursuivre et négocier un étroit passage technique et raide entre deux crevasses béantes, avec les pulkas qui cherchaient à se renverser et à glisser vers le vide pour nous sortir du pétrin. Je m'y suis engagé le premier, suivis par les autres membres de l'équipe. Je me sentais impuissant en les regardant avancer périlleusement sur ce frêle pont de glace. Mon soulagement fut énorme lorsque le dernier membre de l'équipe réussit ce passage délicat. Cet incident n'a fait qu'augmenter la pression que je ressentais. Je me sentais comme un funambule aux yeux bandés, marchant au-dessus du néant avec toute l'équipe en équilibre sur mes épaules.

J'ai eu ce sentiment de marcher sur la corde raide tout au long du trajet du retour qui a principalement eu lieu dans le blizzard, incapable de distinguer mon environnement et vivant la pression de ramener l'équipe au voilier.

#### 4.3.10. Récit phénoménologique 4 — Seul

2 mars 2014, jour 21 (64°42'18''S, 61°45'52''W)

*Nous avons tous une confiance aveugle (et c'est le cas de la dire) en lui. Ça semble presque impossible qu'on soit sur le bon chemin avec l'absence de visibilité des derniers jours, les cartes absolument imprécises, le GPS sans cartes, la boussole gelée et le terrain crevassé qui nous oblige à faire des détours. Malgré cela, Alex a l'air toujours aussi sûr de lui et nous donne l'impression que nous ne tournons pas en rond.*

Emmanuelle Dumas, membre d'expédition, récit d'expédition

Je suis seul dans le blizzard polaire, à naviguer entre crevasses et falaises. Seul avec mon équipe qui suit mes traces que le vent efface. Je ne vois que le blanc de la tempête. Je suis incapable de distinguer le sol du ciel. J'imagine mes coéquipiers derrière. Je devine que derrière leur masque, leur visage trahit leur ambivalence viscérale, déchiré entre la crainte des éléments et la confiance qu'ils m'accordent. Je sais cependant qu'il est inutile de me retourner pour tenter de communiquer, je ne les verrai même pas dans la tempête. Mes doigts



**Figure 26 - Moi ouvrant la voie pendant une des brèves éclaircies.**

sont engourdis et mes pieds gelés. Je centre mon attention sur mes pensées. Je continue à dialoguer avec moi-même. Je me dis qu'il est futile d'y réfléchir, que je dois continuer à avancer. Dans ma tête, mes pensées se bousculent : j'ai choisi de venir dans cet enfer blanc, je dois assumer. J'ai accepté d'être le chef d'expédition, je dois assumer. Je me remémore qu'aucun doute n'a sa place, que tout ce que je dois faire, que la seule chose à faire, c'est continuer à avancer. Je mets un pied devant l'autre. Je mets un pied devant l'autre. Je mets un pied devant l'autre... Un pas à la fois, une crevasse à la fois, une journée à la fois, une semaine à la fois. Je m'imagine dans le futur. Je me répète que bientôt nous installerons notre campement, bientôt nous serons au voilier, bientôt nous serons en Amérique. Je sais intimement que bientôt cette aventure ne sera que des souvenirs. Je me rappelle que, bientôt, j'essaierai de réaliser tout ce que l'Antarctique m'aura apporté...

Parce que tout finit par passer.

#### **4.3.11. Récit phénoménologique 5 — On continue ou on arrête ?**

4 mars, Jour 23 (64°37'07''S, 61°46'49''W)

*On est dans le trou du cul du monde, et on n'a plus de marge d'erreur.*

Alexandre Byette, chef d'expédition, journal d'expédition

Je me souviens, il fait noir. Je suis fatigué. J'ai mal aux muscles. J'ai mal aux hanches. On vient de traverser un plateau et nous sommes au pied d'une pente de plus de 100 m de dénivelé. Depuis plusieurs kilomètres je m'aligne vers cette pente, ambivalent entre le désir de déposer mon sac et camper en bas ou donner un effort supplémentaire et dormir sur l'épaule en haut de la pente. Le pour et le contre des deux options se bousculent dans ma tête depuis un moment déjà.

Je comprends la situation comme suit :

Les raisons qui m'amènent à considérer l'option de monter ce soir sont que :

- Je sais que le campement est bon au sommet, car nous y avons dormi à l'aller;
- On se rapproche du bateau;
- S'il y a de la visibilité uniquement tôt le matin, au moins nous aurions une vue sur notre itinéraire du lendemain;
- Nous serions plus près du passage technique et délicat appelé Cat Walk, crux<sup>5</sup> du trajet que nous espérons traverser demain.

Les raisons qui me font hésiter à gravir la pente ce soir :

- Si la tempête se lève, nous serons plus exposés sur l'épaule;
- Risque de brûler l'équipe qui est déjà à bout;
- S'il arrive un incident, notre faible niveau d'énergie rendrait la situation très risquée;
- La noirceur rend l'évaluation du risque d'avalanche plus difficile.

J'estime que ça nous prendrait entre une et deux heures pour nous rendre en haut, et une fois que nous aurons commencé à grimper, il n'y aura pas d'autres possibilités de campement avant le sommet.

Mon rationnel et mon intuition sont complètement mitigés sur la question, mais en mon for intérieur, j'aimerais beaucoup que nous soyons capables d'avancer encore un peu ce soir. Cependant, nous avons beaucoup progressé aujourd'hui et je ne veux pas brûler l'équipe. Je prends une pause sur une petite bosse et je fais signe à l'autre cordée de venir nous rejoindre. Sans perdre de temps, je leur dis qu'on va prendre une pause pour manger et boire et que nous avons deux options : monter ce soir ou camper ici.

---

<sup>5</sup> Expression d'alpinisme signifiant la section la plus difficile et délicate d'un chemin.

Après leur avoir présenté les pour et les contres que je perçois quant à ces options, je leur demande leur avis à tour de rôle. Pour moi, il est important de connaître l'état des membres de l'équipe et leurs points de vue, mais aussi de savoir s'ils pensent à des éléments que j'aurais omis dans ma propre évaluation. Je les écoute en silence s'exprimer sur comment ils se sentent, leur niveau d'énergie ainsi que ce qu'ils voient et pensent de la situation. Après avoir entendu les avis partagés de chacun, j'arrête ma décision : nous allons continuer. Aucun nouvel élément n'est ressorti de la brève discussion et j'ai ressenti que malgré la fatigue, l'ensemble de l'équipe serait en mesure de mobiliser l'énergie nécessaire à ce dernier effort de la journée. Lorsque je leur annonce que nous allons poursuivre ce soir, je vois le visage déçu et résigné de ceux qui espéraient enfin déposer leur sac pour la nuit. Je demande à ceux qui ont encore de l'énergie de prendre un peu de poids des traîneaux de ceux qui sont fatigués et j'offre d'en prendre aussi. Après une brève pause pour boire, manger et réorganiser les traîneaux, nous crions notre AHOU traditionnel et continuons notre route. Tout au long de la montée, je plante de façon aléatoire un piquet en bambou qui sert habituellement pour la navigation et je dépose à son pied 5 petits bonbons à l'érable, un pour chaque membre de l'équipe. Je conservais secrètement ces bonbons pour un moment difficile, et la présente situation est le moment parfait pour les utiliser. À la découverte de ces surprises, ils crient tous de joie. Je suis heureux et épuisé lorsque nous parvenons finalement au sommet de l'épaule. On se rapproche du but.

#### **4.3.12. Récit phénoménologique 6 — Le ski perdu**

7 mars, Jour26 (64°34'417''S, 61°45'57''W)

*Sam fait plusieurs chutes et Frank aussi. Sam perd alors un de ses skis ! On décide d'essayer de le retrouver. Pour moi, je n'y crois vraiment pas vu le nombre de crevasses présentes !!*

Marina Lançon, membre d'expédition, journal d'expédition

SKIIIIIIII !!! J'entends Samuel crier en même temps que j'aperçois un ski dévaler la pente à toute vitesse. Je pointe immédiatement du doigt le ski blanc qui s'enfuit sur le glacier, le suivant du doigt et du regard afin de suivre sa trajectoire et de noter l'endroit où je le perds de vue, minuscule et s'enfonçant dans un champ de crevasse. Il a disparu dans une section crevassée du glacier sur lequel nous nous trouvons. Je demande à Sam s'il est correct. Il me dit qu'il n'est pas blessé et qu'il ne sait pas ce qui s'est passé. Il m'affirme pouvoir descendre avec juste un ski. Nous poursuivons notre descente encordés pour rejoindre l'autre équipe au pied de l'immense pente, Samuel assis sur son traineau ([▣ Vidéo 17 — Samuel a perdu un ski](#)). Tout au long de la descente, je fixe le point où j'ai vu le ski pour la dernière fois et le labyrinthe de craques vers lequel il se dirigeait.

On se regroupe dans un secteur sécurisé par Manu. J'écoute Sam expliquer comment son ski lui a glissé des mains, mais je ne pense qu'à comment on pourrait le retrouver. À cet instant, je me fous pas mal de ce qui est arrivé, tant que Samuel va bien et qu'on s'arrange pour que ça n'arrive pas à nouveau. Nous aurons l'occasion d'en discuter plus tard. Le reste de l'équipe rit nerveusement. Il ne reste que 10 km avant notre point de contact avec le voilier et j'entends Samuel nous dire qu'il est convaincu de pouvoir avancer à pied, même si c'est certain que ça va le ralentir. Je le laisse s'exprimer. En mon for, je suis convaincu que ça vaut la peine d'essayer d'aller retrouver le ski. Si nous ne le retrouvons pas, nous n'aurons que perdu quelques heures, temps pendant lequel le reste de l'équipe pourrait se reposer. Je m'avance pour être certain de bien voir et bien être vu et entendu de l'ensemble des membres de l'équipe. J'énonce avec confiance que je crois qu'on est capable de retrouver le ski. Le reste de l'équipe me regarde, incrédule. Je sens qu'ils ne croient pas que nous serons capables de retrouver le ski et qu'ils ont hâte qu'on se remette en route pour profiter de la première journée avec de la visibilité depuis plus de deux semaines. Je suis d'accord avec eux, qu'on doit profiter du beau temps pour avancer, mais on doit rester méthodique et rationnel dans nos décisions. Je leur dis que ça vaut la peine d'essayer. Se précipiter vers le bateau en abandonnant le ski derrière n'avantagerait personne.

Comme tout le monde est exténué, je me porte volontaire pour partir en mission de recherche. Je demande deux personnes volontaires pour venir encordées avec moi afin d'éviter la catastrophe si je tombe dans une crevasse. Je dépose mon sac et détache mon traineau afin de m'alléger pour la mission. Je remonte la pente vers les crevasses d'un pas confiant, suivi par mes deux partenaires de cordée. Je me dirige directement vers la crevasse que j'estime la plus probable. Cette estimation est un mélange d'intuition et d'observations que j'ai faites. Je m'approche de son bord délicatement et en faisant tomber la neige pour bien voir la limite de la glace. Aussitôt que je regarde dans la crevasse, je vois le ski planté à la verticale sur un pont de neige à l'intérieur du gouffre. Je lance un cri de joie à l'équipe qui peine à y croire. À ce moment, il est important pour moi de remonter le moral des troupes et qu'ils soient au courant que j'ai trouvé le ski. Je suis convaincu que cela va les aider à patienter en les tenant informés de l'avancement de la mission et en leur enlevant tout doute qu'ils pourraient avoir sur le fait qu'on va retrouver le ski ou non. J'entends leurs cris de joie et je les vois danser au loin, confirmant ainsi qu'ils ont entendu et que le moral est bon. Je coordonne ma descente avec les filles et m'aventure dans la craque pour aller chercher le ski que j'atteins rapidement. J'arrive à ressortir de la crevasse en grimpant une rampe de neige pendant que mes partenaires m'assurent et nous retournons tous à la zone sécurisée. Je suis fier et satisfait, la suite sera beaucoup plus facile et rapide si nous avons tous des skis. Le reste de l'équipe me félicite et me dit qu'ils n'y croyaient pas du tout. C'est le deuxième ski que je récupère dans une crevasse pendant cette expédition !



**Figure 27 - La cordée une au loin, après avoir récupéré le ski et se dirigeant vers le voilier.**



**Figure 28 - Photo prise à partir du bateau de la pente où Samuel a perdu son ski. Cette photo a été prise à l'aller tandis que l'anecdote du ski perdu et retrouvé a eu lieu au retour, trois semaines plus tard. On peut remarquer les six membres de l'équipe au loin s'appêtant à traverser la crevasse au centre de la pente.**



**Figure 29 - Gros plan de la pente où Samuel a perdu son ski. Je l'ai retrouvé à l'intérieur d'une des crevasses sur la droite.**

#### 4.3.13. Le retour au voilier

Après près d'un mois sur le continent, loin de toute trace de vie, la météo s'était finalement calmée. Nous avons pu profiter de la magnificence du paysage pour une dernière fois lors des deux derniers jours de progression. Nous étions en contact par téléphone satellite avec l'équipage du bateau et savions qu'il nous attendait tout près. Mon seul désir était d'atteindre le rivage sains et saufs. Nous étions si près du but, ce n'était pas le moment qu'un accident arrive. Et puis finalement j'ai pu voir le navire dans la baie. Nous y étions. J'avais réussi.

#### 4.3.14. Récit phénoménologique 7 — It's your turn now

8 mars, Jour 27 (64°30'33''S, 61°46'31''W)

*As Captain it was now my responsibility to get him and his team back home, and for him to step back a little to rest and recover. They had achieved something amazing together and I was in awe of them all. It was a pleasure and honour to be asked this and took great pleasure in doing so.*

Matt Stafford, capitaine du Spirit of Sidney

Je me souviens d'apercevoir Benoit et Matt nous attendre sur la rive. Il ne reste qu'une petite pente raide à descendre et ça y est, nous y sommes. Nous sommes de retour au bateau. Nous y sommes parvenus. Je vois Benoit venir vers moi, les bras grands ouverts, les yeux emplis d'émotion. On se serre fort, soulagés de se revoir. Ça y est, nous y sommes. J'y suis parvenu. Je regarde Benoit se diriger vers Samuel et François pour les féliciter pendant que j'enlève mon sac et me détache de la corde. J'ai peine à y croire, je me sens flotter. Je ne suis

plus dans mon corps. Nous y sommes, de retour au bateau, de retour à la sécurité. Je vois Matt, le capitaine, qui me regarde d'un grand sourire calme. Il vient me serrer la main et me prendre dans ses bras. Il me serre fort en me disant de son fort accent australien : « *Well done mate !* ». Je sens mon ventre se nouer et les larmes couler sur mes joues. Je lui dis d'une voix tremblante, en poussant un soupir d'émotion : « *It's your turn now* ». Je lui passe le flambeau. Je me sens libéré d'un fardeau immense. J'ai réussi à ramener l'équipe au bateau. J'ai réussi à faire ce que j'avais promis aux parents, prendre soin de leur enfant. J'ai réussi. Ça y est, je peux maintenant me laisser aller; je peux maintenant m'écrouler.



**Figure 30 - Un dernier passage délicat nous mène à la plage de roche à l'avant à droite où nous attendent Benoit et Matt. Le voilier qui doit nous ramener en Amérique est ancré dans la baie derrière.**

#### 4.3.15. Récit phénoménologique 8 — Décompensation

9 mars, lendemain de l'expédition (64°03'01''S, 63°08'51''W)

*Even though I hold the weight of the whole world on my shoulders  
I aint never supposed to show it  
my crew ain't supposed to know it.*

*I'm supposed to set an example  
I need to be the leader,  
my crew looks for me to guide 'em.*

Marshall Bruce Mathers III, Eminem, Like Toy Soldier

Je me souviens d'être recroquevillé entre les cabestans du voilier qui se fait bardasser par les vagues, à court de bile dû aux heures d'agonie. Le capitaine est inquiet pour moi. Je réussis à ingurgiter quelques gouttes d'eau à l'aide d'une seringue, mais c'est tout. Je tiens fermement mon bol contenant des fluides aux couleurs d'un Noël dégénéré. C'est douloureux. C'est désagréable. J'ai mal aux viscères. J'ai mal au pharynx. J'ai mal à l'être. Je me dis : Alex, profite-en ! Bientôt tu seras en Amérique. Bientôt tu seras chez toi. Bientôt ça va faire des années que ça va être arrivé. Ce sont tes dernières minutes en Antarctique, profite-en !



**Figure 31 - Après trois jours d'agonie, je recommence à vivre et je suis capable d'être assis et de parler. Je m'hydrate encore uniquement avec la seringue et le bol ne me quitte jamais, tout comme les écouteurs salvateurs qui diffusent en boucle la discographie d'Eminem.**

#### 4.3.16. Le retour à la maison

Propulsé par les rafales, notre retour en Amérique se fit en un temps record. À notre arrivée à Ushuaïa sur la Terre de Feu, nos émotions et notre fébrilité étaient palpables. Nous vivions tous une ambivalence entre la joie du retour et cette nostalgie de l'Antarctique, où nous avons vécu une aventure unique. Nous avons passé une semaine en Argentine afin de célébrer nos accomplissements et faire un dernier retour en profondeur sur ce que nous venions de vivre.

Une fois à Montréal, nous avons surfé sur un nuage quelque temps en réalisant des conférences et des présentations, puis ce fut le retour à la normale. De mon côté, le quotidien a bien repris et j'ai rapidement recommencé à guider, mais l'aventure avait laissé des traces. J'étais physiquement épuisé et il a fallu de nombreux mois avant que je retrouve mon énergie. Encore aujourd'hui, j'ai l'impression d'être plus fragile qu'avant et d'avoir moins de réserve d'énergie. Mais cela, ce n'est peut-être que l'âge qui avance...

Mentalement, ça m'a pris des années avant de récupérer. Le désir d'aventure s'était évanoui. Deux ans plus tard, alors que je donnais un cours d'expédition de ski, je me réveillais dans ma tente en me demandant ce que je faisais là. Je n'avais plus envie de réaliser des expéditions. J'ignore d'où me sont venues ces sensations d'épuisements physique et psychologique, mais j'ai craint pour un temps que ces états ne soient permanents et que ce fut maintenant devenu ma nouvelle réalité. Heureusement, avec le temps, c'est tranquillement revenu. Cinq ans après notre retour, j'ai recommencé à faire des expéditions et mon goût de l'aventure est ressurgi ! Aujourd'hui, j'enseigne chaque année plusieurs cours d'expédition de ski et de randonnée pédestre et j'adore cet aspect de mon travail. De plus, je réalise fréquemment des excursions personnelles et je tiens à faire au moins une expédition par année. C'est avec un grand soulagement que je constate que, conformément à notre objectif premier, je suis bel et bien revenu sain et sauf de l'Antarctique.

#### **4.3.17. Et maintenant**

L'aventure XPAntarctik a été marquante et y replonger pour rédiger ce récit fut riche en émotions. Les entretiens avec mes camarades et le visionnement de l'ensemble du contenu visuel m'ont fait revivre cette aventure unique et m'ont amené à en avoir un regard nouveau. Le prochain chapitre explore ce récit en y analysant mon leadership.

## CHAPITRE 5

### ANALYSE, INTERPRÉTATION ET MODÉLISATION

*L'analyse est un système à ouverture interne vers l'infini.*

*Le noyau ne peut jamais être atteint.*

J. M. G. Le Clézio

Ce chapitre présente d'abord une analyse de ma pratique du leadership dans le cadre de l'expédition XPAntarctik à la lumière du modèle intégrateur des compétences en leadership de Figueiredo, Sousa et Tomé (2022). Je souhaite ainsi explorer mon leadership avec un regard nouveau et peut-être éclairer des éléments de ma pratique encore tacites et non systématisés sous l'angle des compétences déployées.

Tel que précisé au chapitre 3, il s'agit ici d'une recherche qualitative/interprétative inscrite dans le paradigme compréhensif et non explicatif. Je ne cherche donc pas ici à valider, invalider ou compléter le modèle de référence ni à expliquer ma pratique à partir du modèle de référence. J'utilise plutôt le modèle intégrateur « comme outil pour guider le processus d'analyse » (Karsenti et Savoie-Zajc, 2000, p.188) de mes récits phénoménologiques pour ensuite interpréter les résultats de cette analyse et modéliser la compréhension de ma pratique qui en émerge.

La première partie du chapitre présente une analyse systématique des récits phénoménologiques par la notation des occurrences des comportements associés aux compétences identifiées dans le modèle de référence. La seconde partie propose une interprétation des résultats obtenus par cette analyse en discussion avec les modèles présentés au chapitre 2. Enfin, la troisième et dernière partie conclura avec une intégration de cette compréhension dans une modélisation de ma pratique.

#### 4.4. ANALYSE DES DONNÉES

Afin de regarder ma pratique avec un regard neuf, la première étape de l'analyse fut de passer l'ensemble de mes récits à travers le filtre du modèle intégrateur des compétences de leader élaboré par Figueiredo, Sousa et Tomé (2022) et présenté au chapitre deux. Pour ce faire, j'ai tamisé mes textes en notant chaque occurrence d'une action qui relevait de l'un ou de plusieurs des trente compétences mis de l'avant dans ce modèle intégrateur. Ces compétences y sont regroupées en quatre grandes dimensions : les compétences intellectuelles, sociales, de gestion et émotionnelles. Pour garder la porte ouverte à des compétences autres que celles contenues dans le modèle intégrateur, j'ai ajouté la catégorie *Autres*. De cette façon, si j'avais démontré des compétences autres que celles couvertes par le modèle utilisé, elles seraient considérées et consignées à cette rubrique. À travers mes récits phénoménologiques, j'ai relevé deux-cent-trente situations impliquant les compétences de ce modèle et une vingtaine mettant en œuvre des compétences de leadership absentes du modèle, que j'ai donc inscrites dans la catégorie *Autres*.

L'analyse de ces compétences, initialement omises du modèle intégrateur, a révélé qu'elles pouvaient être regroupées sous une seule et même rubrique : les compétences techniques. Pour assurer une couverture exhaustive des situations et intégrer l'ensemble des compétences pertinentes, j'ai procédé à une nouvelle analyse de mes textes. Cette fois, j'ai explicitement inclus la dimension des compétences techniques tout en conservant une catégorie *Autres*, car je tenais à laisser l'opportunité d'émerger à des compétences non classifiées. Les résultats obtenus après ce deuxième filtrage étaient nettement plus satisfaisants et exhaustifs, révélant 27 occurrences de compétences techniques.

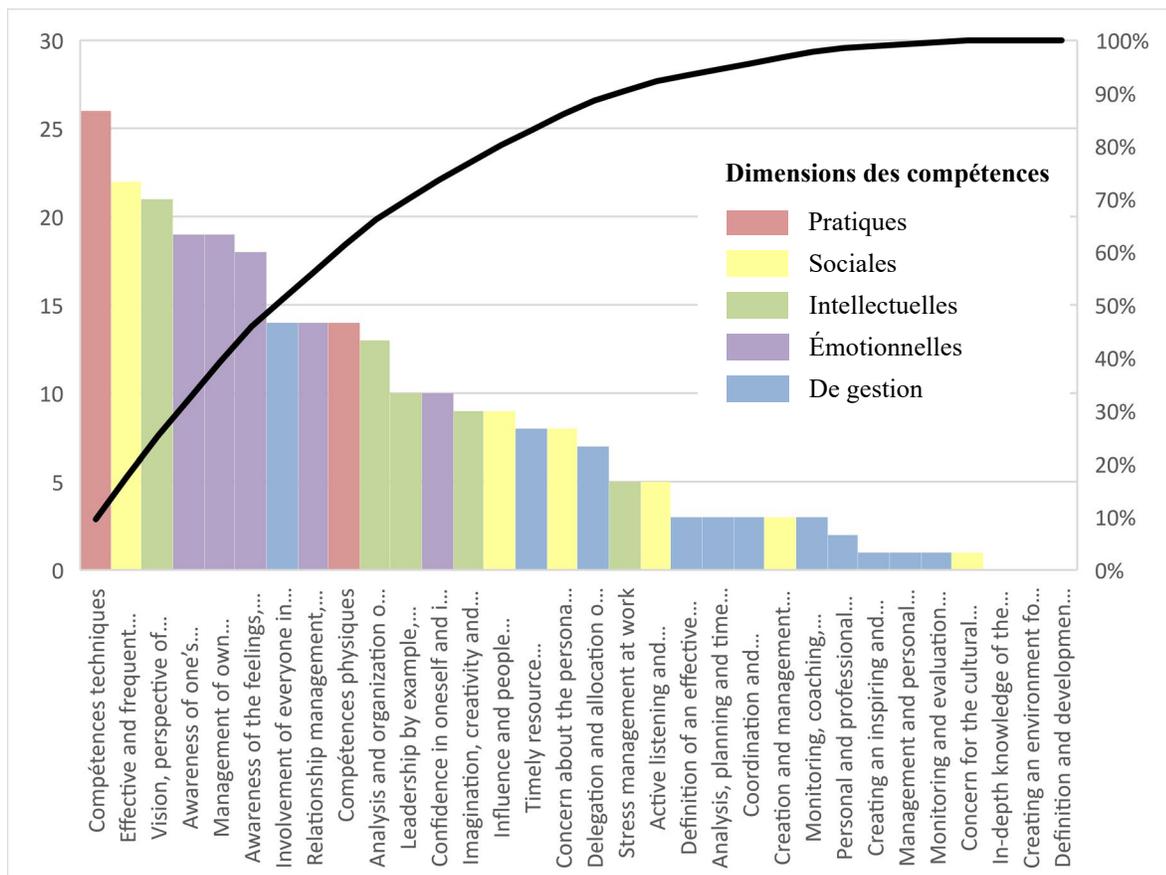
Toutefois, une introspection plus poussée m'a permis de détecter l'absence d'un élément crucial, si fondamental au leadership en plein air que je l'avais inconsciemment présumé : les compétences physiques. J'ai donc réitéré l'analyse des récits pour intégrer ces compétences essentielles. Cette troisième itération m'a fourni des résultats à la fois concluants et complets. De plus, j'ai réalisé qu'un lien fort existait entre les compétences

techniques et les compétences physiques et qu'ensemble, elles formaient une nouvelle dimension absente du modèle intégrateur, la dimension des compétences pratiques.

Après avoir achevé cette catégorisation, j'ai quantifié et compilé les données en un graphique pour illustrer clairement les tendances et les observations découlant de l'analyse. Le tableau détaillé de toutes les situations recensées et examinées est disponible dans l'annexe III. Ce processus méticuleux a non seulement enrichi ma compréhension des compétences requises pour le leadership en plein air mais m'a également permis d'assurer que toutes les compétences critiques étaient prises en compte, garantissant ainsi une approche plus holistique et intégrée de mon leadership.

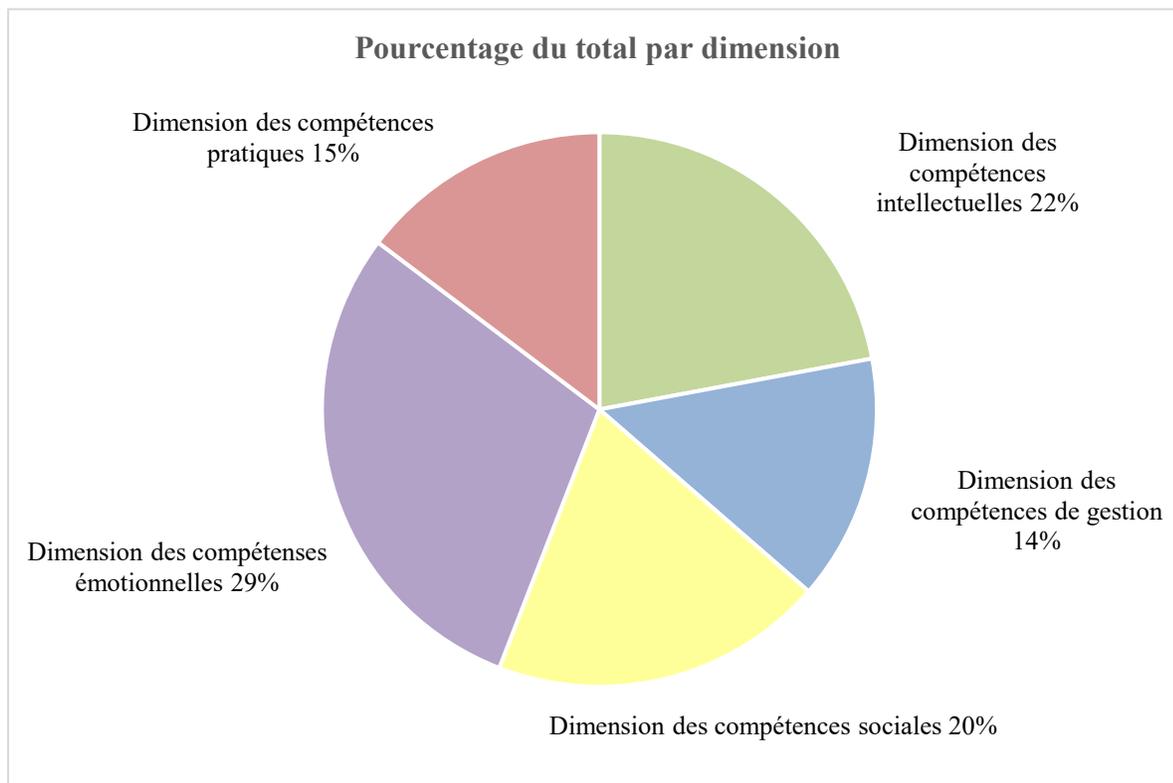
Il est important de noter que l'ensemble des compétences techniques transversales et spécifiques sont regroupées en une seule compétence. Cela a pour impact de la propulser en tête de liste du tableau des occurrences. J'ai jonglé avec l'idée de la scinder en deux, entre compétences techniques spécifiques et compétences techniques transversales, mais comme je l'explique plus loin dans ce chapitre, la nature graduelle, fluide et contextuelle des caractéristiques qui les définissent forme un continuum qui rend toute séparation subjective. J'ai donc décidé de laisser cette dimension unie. Le résultat de cette analyse et compilation est présenté dans la figure 32, un diagramme de Pareto. Celui-ci présente l'ensemble des compétences placées en ordre de fréquence d'occurrence dans les récits. Les couleurs représentent leur dimension et la courbe noire représente le cumul de l'importance relative des données, exprimé en pourcentage.

Une fois cette première étape d'analyse et de compilation réalisée, j'ai pu plonger dans l'examen des résultats. Le premier constat qui en ressort est que les trois compétences qui sont le plus ressorties de ce travail sont premièrement les compétences pratiques, suivi d'une communication fréquente et efficace, puis troisièmement la capacité à avoir une vision d'ensemble. Cependant, on remarque que sur les 8 compétences les plus présentes, un ensemble qui représente 60 % des occurrences totales, la moitié d'entre elles sont des compétences émotionnelles. Les quatre autres couvrent chacune des autres dimensions.



**Figure 32 - Dénombrement ordonné des fréquences d'occurrence des compétences. (Données personnelles)**

Un deuxième constat qui découle de l'analyse de mes données est que non seulement les compétences émotionnelles sont surreprésentées en tête de liste, mais elles sont aussi les plus observées globalement. En effet, malgré le fait qu'elles sont moins nombreuses, les compétences émotionnelles représentent près du tiers des données avec 29% des occurrences recensées. Les compétences intellectuelles viennent ensuite avec 22 %, suivi de près par les compétences sociales à 20 %. Les compétences pratiques représentant 15 % du total et les compétences de gestion concluent cette compilation à 14 %. Le graphique en secteurs présenté à la Figure 33 illustre l'importance relative de chacune de ces dimensions.



**Figure 33 - Importances relatives de chacune des dimensions de compétence.**

Un troisième constat est que certaines compétences du modèle intégrateur de Figueiredo, Sousa et Tomé ne sont pas du tout représentées, ou très peu, dans ces tableaux (2022). Trois explications me semblent pertinentes pour éclairer ce constat. Premièrement, dû au fait que nous sommes en contexte d'expédition, ces compétences ont moins lieu d'être. Un bon exemple concerne la compétence *Création d'un environnement propice à l'apprentissage et au changement*. En effet, contrairement à un contexte d'entreprise, j'avais peu ou pas de contrôle sur l'environnement. Bien que le contexte nous offrît de multiples opportunités d'apprentissage et que je travaillais activement à développer les habiletés de l'équipe (élément de la compétence *Développement personnel et professionnel de l'équipe et des futurs leaders*), je n'avais pas d'influence sur le terrain et sur les conditions météorologiques. Il pourrait être argumenté que le choix de destination et d'itinéraire contribuait à créer des conditions d'apprentissage, mais contrairement à mes activités d'enseignements en plein air, cela n'était pas mon objectif.

Deuxièmement, la plupart des compétences qui étaient peu ou pas représentées sont des éléments que j'ai mis en œuvre lors de l'expédition, mais soit de façon très ponctuelle ou dans des moments autres que ceux rapportés dans les huit récits phénoménologiques. Par exemple, pour le bon déroulement du projet, nous avons dû élaborer des règles et des façons de faire tel qu'avancé dans la compétence *Définition et élaboration des règles et procédures nécessaires*. Cependant, cela a principalement été fait en équipe avant l'expédition, avec un peu de régulation tout au long de celle-ci, et il n'y a aucun texte qui couvre un tel moment.

La troisième raison pour laquelle certaines compétences sont moins présentes est peut-être qu'elle cadre moins avec mon style de leadership. Comme l'objectif de ce travail était de faire ressortir les tendances de ma propre pratique, il est normal que certains éléments prédominent au détriment de d'autres. De plus, il est important de garder en tête que ces résultats parlent de ma pratique, et non pas du leadership en général.

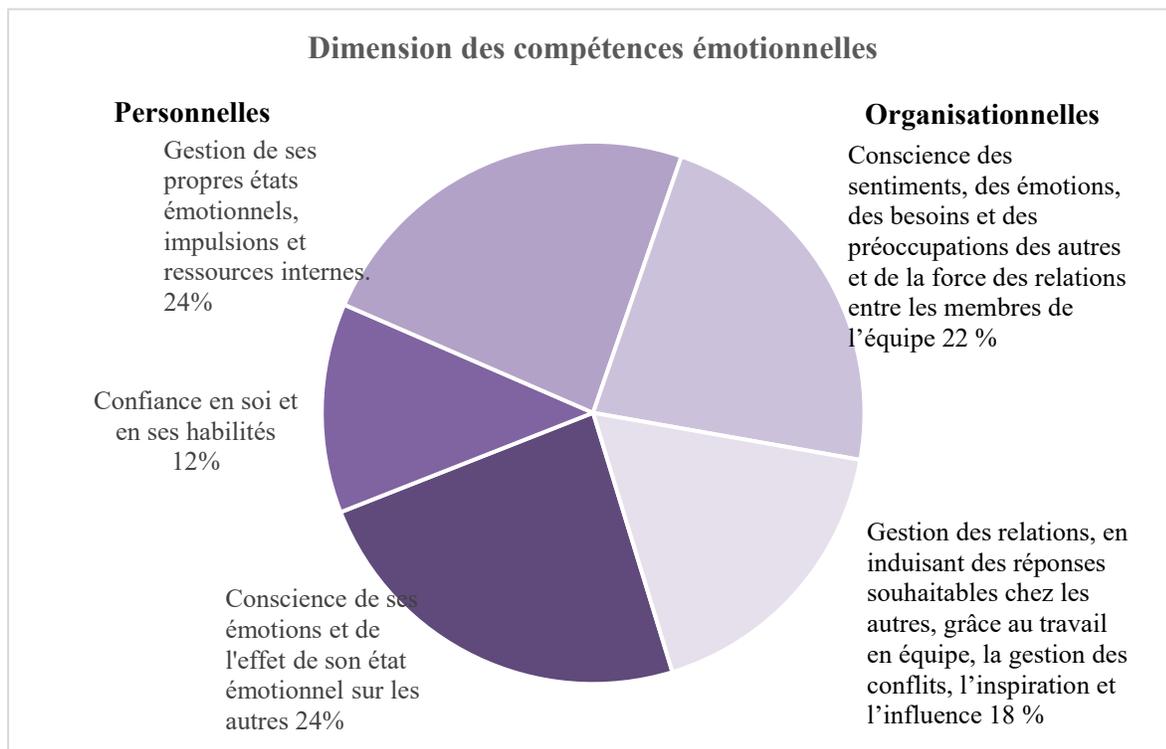
Avant d'entrer dans l'interprétation des données, il est essentiel de revisiter la question centrale de cette étude : « Qu'est-ce que l'étude de ma pratique du leadership au sein de l'expédition XPAntarctik me permet d'identifier et de comprendre concernant mes compétences et mon modèle de leadership ? » Pour répondre à cette interrogation, trois objectifs de recherche ont été formulés. Les deux premiers, consistant à identifier et à décrire les moments significatifs de ma pratique de leader, puis à les analyser à la lumière du modèle par compétences de Figueiredo, Sousa, & Tomé (2022), ont été déjà atteints. Il reste à présent à aborder le troisième objectif : comprendre et modéliser ma pratique du leadership en contexte de plein air. La prochaine partie, l'interprétation des données, mettra en lumière ce que j'en comprends et le sens qu'elles prennent pour moi.

## 4.5. INTERPRÉTATION

### 4.5.1. Dimension des compétences émotionnelles

En plongeant dans l'analyse de mes données, la dimension émotionnelle émerge comme étant prédominante lors de la mise en pratique de mon leadership pendant l'aventure XPAntarctik. En effet, il s'agit de la seule dimension qui est présente dans chacun des récits. De plus, comme illustrées dans le tableau 2, les cinq compétences de cette dimension se retrouvent parmi les dix les plus fréquemment observées. Figueiredo, Sousa, et Tomé placent cette dimension au cœur de leur modèle en soutenant qu'elles sont transversales, car elles contribuent à développer les connaissances émotionnelles du leader et des autres, ce qui permet d'atteindre une performance élevée (2022).

La dimension émotionnelle se divise en deux aspects. Premièrement, il y a les compétences d'autorégulation émotionnelle, qui inclut la capacité de prêter attention et de modifier des réactions émotionnelles ainsi que la confiance en soi et en ses capacités, ce que les auteurs regroupent en tant que compétences personnelles. Deuxièmement, il y a les relations avec les autres; être conscient de leur état émotionnel ainsi que d'être capable d'induire une réponse émotionnelle souhaitable. Celles-ci sont présentées en tant que compétences émotionnelles organisationnelles. L'analyse de mes données a démontré que ces deux aspects étaient tous les deux très présents dans ma pratique de leader. La Figure 34 illustre la proportion d'occurrences des compétences émotionnelles dans les récits phénoménologiques.



**Figure 34 - Proportion d'occurrences des compétences émotionnelles dans les récits phénoménologiques.**

#### 4.5.1.1. Mise en pratique des compétences émotionnelles personnelles

Parmi les cinq compétences qui composent la dimension émotionnelle, les deux plus fréquentes dans mes textes sont la *Conscience de ses émotions et de l'effet de son état émotionnel sur les autres* et la *Gestion de ses propres états émotionnels, impulsions et ressources internes*. Avec la compétence *Confiance en soi et en ses habilités*, elles forment l'aspect d'autorégulation émotionnelle, l'aspect personnel de la dimension *émotionnelle*. Un point intéressant qui ressort de l'analyse est que ces trois compétences sont fréquemment co-occurentes, c'est-à-dire qu'elles apparaissent en simultanée dans plus de 50 % des situations. Cela démontre une association claire entre ces trois compétences.

Lorsque je sens des émotions contre-productives vouloir s'installer ou que le doute semble prendre le dessus, j'ai plusieurs moyens qui m'aident à me recentrer. Souvent, je déploie un effort volontaire pour focaliser mes pensées sur des éléments constructifs et qui contribuent à nous faire avancer. Plusieurs de ces stratégies sont bien démontrées dans les récits exposés au chapitre quatre. En reprenant mes récits *Seul, It's your time now, Pari perdu* et *Décompensation*, certains extraits me permettent de mieux comprendre les stratégies émotionnelles personnelles que je déploie lorsque j'exprime mon leadership.

a) *J'AI CHOISI D'ETRE ICI*

Dans ma tête, mes pensées se bousculent : j'ai choisi de venir dans cet enfer blanc, je dois assumer. (Récit phénoménologique 4 — Seul)

Dans des situations d'adversités, **me rappeler que c'est la succession de mes choix qui m'ont mené là où je suis m'aide à me responsabiliser** face à ce qui m'arrive et à sentir que je suis pleinement acteur de ce qui m'arrive. C'est moi qui ai choisi de venir en Antarctique. J'ai choisi cet itinéraire, j'ai choisi de lever le camp ce matin, j'ai choisi le chemin que nous sommes en train d'emprunter. De plus, **je concentre mon attention sur les choix que j'ai à faire**, jusqu'aux plus petits d'entre eux. Quand sera notre prochaine pause, quelle direction prendre, la longueur de mes enjambés, la façon que je dépose mon pied au sol. L'important, c'est que je choisisse toujours de continuer. Me sentir engagé et avec du pouvoir sur le déroulement m'aide à rester positif dans des situations laborieuses. Avoir confiance en mes capacités à nous sortir du pétrin est aussi un élément clé, car je sais que **c'est grâce à mes choix que nous allons nous en sortir**. Focaliser mon attention sur les choix que je dois faire m'aide à rester en contrôle. Cela occupe mon esprit et m'aide à me sentir responsable de mon destin.

Je mets un pied devant l'autre. Je mets un pied devant l'autre. Je mets un pied devant l'autre... Un pas à la fois, une crevasse à la fois, une journée à la fois, une semaine à la fois. (Récit phénoménologique 4 — Seul)

Afin de maintenir ma concentration et ma motivation dans l'adversité, je **fragmente régulièrement les objectifs en plus petits buts**. De cette façon, ils me semblent plus réalistes et il est plus aisé de rester engagé. Lorsque je marche à l'aveugle dans le blizzard, sans indications de progrès pendant des heures autres que l'ombre des crevasses que l'on évite, peinant à avancer, je me rappelle que **je peux toujours faire quatre pas de plus**. Alors, je compte quatre pas, puis quatre autres, jusqu'à ce que j'atteigne ma destination ou que mon esprit se met à penser à autre chose. De cette façon, je reste confiant et stimulé tout au long du trajet.

b) *LA PRESSION D'ÊTRE LE LEADER*

J'ai accepté d'être le chef d'expédition, je dois assumer. (Récit phénoménologique 4 — Seul)

En tant que leader d'expédition, je ressentais une énorme pression sur mes épaules. Avant notre départ du Québec, à l'aéroport Pierre-Elliott Trudeau, les parents de mes collègues m'ont pris dans leur bras et m'ont regardé droit dans les yeux, la larme à l'œil, en me disant : On compte sur toi pour nous ramener notre enfant. Mes responsabilités de chef d'expédition incluaient notamment la navigation et la stratégie d'expédition. En dialogue constant avec le reste de l'équipe, il me revenait de tracer le chemin et de prendre les décisions clés. Initialement, nous devions être trois à pouvoir naviguer sur ce terrain engageant. Emmanuelle, François et moi. Lorsqu'il faisait beau, nous pouvions aisément échanger nos rôles. Cependant, lorsque la visibilité disparaissait, les choses se corsaient. Emmanuelle, qui a beaucoup d'expérience sur glacier, a tenté de mener la marche dans un brouillard lors d'une section aisée. Après 200 mètres, elle m'a demandé de reprendre la tête, car la pression était trop grande pour elle. La seule autre fois qu'un autre que moi a ouvert la marche dans un blizzard, il en a résulté en une chute de falaise qui aurait pu s'avérer catastrophique. Lors de cette situation, qui est décrite dans le récit *La chute*, François menait sa cordée dans un brouillard sur un segment qui avait des bambous pour simplifier la

navigation. De plus, François avait maintenant la mononucléose. Je m'imposais donc ce fardeau, me disant que j'étais le seul à pouvoir nous sortir de là. Nous avions chacun notre rôle, le mien était de ramener l'équipe au bateau. **Cette pression me donnait l'énergie de poursuivre, peu importe le niveau d'adversité, me convainquant qu'il n'y avait pas d'autre alternative.** Cela est cependant venu avec un coût important : j'ai pu tenir le coup jusqu'au bateau, mais une fois rendu là, je me suis effondré.

Je me sens libéré d'un fardeau immense. J'ai réussi à ramener l'équipe au bateau. J'ai réussi à faire ce que j'avais promis aux parents, prendre soin de leur enfant. J'ai réussi. (Récit phénoménologique 7 — It's your turn now)

Cet effondrement a une explication simple qui a pu être démontrée par les multiples relevés de salives et de cheveux avant, pendant et après l'expédition. Ces échantillons ont permis de mesurer une multitude d'éléments, dont notamment notre taux de cortisol, l'hormone du stress. Les taux de cortisol des autres membres de l'équipe ont tous eu une fluctuation similaire, soit une hausse lors des premiers jours, puis il est redescendu pour se stabiliser à un plateau. De mon côté, il a continué d'augmenter tout au long de l'expédition, pour finalement chuter une fois de retour au bateau, lorsque j'ai cessé de me sentir responsable de la survie de l'équipe (Parent, 2017, p. 128). Cela pourrait expliquer la décompensation totale que j'ai eue sur le bateau. Cette pression supplémentaire que j'ai ressentie en tant que leader est cohérente avec la littérature qui a mesuré le stress chez les leaders d'expédition polaire (idem).

c) *TOUT FINIT PAR PASSER*

C'est douloureux. C'est désagréable. J'ai mal aux viscères. J'ai mal au pharynx. J'ai mal à l'être. Je me dis : Alex, profite-en ! Bientôt tu seras en Amérique. Bientôt tu seras chez toi. Bientôt ça va faire des années que ça va être arrivé. Ce sont tes dernières minutes en Antarctique, profite-en ! (Récit phénoménologique 8 — Décompensation)

Je m’imagine dans le futur. Je me répète que bientôt nous installerons notre campement, bientôt nous serons au voilier, bientôt nous serons en Amérique. Je sais intimement que bientôt cette aventure ne sera que des souvenirs. Je me rappelle que, bientôt, j’essaierai de réaliser tout ce que l’Antarctique m’aura apporté...

Parce que tout finit par passer. (Récit phénoménologique 4 — Seul)

Une des bases de ma conception du monde est que tout finit par passer. Cette vision me vient d’un séjour de méditation Vipassana que j’ai réalisé en Malaisie il y a plusieurs années. Un élément central de leur philosophie est *anicca*, ou *This too shall pass*. Ma compréhension initiale était que si une situation est agréable, il faut en profiter au maximum, mais que si elle est désagréable on ne doit pas se prendre la tête, car ça finit par passer. Avec le temps et les expériences, mon interprétation a évolué. Maintenant, je suis encore convaincu que **lorsqu’une situation est agréable, il faut en profiter au maximum**. Cependant, **lorsqu’elle est désagréable, il est aussi important d’en profiter au maximum**, car elle va passer. **On ne doit jamais gaspiller une crise**; c’est une opportunité pour grandir. Je crois que mon expérience en Antarctique a grandement contribué à m’amener à savourer les moments difficiles.

Une stratégie qui m’aide grandement à apprécier les moments d’adversité, c’est de me projeter dans un futur dans lequel j’ai réussi à me sortir de la situation. De me rappeler que **demain arrivera**, peu importe à quel point la situation peut me sembler douloureuse. Plus la situation est pénible, plus je m’imagine dans un futur lointain. De plus, je me visualise dans le futur pensant au moment que je vis actuellement, me disant que ce fut toute une aventure, étant fier de l’avoir vécu et d’avoir surmonté ce défi. De cette façon, je remets en perspective le présent dans le contexte plus global, et j’arrive à faire primer mes futures émotions et perspectives sur mon inconfort et ce que je vis présentement.

d) *CROIRE EN NOTRE SUCCES*

La lecture de mes textes met clairement en évidence que plus **ça devient dur, plus je prends en charge et plus je suis concentré**. Cette adversité semble aiguïser mes sens et m'élever au niveau du défi.

Je me remémore qu'aucun doute n'a sa place, que tout ce que je dois faire, que la seule chose à faire, c'est continuer d'avancer. (Récit phénoménologique 4 — Seul)

J'entends le vent en rafale sur les parois de notre dôme, notre îlot de sécurité dans cet enfer blanc. Je suis inquiet pour François et pour l'équipe, je sais que nous sommes en mauvaise posture. Je discute de façon joviale et continue d'afficher un air serein. Je fais des blagues et souris. C'est plus qu'une façade. Malgré le stress et la pression, je me sens bien et en paix. Je sais que je vais trouver une solution et qu'on va s'en sortir, je ne sais juste pas encore comment. (Récit phénoménologique 5 — Pari perdu)

Ces extraits démontrent clairement que je ne gaspille aucune énergie mentale à douter. Toute mon énergie et mon attention sont investies à la recherche de solution. Les moindres fois que mon esprit erre à me demander ce qu'on fait là, ou que je me demande pourquoi cela arrive à moi, je me rappelle que ça ne sert à rien. Il est trop tard et trop tôt pour faire l'autopsie de la situation et chercher à savoir ce que nous aurions pu faire autrement. Comme je me le répète dans des situations épineuses, **les morts ont tort**. Ce que j'implique est qu'il faut continuer de **croire en notre succès jusqu'au bout, peu importe à quel point la situation nous semble critique**. Ici encore, avoir confiance en mes capacités m'aide grandement à aller de l'avant. Réciproquement, je crois aussi que cette mentalité m'aide à avoir confiance en moi.

L'une des situations les plus explicites de la mise en œuvre de mes compétences émotionnelles est dans le récit *Pari perdu*, lorsque j'insiste pour que l'on démonte le camp de base.

D'une voix ferme et convaincue, je la regarde droit dans les yeux et lui réponds « Fais-moi confiance. On doit quitter. C'est en restant ici qu'on se mettrait dans la merde ». (Récit phénoménologique 3 — Pari perdu)

Je suis envahi par des émotions fortes. Je me sens hésitant et craintif, je sens la pression du groupe. Puis **je me recentre en me concentrant sur les tâches à faire et sur le futur**. Nous aurons l'occasion de faire l'anatomie de ces situations plus tard, une fois que nous nous en serons sorti. Pour le moment, la seule chose qui compte est de trouver les solutions. **Je sais qu'on va s'en sortir, j'ai confiance en nous, j'ai confiance en l'équipe**. De toute façon, il est impossible de changer le passé. La seule chose à faire est de faire du mieux que l'on peut avec ce que l'on a. Dans ces moments d'incertitude, rester en contrôle de mes émotions fut essentiel pour inspirer confiance à l'équipe.

#### 4.5.1.2. Mise en pratique des compétences émotionnelles organisationnelles

Être en contrôle de soi est crucial pour un leader, mais il est tout aussi important d'avoir une sensibilité aux états émotionnels des membres de l'équipe et d'arriver à les influencer positivement afin de pouvoir atteindre les objectifs. Ces aspects de ma pratique transparaissent tout au long de mes récits et semblent particulièrement présents dans les moments de prises de décision, comme dans les textes *Décision au sommet*, *Pari perdu* et *On continue ou on arrête?*.

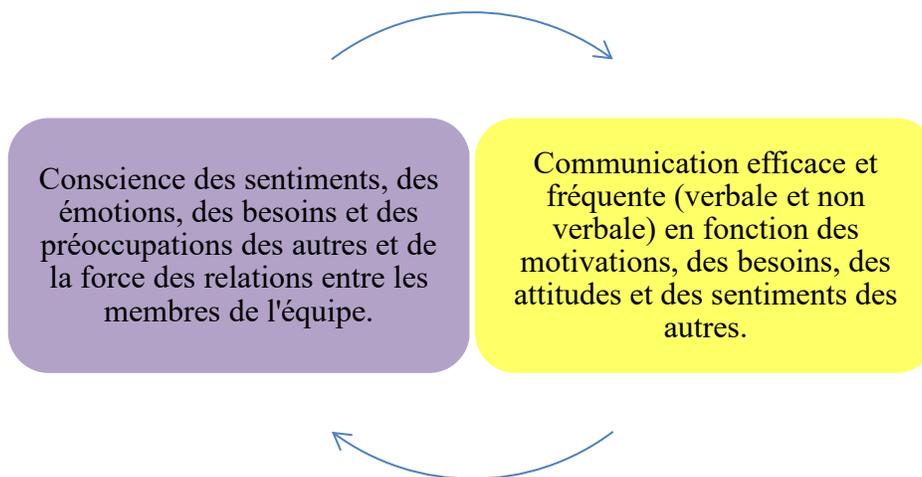
##### a) AVOIR CONSCIENCE DE L'ETAT EMOTIONNEL DES AUTRES

Je me souviens du regard en larme de Manu à travers ses lunettes et de sa voix tremblante qui me demande si je suis certain de ma décision, si je suis sûr qu'on n'est pas en train de se mettre dans la merde en démontant notre campement dans cette tempête. (Récit phénoménologique 3 — Pari perdu)

On fait un tour de table pour savoir dans quel état se trouve chacun des membres, autant physiquement et mentalement. (Récit phénoménologique 2 — Décision au sommet)

De prime abord, en lisant mes récits phénoménologie, j'ai remarqué qu'il y a deux façons pour moi de prendre conscience de l'état émotionnel des autres. Tout d'abord, il y a **ce que je ressens et comment j'interprète les nuances dans leurs propos, leurs intonations et leurs comportements**. Cette prise de conscience se fait en continu de façon informelle et contribue grandement à moduler mes interactions. Puis il y a l'information qu'ils me disent. Comme la qualité et la quantité de ces informations dépendent directement du niveau d'aisance et d'ouverture que les membres de l'équipe ressentent, il est crucial **d'instaurer un climat de respect et de confiance et de multiplier les opportunités de partages**. Pour y parvenir, je tente de toujours être bienveillant et ouvert envers mes partenaires. De plus, les ateliers de préparations prédépart ont aussi contribué à établir des bases de relations saines et solides.

Je perçois un lien fort et réciproque entre la compétence émotionnelle *Conscience des sentiments, des émotions, des besoins et des préoccupations des autres et de la force des relations entre les membres de l'équipe* et la compétence sociale *Communication efficace et fréquente (verbale et non verbale) selon les motivations, les besoins, les attitudes et sentiment des autres*. Une communication fréquente et efficace permet de recueillir de l'information sur leurs états émotionnels, et la conscience de leurs états émotionnels permet d'avoir une communication adaptée. Dans les deux cas, maintenir une attention volontaire et avoir un réel désir de comprendre ce que vit chacun des membres de l'équipe me semblent essentiels. Ce désir de comprendre l'autre peut parfois s'exprimer lors de communications informelles, comme les nombreuses discussions de fin de soirée, ou de façon plus formelle, comme lorsque l'on fait des tours d'équipe pour exprimer comment l'on va et ce que l'on pense d'une situation. Comme illustré dans la Figure 35, ces deux compétences se consolident mutuellement.



**Figure 35 - La compétence émotionnelle Conscience des sentiments, des émotions, des besoins et des préoccupations des autres et de la force des relations entre les membres de l'équipe et la compétence sociale Communication efficace et fréquente (verbale et non verbale) selon les motivations, les besoins, les attitudes et sentiment des autres ont un lien fort et se consolident mutuellement.**

b) *DISCUSSION DE FIN DE JOURNÉE*

Le soir, en mangeant notre interminable repas, nous avons comme unique sujet cet incident. Chacun raconte sa vision, ce qu'il a vécu, ses apprentissages. On discute aussi de ce qui se serait passé s'ils n'avaient été en mesure de gérer la situation par eux-mêmes ni de nous appeler. (Récit phénoménologique 1 — La chute)

Cet extrait relate une des nombreuses discussions que nous avons chaque soir dans la tente. Ces **rétroactions quotidiennes étaient fondamentales pour réguler l'équipe et maintenir une bonne cohésion**. Il y a deux raisons principales pour lesquelles ces jasettes étaient particulièrement importantes après des incidents qui pourraient avoir un impact sur l'équipe, comme une chute en crevasse ou en bas d'une falaise. Premièrement, après un événement marquant, il est important pour moi de faire ce que j'appelle **des premiers soins émotionnels**, c'est-à-dire de tout mettre en œuvre pour minimiser les séquelles émotionnelles et psychologiques de l'incident. Cela passe beaucoup par de l'écoute active, de la

normalisation et de la valorisation. Pendant cette phase, je ne cherche pas à comprendre la situation ni à tenter de la résoudre. Mon but est plutôt que **chacun des membres de l'équipe puisse s'exprimer, ventiler, conscientiser et socialiser son expérience**. Puis on creuse plus la mécanique de l'événement, car je tiens aussi à utiliser cet épisode comme **opportunité pour nous améliorer**. Je veux **diminuer les risques qu'un tel incident arrive à nouveau**, et lorsqu'une autre situation d'urgence va survenir, que **chacun des membres de l'équipe soit mieux préparé pour y faire face**. Comme mentionné plus haut, on ne doit jamais gaspiller une crise.

c) *L'IMPORTANCE DU MORAL*

Tout au long de la montée, je plante de façon aléatoire un piquet en bambou qui sert habituellement pour la navigation et je dépose à son pied 5 petits bonbons à l'érable, un pour chaque membre de l'équipe, que je conservais précieusement pour un moment difficile. À la découverte de ces surprises, ils crient tous de joie. (Récit phénoménologique 5 — On continue ou on arrête)

Pendant que le reste de l'équipe s'installe pour remonter François, je prépare mon matériel en chantant *Ain't no sunshine when she's gone* avec passion. (Récit phénoménologique 1 — La chute)

Aussitôt que je regarde dans la crevasse, je vois le ski planté à la verticale sur un pont de neige à l'intérieur du gouffre. Je lance un cri de joie à l'équipe qui peine à y croire. À ce moment, il est important pour moi de remonter le moral des troupes et qu'ils soient au courant que j'ai trouvé le ski. Je suis convaincu que cela va les aider à patienter en les tenant informés de l'avancement de la mission et en leur enlevant tout doute qu'ils pourraient avoir sur le fait qu'on va retrouver le ski ou non. J'entends leurs cris de joie et je les vois danser au loin, confirmant ainsi qu'ils ont entendu et que le moral est bon. (Récit phénoménologique 6 — Le ski perdu)

La lecture des récits phénoménologiques met aussi en évidence **l'importance que j'accorde au moral de l'équipe**. L'expédition fut difficile, particulièrement le retour dans la tempête avec François malade. Malgré une alimentation adéquate, nous nous affaiblissions et étions de plus en plus fatigués. Malgré cela, que ce soit en chantant, en célébrant ou tout

simplement en adoptant personnellement une attitude positive, je suis constamment en train d'essayer d'alléger l'atmosphère. Cela me calme, démontre que je suis en contrôle et permet de dédramatiser. Dans l'extrait ci-dessus qui a lieu à la fin d'une dure journée d'effort, après des semaines d'autonomie complète et de dépassement, j'utilise des bonbons à l'érable que j'avais amené en cachette pour surprendre l'équipe et redonner le sourire à l'équipe. Comme l'a démontré la recherche d'Andrée-Anne Parent (2017, p. 120) et contrairement à ce qui a été observé dans d'autres expéditions d'envergures, le moral de l'équipe est resté bon tout au long de l'expédition. Il est important de noter que cela est dû à une multitude de facteurs et que l'ensemble de l'équipe a participé à maintenir ce bon moral. Cependant, l'analyse de mes récits met en lumière que les faits d'avoir gardé courage et d'être resté en contrôle de mes émotions ont certainement contribué au bon moral de l'équipe.

#### d) *LA THEORIE DE L'AUTODETERMINATION*

Dans leur modèle intégrateur, Figueiredo, Sousa et Tomé parlent de la compétence Gestion des relations, en induisant des réponses souhaitables chez les autres, grâce au travail en équipe, la gestion des conflits, l'inspiration et l'influence (2022). Au courant de ma carrière de leader, j'ai remarqué qu'un des moyens les plus efficaces d'amener une équipe à atteindre un but est d'arriver à passionner ses membres pour l'objectif. L'analyse de mes récits a mis en lumière que pour y parvenir, j'agissais principalement sur les éléments qui cadrent avec la théorie de l'autodétermination. Ma rencontre avec cette théorie a eu lieu de façon fortuite lorsque je suivais une formation sur la ludification, une approche qui prône l'intégration des mécaniques de jeux dans d'autres contextes afin d'augmenter l'engagement. Cette découverte de la théorie de l'autodétermination a été signifiante pour moi, car elle m'a permis de rationaliser et de schématiser ma compréhension de la motivation. Cela m'a notamment permis de mieux comprendre mes propres agissements, dont ceux que je tente d'explicitier dans cette recherche. Cette théorie développée par Deci et Ryan avance que la

motivation est un continuum qui va de l'amotivation à la motivation intrinsèque (Deci & Ryan, 2000).

Tout d'abord, il y a l'amotivation qui représente l'absence de motivation. Puis on retrouve la motivation extrinsèque qui regroupe l'ensemble des régulations extérieures à l'activité et se divise en quatre types. Il y a premièrement la régulation externe, qui peut prendre la forme de récompenses, de contraintes ou de menaces. Il y a aussi la régulation introjectée, où l'individu intériorise les contraintes externes et agit sous pression. Avec ce type de régulation, les sentiments de honte et de culpabilité sont souvent la source de motivation. Ces deux premiers types de régulation extrinsèque sont de type contrôlé et ont un locus de causalité externe. Ils ont en conséquence un pouvoir de motivation moindre que les autres.

Il y a ensuite les régulations internes, dites autonomes, dans lesquelles l'individu est personnellement motivé. Il y a tout d'abord la régulation identifiée, dans laquelle l'individu se sent valorisé par une identification à l'activité. Finalement, il y a la régulation intégrée, qui fait référence au sens et aux besoins de réalisations personnelles. Dans ce type de régulation, c'est la valorisation et la conscience de soi qui sont recherchées par l'individu. Bien que ces types de régulation puissent être puissants, particulièrement les régulations identifiées et intégrées, ils restent extérieurs à l'activité. C'est pourquoi on parle de motivations extrinsèques.

À la fin de ce continuum se trouve la motivation intrinsèque. Selon Deci & Ryan, il s'agit du type de motivation le plus puissant, parce qu'elle lui procure une satisfaction en elle-même (2002). La motivation intrinsèque est basée sur trois besoins psychologiques fondamentaux, c'est-à-dire **le sentiment d'autonomie, le sentiment de compétence et le sentiment d'appartenance sociale** (Deci & Ryan, 2000).

La lecture de mes récits phénoménologiques a fait ressortir mon besoin, en tant que leader, de me responsabiliser face à mon impact sur la motivation du groupe et que pour y parvenir, j'adopte des comportements qui sont cohérents avec la théorie de

l'autodétermination. Évidemment, dans un contexte où nos vies étaient littéralement en jeu et dans lequel l'erreur ou l'abandon auraient été fatals, il y a une motivation externe forte. Cependant, cela est insuffisant pour motiver les membres de l'équipe à donner le meilleur d'eux même en tout temps. Afin de maintenir un haut niveau d'implication, de motivation et de performance, je tentais donc constamment d'influer sur les trois piliers de cette théorie.

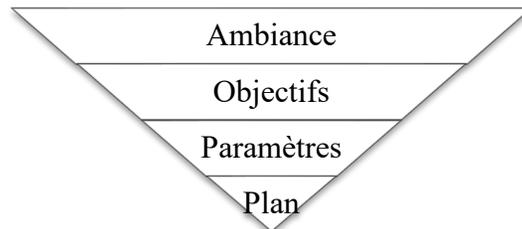
Je convie les membres de l'équipe à une discussion. Nous devons prendre une décision concernant le trajet de retour au bateau. Je suis le chef d'expédition, mais je tiens à arriver à un consensus sur une question aussi importante. (Récit phénoménologique 2 — Décision au sommet)

Une des principales façons de cultiver le sentiment d'autonomie chez les membres de l'équipe fut de **les impliquer dans les prises de décisions** aussi souvent que possible. Cet élément clé est d'ailleurs une compétence à part entière du modèle intégrateur qui est la compétence prédominante de la dimension Gestion. La compétence *Implication de chacun dans la prise de décision et la résolution des problèmes* sera explorée plus en profondeur dans la section de la dimension des compétences de gestion.

Je donne des consignes à Manu et Sam : terminez de faire l'ancrage et libérez la corde. Caro : filme. (Récit phénoménologique 1 — La chute)

Lorsque je donne des consignes, une autre stratégie que j'utilise fréquemment pour augmenter l'autonomie, et qui contribue par le fait même à augmenter l'efficacité de l'équipe ainsi que le sentiment de compétence, est de donner **le minimum d'information qu'ils ont besoin pour être en mesure de réaliser leurs tâches**. Plus ils sont compétents dans un domaine, moins ils ont besoin d'information. J'ai développé avec le temps un modèle de

structure de planification qui comporte quatre éléments : l’ambiance, les objectifs, les paramètres et le plan. Ce modèle est présenté dans la Figure 36.



**Figure 36 - Processus de planification. Archives personnelles**

J’aime utiliser ce modèle pour structurer mes pensées et pour planifier, car il est simple et s’adapte aisément aux différents contextes. Lorsque je dois distribuer des tâches, plus la personne est autonome et compétente, moins je dois m’impliquer dans chacune des étapes de la planification. Que ça soit de façon formel ou informel, je commence par établir une ambiance appropriée pour la tâche. Puis je clarifie les objectifs ainsi que les paramètres perçus. Ceux-ci regroupent l’ensemble des variables ayant un impact sur la situation et dont on doit tenir compte, particulièrement le contexte, les ressources et les contraintes. Lors d’une expédition polaire, ils peuvent comprendre les conditions météorologiques, les facteurs temporels, l’état du groupe, le matériel disponible, le terrain environnant et les objectifs de la journée. Une fois que la situation est bien circonscrite, on peut ensuite procéder à bâtir un plan. Cela commence généralement par une phase d’idéation, suivi par une sélection puis de l’élaboration. Je peux me retirer du processus aussitôt que les personnes concernées sont autonomes et confiantes pour réaliser leurs tâches. Dans l’extrait ci-dessus, l’ambiance est donnée par le fait que ce soit une situation d’urgence et par mon calme. Je donne des objectifs clairs et précis à Samuel et Manu en leur demandant de terminer l’ancrage et de libérer la corde. Même si j’ai plus d’expérience qu’eux et que je pourrais potentiellement les aider à réaliser les tâches plus rapidement, ils ont les connaissances techniques requises pour remplir leur mission. De mon côté, je suis beaucoup plus utile à l’équipe en continuant de coordonner l’intervention. Quant à Caro, elle est considérablement plus qualifiée que moi dans son domaine. Il me suffit de lui donner une direction générale en lui disant de filmer pour qu’elle se mette en action. **Me retirer du processus à un moment approprié permet à mes**

**coéquipiers d'exercer leur autonomie et savoir que je leur fais confiance peut aussi avoir un impact sur leur sentiment de compétence.** Cette approche est cohérente avec la théorie de leadership situationnel de Hersey et Blanchard qui stipule qu'avec des individus qui ont confiance en eux-mêmes et qui ont des compétences fortes, il est approprié de leur transférer la plupart des responsabilités et de déléguer.

Un autre point clé pour cultiver le sentiment de compétence chez les membres de l'équipe et de **mettre l'accent sur les bons coups** et d'apprécier les choses pour ce qu'elles sont plutôt que de les déprécier pour ce qu'elles ne sont pas.

Après une brève pause pour boire, manger et réorganiser les traîneaux, nous crions notre AHOU traditionnel et continuons notre route. (Récit phénoménologique 5 — On continue ou on arrête)

Le troisième pilier de la motivation intrinsèque selon la théorie de l'autodétermination est l'affiliation, ou le sentiment d'appartenance. Tous les efforts et le travail qu'a requis la préparation et l'entraînement humain préalable à l'expédition ont certainement grandement contribué à développer ce sentiment dans l'équipe. De plus, depuis le début de nos entraînements, nous avons utilisé le cri *Ahou !* comme cri de ralliement. Ce cri d'équipe est l'un de nos deux cris de ralliement qui contribuent à **développer notre sentiment d'appartenance à l'équipe**. Le deuxième cri est *As a team !* Ce cri est utilisé particulièrement lors de situations difficiles pour **nous rappeler que nous sommes unis dans l'adversité**. Il peut s'agir de situations physiquement intenses, pour nous rappeler qu'on est ensemble dans cette aventure, ou lors d'une prise de situation où les avis divergent pour nous rappeler que nous sommes plus forts unis, et que nous endossons tous à la décision. Dans le même esprit, lors de notre entraînement et notre préparation humaine, l'expression *Seul on va vite, ensemble on va loin*, est devenue un élément central de l'équipe. Ce mantra nous a aidés à être patients lorsqu'on attendait après quelqu'un, chose qui peut aisément être difficile lorsqu'il fait -40 °C et que l'on est gelé.

On a peut-être fait juste 800 m, mais au moins on a fait 800 m. Ce 800m-là est à nous et ça, jamais personne ne pourra nous l'enlever ! (Récit phénoménologique 3 — Pari perdu)

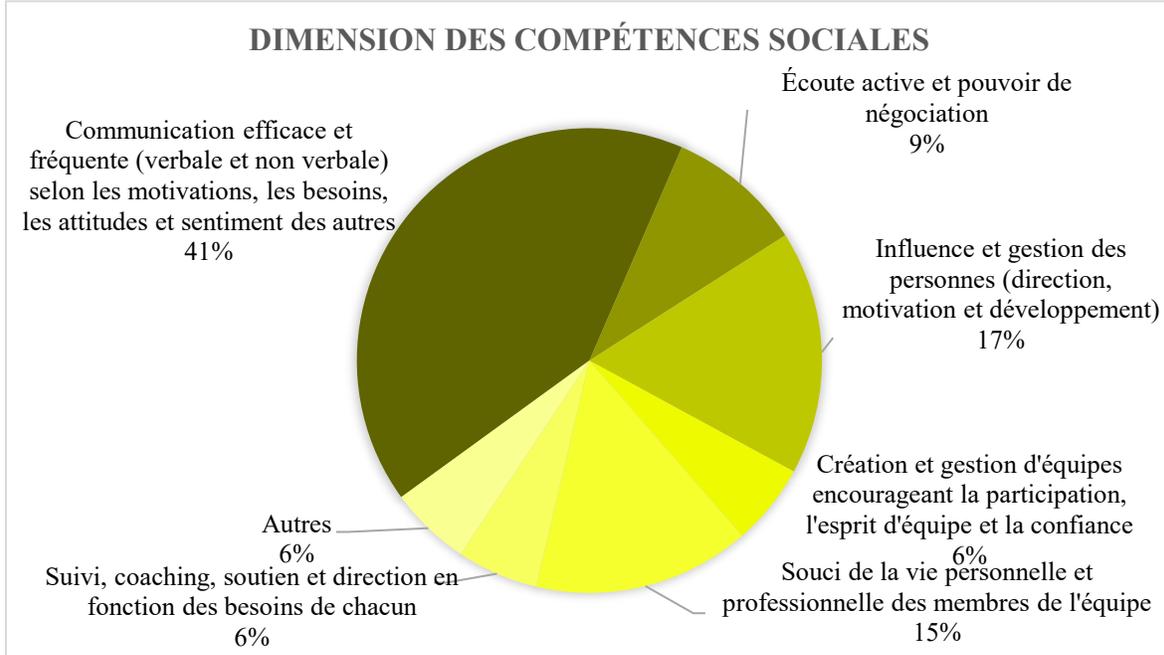
J'ai clamé cette phrase après l'éprouvante journée relatée dans le troisième récit phénoménologique, *Pari perdu*, pour tenter de motiver les troupes. Elle est par la suite devenue une blague de motivation récurrente qui nous a suivie tout au long de l'expédition et même après. Chaque fois qu'on n'avancait pas autant que souhaité, ou que l'on réussissait une tâche difficile, mais anodine, quelqu'un lançait : « Et ça, personne ne va pouvoir nous l'enlever ! ». En prenant un pas de recule, je réalise que ce bref slogan comporte des éléments des trois axes principaux de la motivation intrinsèque selon la théorie de l'autodétermination. Premièrement, l'utilisation de la première personne du pluriel est très inclusive et le fait d'avoir quelque chose à *nous* renforce le sentiment d'affiliation. Deuxièmement, dans un contexte où nous pourrions être déçus de notre performance, de mettre l'accent sur ce que nous avons réalisé et de le transformer en fierté augmente le sentiment de compétence. Finalement, le sentiment d'autonomie est accentué en soulignant notre indépendance en disant que ça nous appartient et que personne ne pourra nous l'enlever. Nous avons tous un impact sur l'ambiance et l'attitude du groupe, mais en tant que leader, mon influence est multipliée.

Pour résumer, l'analyse de mes récits a fait émerger la prédominance de la dimension émotionnelle. Ceux-ci ont mis en lumière de nombreuses stratégies d'autorégulation émotionnelle que j'utilise, tel que me rappeler que c'est la succession de mes choix qui m'ont mené là où je suis et en me concentrant sur les choix que j'ai à faire. Il est clair que la pression m'a aidé à donner le meilleur de moi-même. Dans les moments les plus défiants, me remémorer que tout finit par passer et croire en notre succès m'ont grandement aidé à les apprécier et à persévérer. Pour ce qui est des compétences émotionnelles organisationnelles, plusieurs éléments clés sont ressortis de mes textes, notamment l'importance que j'accorde au respect et au moral de l'équipe. Il est aussi clair que la théorie de l'autodétermination a un impact majeur sur mes agissements en tant que leader, car je suis constamment en train de tenter d'influer sur ses trois piliers : le sentiment de compétence, le sentiment d'autonomie et le sentiment d'appartenance. Les cinq compétences émotionnelles se sont toutes avérées centrales à mon leadership lors du projet XPAntarctik, mais elles

étaient aussi imbriquées de façon symbiotique avec les compétences des autres dimensions, particulièrement la dimension sociale.

#### **4.5.2. Dimension des compétences sociales**

Le leadership implique généralement l'influence auprès des autres. Il va donc de soi qu'il y a un grand volet social. Cette dimension se divise en plusieurs compétences qui ont toutes été démontrées lors de de l'aventure XPAntarctik. La compétence sociale prédominante, *Communication efficace et fréquente (verbale et non verbale) selon les motivations, les besoins, les attitudes et sentiment des autres* se trouve à être la compétence la plus fréquemment observée, toutes dimensions confondues. Elle représente à elle seule près de 10 % des occurrences. Les autres compétences sociales fréquentes incluent *Influence et gestion des personnes (direction, motivation et développement)*, *Souci de la vie personnelle et professionnelle des membres de l'équipe* et *Écoute active et pouvoir de négociation*. Cette dernière est très proche de la compétence *Communiquer de façon efficace et fréquente*, car avoir une bonne écoute est un élément clé pour pouvoir communiquer efficacement. La Figure 37 présente la proportion d'occurrences des différentes compétences sociales que j'ai mises en œuvre de l'expédition.



**Figure 37 - Proportion d'occurrences des compétences sociales dans les récits phénoménologiques.**

a) *INVITATIONS ET OUVERTURES*

À la lecture des récits phénoménologiques, il est clair que la communication est un élément central de mon leadership. Cela est mis en évidence lors de situations d'urgence, comme dans le texte *La chute*, tout comme dans des moments plus calmes, tel le récit *Décision au sommet*. Cependant, selon le contexte, le style de communication ainsi que l'intention derrière vont grandement varier. La majorité du temps, je m'assure d'utiliser un ton et des formulations qui donnent un sentiment d'ouverture. L'extrait suivant tiré du récit *Décision au sommet* est un bon exemple de cela.

Je convie les membres de l'équipe à une discussion. Nous devons prendre une décision concernant le trajet de retour au bateau. Je suis le chef d'expédition, mais je tiens à arriver à un consensus sur une question aussi importante. De plus, nous avons tout le temps requis pour discuter au chaud et en étant bien alimenté et bien hydraté. L'ambiance est taciturne et je sens le poids des regards attentifs sur moi.

Ça me donne de l'énergie. J'explique notre situation en commençant par résumer nos objectifs, que nous avons déterminés avant notre départ. Je poursuis en présentant les paramètres de la situation afin d'uniformiser nos compréhensions de la situation. Je nous situe sur la carte en expliquant la distance des différents points de sortie, j'invite Manu à expliquer la quantité de nourriture qu'il nous reste, je parle de l'hiver qui s'en vient. On fait un tour de table pour savoir dans quel état se trouve chacun des membres, autant physiquement et mentalement. Je procède ensuite à expliquer les trois options que je juge les plus pertinentes : poursuivre, retraiter ou séparer l'équipe pour aller gravir les sommets puis revenir tous ensemble à notre point de départ. Je demande calmement à l'équipe s'ils pensent à une autre option et je les convie ensuite à s'exprimer sur la situation et sur l'option qu'ils préfèrent. Je leur demande de partager leur avis sur chacune des options mises de l'avant, de dire les pour et les contre qu'ils perçoivent et l'importance qu'ils leur accordent. Il est important pour moi que chacun se sente écouté et impliqué dans la prise de décision. (Récit phénoménologique 1 — Décision au sommet)

Dans ce texte, malgré la tension et la sévérité du moment, la situation est stable. **Je convie** les membres de l'équipe à une discussion. **J'invite** Manu à expliquer la quantité de nourriture qu'il nous reste. Je **demande calmement** à l'équipe s'ils pensent à une autre option et **je les convie** ensuite à s'exprimer sur la situation et sur l'option qu'ils préfèrent. **Je leur demande de** partager leur avis sur chacune des options mises de l'avant, de dire les pour et les contre qu'ils perçoivent et l'importance qu'ils leur accordent. En plus de les engager dans la prise de décision et de contribuer à développer leurs sentiments d'autonomie et de compétence, cette ouverture me permet aussi de garder les options ouvertes en cas de désaccord ou de divergence d'opinions. En effet, dans l'éventualité où quelqu'un ne peut pas, ne veut pas ou estime qu'une autre option devrait être considérée, je lui laisse de l'ouverture afin de l'encourager à partager son point de vue. Et dans une telle éventualité, on peut réajuster le plan sans contredire le plan initial. De cette façon, les membres de l'équipe se sentent écoutés et la prise de décision est optimisée par la prise en considération des opinions des autres. C'est une façon pour moi d'être à la fois respectueux, flexible et intègre.

b) *FERMETE ET EFFICIENCE*

Contrairement au ton poli et ouvert que j'adopte la majorité du temps, lorsque je communique avec les membres de l'équipe en situation d'urgence, c'est-à-dire lorsqu'il y a perte de stabilité, mes interventions sont directes et sans enrobage. Elles sont même parfois sèches. Ce ton direct peut être observé dans le récit *La chute* lorsque je coordonne le sauvetage de François qui pend au bout d'une corde dans l'abysse.

Je confirme avec Samuel que la zone est sécurisée. Aussitôt qu'il m'indique la zone sécuritaire, je fais venir Caro et Manu jusqu'à moi pendant que je pose une myriade de questions à Samuel et à Marina pour comprendre où en est rendu le sauvetage. Je tiens à comprendre l'état de la situation et savoir comment on peut aider. Aussitôt que Sam m'annonce qu'il est en train de terminer de faire un ancrage, première étape de toute sortie de crevasse, je comprends que la situation n'est pas encore stabilisée. Je donne des consignes à Manu et Sam : terminez de faire l'ancrage et libérez la corde. Caro : filme. ( Vidéo 5 — *L'organisation du sauvetage*) (Récit phénoménologique 1 — La chute)

À ce moment, mes priorités sont l'efficacité et la clarté. Je pose beaucoup de questions brèves afin d'obtenir le plus rapidement possible le maximum d'informations pertinentes. Lorsque je donne des consignes, c'est sous forme de directives. Tout en restant respectueuses, mes commandes sont épurées de politesse afin d'être le plus claires et concises possible.

Un défi dans ces contextes est de maintenir une culture de communication équilibrée qui amène l'équipe à se sentir en confiance d'intervenir s'ils jugent qu'ils détiennent une information importante ou s'ils considèrent que je commets une erreur significative. En relisant mes récits, je me rends compte que **l'établissement préalable de normes et l'acceptation sans jugement des commentaires et des suggestions pertinentes sont des éléments clés pour instaurer et maintenir cette culture d'ouverture.**

Je crois que cette culture est cruciale pour s'assurer d'optimiser la situation. Cependant, le plus grand défi est d'amener les membres de l'équipe à se sentir à l'aise à partager l'information clé. Il m'est déjà arrivé une situation marquante lors d'un exercice de recherche et sauvetage lors duquel j'avais complètement oublié de prendre en considération un élément

clé. Lors de cette mise en situation qui a eu lieu pendant mes études en intervention par le plein air à l'Université du Québec à Chicoutimi, j'assumais le rôle de leader d'une équipe composée d'une vingtaine d'étudiants et nous étions à la recherche de plusieurs personnes perdues en forêt. Juste avant le début de la manœuvre, j'avais tenu une discussion avec les autres membres de l'équipe de coordination lors de laquelle j'avais insisté pour que nous ayons une communication ouverte et qu'ils partagent avec moi leurs idées et leurs réflexions. Malgré tout, au courant de la soirée, mon assistant leader, une personne habituellement très démonstrative, s'est abstenu de me partager des questionnements concernant mon oubli majeur qui nous auraient assurément aidés à retrouver les dernières personnes beaucoup plus rapidement. La raison de son silence est qu'il voulait, selon lui, *respecter mon leadership*. Cet événement met en lumière **l'importance d'entendre les questionnements des membres de l'équipe et les défis internes qu'ils peuvent vivre**, surtout lorsqu'ils sont hésitant à partager l'information qu'ils pourraient posséder. En tant que leader, il m'est important de garder ce point en tête afin de continuellement agir afin d'établir une culture d'ouverture, particulièrement lors de situation de crise.

c) *M'EXPRIMER CLAIREMENT*

À la suite de l'expédition, j'ai reçu plusieurs commentaires des membres de l'équipe qui m'expliquaient que lorsque je m'exprime, ils trouvent mes propos clairs et que j'arrive à bien communiquer le message que je veux passer. Je tiens à ce que l'équipe partage une vision commune de la situation et que tous endossent les étapes à venir. Les extraits suivants permettent de mieux saisir comment je m'y prends pour m'exprimer clairement.

J'identifie les points d'intérêt tels les sommets à proximité et sur les trajets possibles. Je calcule les distances nous séparant de chacun de ces points d'intérêt. J'évalue les différentes variations possibles du trajet initial et considère les risques objectifs qui leur sont reliés. J'essaie de considérer toutes les options possibles pour regagner le bateau. (Récit phénoménologique 2 — Décision au sommet)

Depuis plusieurs kilomètres je m’aligne vers cette pente, ambivalent entre le désir de déposer mon sac et camper en bas ou donner un effort supplémentaire et dormir sur l’épaule en haut de la pente. Le pour et le contre des deux options se bousculent dans ma tête depuis un moment déjà. (Récit phénoménologique 5 — On continue ou on s’arrête)

Je commence généralement par réfléchir personnellement à la situation pour tenter de la clarifier au maximum. Je tente de la décortiquer et de la synthétiser afin de mieux la comprendre et pouvoir la partager avec le reste de l’équipe. Afin de structurer ma pensée, j’utilise souvent l’approche *Objectifs — Paramètres — Plan* présentée dans la section Dimension des compétences émotionnelles. Que ce soit en marchant, en me couchant ou simplement lors de pause, je suis continuellement en train d’analyser le contexte et nos options, particulièrement lorsque les choses se corsent. Ces réflexions préparatoires me permettent d’être prêt lorsque vient le moment de communiquer avec l’équipe. **Cette analyse préalable contribue à la fois à être plus efficient lors des discussions et m’aide à être plus clair lorsque je m’exprime.**

L’extrait suivant du récit *La chute* démontre clairement qu’en plus de réfléchir aux défis que nous devons affronter, je me visualise aussi coordonner l’équipe et je m’imagine déjà communiquer avec eux. Je prépare mentalement les points clés afin de m’assurer d’être le plus clair et pertinent.

Je continue de suivre les bambous qui nous indiquent le chemin à suivre. Je visualise mon arrivée sur les lieux. Je m’imagine coordonner les étapes d’un sauvetage en crevasse. De ce sauvetage en crevasse. Peu importe la situation, les étapes seront les mêmes, c’est uniquement leur mise en application qui changera. Je nous imagine faire le sauvetage : sortir ma sonde, sécuriser une zone, faire un ancrage, aller voir dans la crevasse, sécuriser son bord, y descendre au besoin, administrer les premiers soins. Je pense aux forces de chacun et je m’imagine donner les directives : Manu, fais un ancrage. Caro, filme. (Récit phénoménologique 1 — La chute)

d) *GENERER DE L'ENDOSSEMENT*

Un autre commentaire que j'ai reçu lors de discussions post-expédition est que certaines personnes considèrent que je suis bon pour amener les gens à penser comme moi. Au regard de l'interprétation de mes récits, je dirais que je suis bon pour aider l'équipe à arriver à un consensus et à endosser la solution sélectionnée. Mon but n'est pas de convaincre l'équipe que ma solution est la meilleure, mais plutôt que nous trouvions ensemble la meilleure solution.

J'explique notre situation en commençant par résumer nos objectifs, que nous avons déterminés avant notre départ. Je poursuis en présentant les paramètres de la situation afin d'uniformiser nos compréhensions de la situation. Je nous situe sur la carte en expliquant la distance des différents points de sortie, j'invite Manu à expliquer la quantité de nourriture qu'il nous reste, je parle de l'hiver qui s'en vient. On fait un tour de table pour savoir dans quel état se trouve chacun des membres, autant physiquement et mentalement. Je procède ensuite à expliquer les trois options que je juge les plus pertinentes : poursuivre, retraiter ou séparer l'équipe pour aller gravir les sommets puis revenir tous ensemble à notre point de départ. Je demande calmement à l'équipe s'ils pensent à une autre option et je les convie ensuite à s'exprimer sur la situation et sur l'option qu'ils préfèrent. Je leur demande de partager leur avis sur chacune des options mises de l'avant, de dire les pour et les contre qu'ils perçoivent et l'importance qu'ils leur accordent. (Récit phénoménologique 2 — Décision au sommet)

Après leur avoir expliqué les pour et les contre que je perçois, je leur demande leur avis à tour de rôle. Pour moi, il est important de connaître l'état des membres de l'équipe et savoir s'ils pensent à un aspect que j'aurais omis. Je les écoute en silence s'exprimer sur comment ils se sentent, quel est leur niveau d'énergie et ce qu'ils pensent de la situation. Après avoir entendu les avis partagés de chacun, je leur annonce que nous allons poursuivre ce soir. (Récit phénoménologique 5 — On continue ou on s'arrête)

Les priorités sont de monter une tente pour que François puisse être à l'abri et de sécuriser un périmètre de campement. Je propose un plan et distribue des responsabilités. Après mettre assurer que tout le monde avec compris et endossé le plan, nous nous mettons à l'action. (Récit phénoménologique 3 — Pari perdu)

Les extraits ci-dessous démontrent bien que je commence tout d'abord par présenter les faits. Ici encore, j'utilise beaucoup l'approche Objectifs — Paramètres — Plan.

Évidemment, j'adapte ma façon de présenter de ces éléments selon l'urgence de la situation et l'ampleur de la décision à prendre. Par exemple, lorsque nous sommes confortables et devons prendre une grosse décision, comme dans l'extrait du récit *Décision au sommet*, je prends le temps de couvrir l'ensemble des objectifs et des paramètres. Je prends le temps de m'assurer que nous soyons tous d'accord avec chacun de ces éléments avant de poursuivre la discussion et de réfléchir aux plans. Lors de situation d'urgence, comme dans *Pari perdu*, je suis beaucoup plus bref et concis, mais je conserve la même approche.

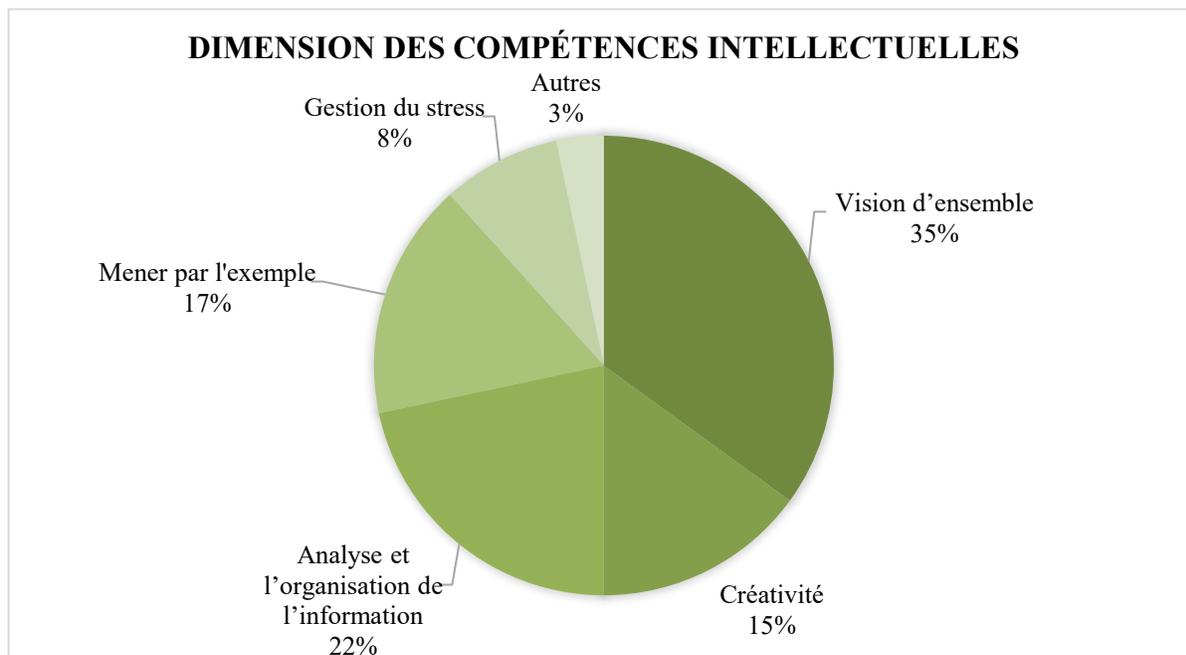
J'utilise cette structure de communication dans une multitude de contextes, particulièrement lorsqu'il y a un désaccord dans l'équipe. Car, au-delà du confort, l'élément qui a le plus gros impact sur mon approche est la divergence d'opinions au sein de l'équipe. **Afin d'amener autant que possible les membres de l'équipe à endosser un plan et des décisions, je commence par trouver un élément sur lequel nous sommes tous d'accord, un terrain d'entente sur lequel baser la suite de la conversation.** De là, je tente de bâtir avec eux une réflexion qui circonscrit la situation de la façon la plus objective possible. Confirmer nos objectifs est généralement un bon point de départ, car si nous divergeons sur ce point, il sera très difficile de concilier les opinions par après. C'est pour cela que je considère l'établissement préalable des objectifs d'équipe fondamentaux et que les objectifs individuels se doivent d'être compatibles. Je tente de m'en tenir aux faits autant que possible et confirme avec les autres qu'ils ont la même compréhension que moi de ceux-ci. Une fois que nous avons établi en équipe une compréhension commune de la situation, je les invite à partager leurs opinions concernant ce que nous devrions faire. Lorsqu'il nomme leurs opinions, je pose autant de questions que nécessaire afin de bien comprendre leur point de vue et pour m'assurer que chacun des membres du groupe comprend. Souvent, je partage mon opinion uniquement à la toute fin. Cela me permet de le faire évoluer au cours de la conversation tout en influençant le moins possible celui des membres de l'équipe. Je crois qu'il est crucial qu'en tant que leader je reste ouvert à faire mon point de vue et surtout, que je contribue à instaurer un sain climat de communications efficaces, fréquentes et respectueuses. Évidemment, l'importance de mon rôle et de mon implication dans les discussions dépend beaucoup du niveau de formalité de mon leadership, des objectifs, du

temps à notre disposition et du niveau de compétence des membres de l'équipe. La clé d'une bonne communication reste l'écoute, surtout lorsque je dois prendre la parole et mener la conversation.

La lecture de mes récits phénoménologique fait ressortir qu'un élément reste constant, peu importe le contexte dans lequel je communique : le respect. Peu importe le niveau d'urgence, de stress ou de fatigue, il reste essentiel pour moi de toujours communiquer de façon respectueuse, et surtout, de respecter mes interlocuteurs. **Respecter les membres de mon équipe m'aide à rester ouvert, même si je dois parfois être ferme pour passer un message plus rapidement.** Cela m'aide aussi dans l'endossement des plans.

#### 4.5.3. Dimension des compétences intellectuelles

Lors d'une expédition comme XPAntarctik, nous sommes entourés de dangers, comme le froid, les crevasses, les falaises, les séracs et les avalanches. Il n'y a que notre équipement, nos habiletés et surtout nos décisions qui nous permettent d'aller nous aventurer dans un tel terrain et espérer en revenir. Cependant, une multitude de facteurs affectent notre capacité à réfléchir. Que ce soit dû à la fatigue, au froid, à la soif ou à la faim, la pression sociale ou une myriade d'autres éléments et biais, il est utopique de penser rester objectif en tout temps. C'est pourquoi les compétences intellectuelles sont vitales pour le leader en plein air. L'analyse des récits phénoménologie fait ressortir deux principales compétences intellectuelles qui sont : *Vision et perspective d'ensemble* et *Analyse et organisation de l'information, grâce à ses connaissances et son esprit critique*. Ces deux compétences ont un point en commun : elles servent à comprendre et analyser le contexte et les situations. Les autres compétences qui émergent de façon plus importante sont : *Imagination, créativité et innovation, une approche ouverte et confiante de nouvelles solutions* et *Leadership par l'exemple, en pratiquant et en défendant les principes, les règles et les bonnes pratiques*. La Figure 38 présente la proportion d'occurrences des différentes compétences intellectuelles que j'ai exprimées dans mes récits phénoménologiques.



**Figure 38 - Proportion d'occurrences des compétences intellectuelles dans les récits phénoménologiques.**

a) *PRISE D'INFORMATION*

Les deux extraits suivants, tirés du récit *La chute*, illustrent des moyens que j'emploie pour collecter un maximum d'information afin d'être en mesure de comprendre et d'analyser le contexte et les situations.

Je lui pose quelques questions pour savoir où ils sont et l'état de la situation. Son ton me semble calme et la situation stable. Je regarde ma montre et note l'heure. Je prends quelques instants pour réfléchir et élabore un plan que je propose à Manu et Caro : on se prépare à partir, mais on attend de savoir si François est blessé avant de quitter le camp, car dans ce cas, nous apporterons du matériel de plus ainsi qu'un traineau. (Récit phénoménologique 1 — La chute)

Tout en préparant du matériel pour le sauvetage, je discute avec Marina pour recueillir toutes les informations qu'elle peut me fournir. Elle me dit que Frank a commencé à remonter, mais la communication avec lui est très difficile, car il est dans la crevasse sous une corniche. J'élabore un plan simple et le communique aux autres. (Récit phénoménologique 1 — La chute)

Un point clé qui émerge de ces extraits est que je suis constamment à la recherche d'information afin de comprendre les situations avec autant de justesse que possible. Ces **prises d'information** prennent plusieurs formes, mais peuvent se regrouper en deux catégories : ce **que je perçois moi-même** et ce **que les autres me disent**. Tout au long de l'expédition, j'étais en constante analyse des cartes et de l'environnement. Je connaissais les cartes par cœur, mais j'étais toujours à la recherche de la subtilité qui ferait la différence sur le terrain. Cependant, peu importe à quel point je scrute mon environnement, il m'est impossible de tout remarquer. Alors afin d'avoir un portrait plus complet, il est important d'établir un dialogue constant avec mes partenaires. Cela me permet aussi d'avoir leurs points de vue et de confronter mes paradigmes, faisant ainsi émerger une compréhension nouvelle.

#### b) *LES OBJECTIFS*

La compétence prédominante de la dimension intellectuelle est ce que Figueiredo, Sousa et Tomé nomment *Vision et perspective d'ensemble* (2022). Cette capacité à prendre un pas de recul et considérer l'ensemble d'un contexte devient à la fois plus difficile et plus importante dans l'adversité. Pour m'aider à y parvenir, je **reviens souvent aux objectifs**.

Je repense à notre situation. Je me remémore nos objectifs. Nous les avons convenus ensemble bien avant le départ : 1 — Tous revenir sain et sauf. 2— Revenir en tant qu'équipe unie. 3— Vivre une grande aventure 4 — Si possible, réaliser des premières mondiales. L'objectif de réaliser la traversée du Forbidden Plateau ne fut décidé qu'une fois rendu en Argentine en discutant avec des guides locaux. Pour nous, le trajet réalisé était moins important que son esprit. (Récit phénoménologique 2 — Décision au sommet)

Ces objectifs servent de lanterne afin de guider mes décisions. Ils sont les points de repère qui me permettent d'évaluer la qualité d'une décision ou d'une action. Je considère qu'il n'y a rien qui soit bon ou mauvais en soi. Ça dépend uniquement de leur impact sur l'atteinte des objectifs. **Si une action nous rapproche d'un objectif, c'est bien. Si elle nous en éloigne, c'est mal.** C'est la même chose pour les concepts de qualités et de défaut. Je

considère que nous avons tous des caractéristiques et selon le contexte et les objectifs, elles apparaissent comme une qualité ou un défaut. Avec cette approche, il devient d'autant plus vital d'établir et de cerner les objectifs avec soin et justesse. Pour le projet XPAntarctik, nous avons eu de nombreuses conversations avant le départ afin de les établir. Il est fondamental que tous les membres de l'équipe endossent les objectifs d'équipe et que les objectifs personnels de chacun soient compatibles entre eux. De plus, je découvre par l'analyse de mes récits que je suis habité par l'intention de **non seulement établir des objectifs d'ordre physique, mais aussi des objectifs autres tels que des objectifs émotionnels et humains**. Dans notre cas, les objectifs physiques de réaliser la traversée du Forbidden Plateau et de gravir des sommets vierges étaient clairs et partagés, mais ils n'étaient pas nos priorités. Notre objectif principal était avant tout de préserver notre intégrité, tant physique qu'émotionnelle. Ensuite, nous tenions à vivre une expérience humaine saine et constructive, puis vivre un sentiment de dépassement et d'aventure. Réaliser la traversée n'était au fond qu'un moyen pour atteindre ces autres buts. C'est grâce à cette approche que nous pouvons affirmer que notre expédition fut une réussite, bien que nous ayons dû rebrousser chemin. Même le quatrième objectif, réaliser des premières mondiales, fut atteint. Pas autant que nous le souhaitions, mais compte tenu de notre contexte, nous pouvons être fier d'avoir atteint l'ensemble de nos objectifs.

### c) *LES PARAMÈTRES*

Une autre compétence de la dimension intellectuelle que je vois à l'œuvre dans ma pratique est : *Analyse et organisation de l'information, par ses connaissances et son esprit critique*. Une stratégie que j'utilise beaucoup est de **simplifier les concepts en petits morceaux simples**. J'analyse et j'organise l'information afin de mettre en lumière les éléments limitants d'une situation. Dans la Figure 36, c'est l'étape des paramètres.

Je poursuis en présentant les paramètres de la situation afin d'uniformiser nos compréhensions de la situation. Je nous situe sur la carte en expliquant la distance

des différents points de sortie, j'invite Manu à expliquer la quantité de nourriture qu'il nous reste, je parle de l'hiver qui s'en vient. On fait un tour de table pour savoir dans quel état se trouve chacun des membres, autant physiquement et mentalement. (Récit phénoménologique 2 — Décision au sommet)

Dans la situation présentée dans l'extrait précédent, je prends soin de communiquer l'ensemble des paramètres de notre situation au reste de l'équipe afin que nous en ayons tous la même compréhension. De plus, je m'assure que chacun peut s'exprimer sur sa perception de la situation. Cela nous aide à en bâtir le portrait le plus réaliste possible afin d'être en mesure de prendre une décision éclairée et établir un plan adéquat.

Cette importance que j'accorde à la clarification des paramètres provient d'une multitude d'expériences, de formations et de lectures. Cependant, il y a plusieurs années de cela, j'ai vécu un épisode d'apparence anodine qui m'a profondément marqué. Cet épisode, explicité dans un récit phénoménologique qui se trouve à l'annexe II, m'a amené à réaliser l'importance des paramètres. Lors de cette situation, j'étais convaincu d'avoir tout calculé, d'avoir pris en considération l'ensemble des paramètres. J'étais sûr de moi. Cependant, plusieurs mois plus tard, j'ai réalisé que j'avais omis un paramètre clé et qu'en conséquence, toute ma logique s'effondrait. Cette réalisation m'a permis d'internaliser que, **peu importe à quel point j'analyse, je planifie ou que je suis bon, si j'oublie de prendre en considération un paramètre clés, je suis possiblement complètement dans le champ.** Il devient donc critique de mettre en lumière ceux-ci avant la planification et l'action. De plus, c'est une belle leçon d'humilité que de réaliser que l'ensemble de mes convictions est à un paramètre de s'écrouler.

#### d) *LE PLAN*

Le texte *Décision au sommet* met très bien en lumière la manière avec laquelle j'approche un problème lorsque je suis à la recherche de solution. Après avoir clarifié les objectifs et identifié les paramètres, **j'explore sans jugement le plus large éventail possible**

**de solutions**, considérant volontairement des options loufoques afin de normaliser les pensées créatives.

Une grande question m'habite : Et maintenant, on fait quoi ? Il semble être évident que nous n'avons que deux options, poursuivre notre route ou rebrousser chemin. J'estime que les deux options devraient nous prendre deux semaines. Il n'y a aucun autre chemin de sortie, que des falaises à perte de vue. Personne ne peut venir nous chercher, les conditions météo sont exécrables et l'équipe de recherche et sauvetage a quitté le continent. Malgré tout, je suis à la recherche d'alternative. Je scrute la côte à la recherche de passage possible. J'identifie les points d'intérêt tels les sommets à proximité et sur les trajets possible. je calcule les distances nous séparant de chacun de ces points d'intérêt. J'évalue les différentes variations possibles du trajet initial et considère les risques objectifs qui leur sont reliés. J'essaie de considérer toutes les options possibles pour regagner le bateau. [...] Je regarde les cartes. J'analyse une myriade d'options alternatives. Tranquillement, une troisième option viable prend forme. J'envisage un plan audacieux qui nous permettrait à la fois d'aller gravir des sommets vierges, un de nos objectifs de réalisation, de donner du temps de repos à François et de prendre le chemin de retour le plus sécuritaire, celui qu'on sait qui se fait. (Récit phénoménologique 2 — Décision au sommet)

Mon objectif est de m'assurer de considérer un maximum d'alternative avant de statuer. Pour y parvenir, le point de vue des autres membres de l'équipe est généralement pertinent. Puis une fois que le plan est déterminé et en action, je continue à constamment analyser la situation afin de m'assurer que nous sommes sur une lancée adéquate pour atteindre un objectif. Cela amène une dichotomie entre constamment évaluer les possibilités d'ajuster le plan et être ferme avec celui-ci. Dans le doute, poursuivre avec le plan initial est généralement la meilleure option.

e) *PRENDRE DES PARIS*

Un des moments les plus difficiles de l'expédition est lorsque nous avons amorcé notre retour et démonté notre camp de base dans la tempête. J'ai insisté pour que nous tentions d'avancer. J'ai fait le pari que nous pourrions nous rapprocher du bateau malgré les

conditions. Ça n'a pas fonctionné. J'ai perdu mon pari. Nous avons égaré du matériel et dépensé beaucoup d'énergie pour n'avancer que de 800 mètres.

Tout au long de la soirée, je suis habité par un constat : j'ai perdu mon pari. Je me répète qu'on aurait dû rester au camp de base. Je suis convaincu que le reste de l'équipe se dit la même chose, mais personne ne m'adresse le moindre reproche. Je me concentre sur les cartes, demain sera une grosse journée. Le plan pour la suite est simple et clair : réessayer demain. (Récit phénoménologique 3 — Pari perdu)

Je crois que c'est une histoire très intéressante, car j'ai souvent essayé de **mettre l'équipe dans une position pour être chanceux**, et la majorité du temps cela a fonctionné. Cependant, il serait utopique d'espérer toujours être chanceux et on doit être prêt à vivre avec la situation si nos espoirs ne se réalisent pas. Ça ne veut pas nécessairement dire que c'était une mauvaise décision. De plus, je trouve intéressant que le moment qui m'est spontanément venu en moi soit une situation où j'ai perdu mon pari. Il est vrai que cette journée fut intense, particulièrement sur le plan de la confiance. En fait, en rétrospective, je crois qu'un des principaux aspects qui ressort de cette situation fut ma capacité à continuer à prendre des paris risqués et à pousser pendant la suite de l'expédition. Il aurait été facile, et même tentant, de devenir plus conservateur et de chercher à minimiser les risques à la suite de cette journée qui pourrait être considérée comme un fiasco. En effet, ce jour-là, nous avons troqué notre solide camp de base spacieux contre deux tentes coincées, dépensé énormément d'énergie pour avancer de seulement 800 m sur un terrain qui aurait dû être facile, perdu un piolet et une peau d'ascension. Cependant, le lendemain j'ai repris d'autres paris et je les ai gagnés. Et j'ai continué pour toute la durée de l'expédition, perdant parfois, gagnant la majorité du temps.

f) *MENER PAR L'EXEMPLE*

Gandhi aurait supposément dit : **sois le changement que tu veux voir**. J'adhère fortement à cette doctrine qui avance que l'on doit incarner la vision que l'on veut implanter. Cela peut prendre plusieurs formes.

Je demande à l'équipe qui aimerait aller tenter de récupérer les items tombés. J'aimerais beaucoup y aller. Descendre en rappel une falaise pour explorer une monstrueuse crevasse en Antarctique est une occasion unique ! Cependant, si quelque d'autre aimerait y aller, je suis content de le ou la laisser y aller, car mon plaisir personnel est moins important que la dynamique d'équipe. Il est crucial pour moi que l'équipe garde un bon moral et d'être juste. Cela passe entre autres par le fait de ne pas m'accorder de privilèges dû à mon rôle de leader, même si cela passe parfois par mettre mon plaisir personnel de côté au profil des autres. L'atteinte de nos objectifs prime sur mon plaisir. Personne n'en a envie. Je me porte donc volontaire, excité à l'idée et content d'avoir à y aller. (Récit phénoménologique 1 — La chute)

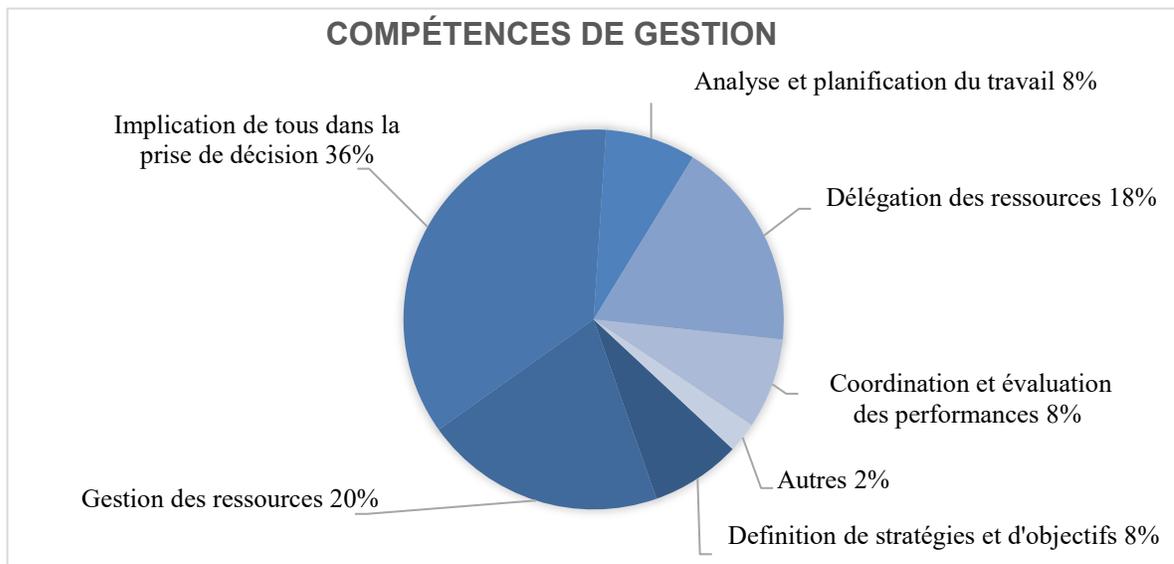
Je fais une rapide ronde d'encouragement à l'équipe, car je tiens à savoir dans quel état ils sont et qu'il est important pour moi qu'ils gardent confiance. Puis je redouble d'ardeur dans le démontage du camp. En plus de faire ma part, je tiens à montrer l'exemple en travaillant d'arrache-pied. Je suis certain qu'ils donnent tout ce qu'ils ont, mais un peu d'encouragement aide toujours. (Récit phénoménologique 3 — Pari perdu)

Premièrement, je considère évident et crucial de suivre toutes règles ou tous protocoles que l'équipe tente de mettre en place. Deuxièmement, mes actions et mes propos influencent grandement l'équipe, alors il m'incombe de modeler des comportements que je considère comme sains et qui contribuent à atteindre nos objectifs. En effet, en plus de *tirer* personnellement l'équipe vers les objectifs, j'influence les autres membres à le faire aussi. Finalement, je crois que **l'élément le plus important à incarner est l'attitude**. En effet, non seulement l'attitude d'un individu ou d'un groupe est souvent l'élément décisif dans l'atteinte des objectifs, il va aussi déterminer l'ambiance dans l'équipe. Je réalise à travers mes textes que **l'ambiance et l'attitude des membres de l'équipe sont des facteurs prédominants dans l'expression de leur potentiel**.

L'analyse des récits phénoménologique a démontré que la dimension des compétences intellectuelles est définitivement centrale dans l'expression de mon leadership. Cette structuration mentale qui culmine avec les prises de décisions commence tout d'abord avec la collecte d'information. Je structure ensuite ces éléments de manière cohérente selon une approche échelonnée qui est centrée sur les objectifs. Je clarifie ensuite les paramètres puis élabore un plan en tentant de considérer un maximum d'options. Le contraste marqué entre les récits *La chute* et *Décision au sommet* illustre bien comment j'adapte ce processus au niveau d'urgence des situations. Un élément qui ressort de mes données est l'importance que j'accorde à l'implication de l'ensemble des membres de l'équipe dans ce processus intellectuel. Il s'agit d'ailleurs d'une compétence à part entière qui sera présentée dans la section qui suit, la dimension des compétences de gestion.

#### **4.5.4. Dimension des compétences de gestion**

La dimension des compétences de gestion englobe les compétences qui ont trait à la gestion des ressources, tant humaines que matérielles. Bien que les compétences de *Gestion opportune des ressources (matérielles, techniques, financières et humaines)* et la *Délégation et allocation des ressources* ressortent de mes récits, la principale compétence de cette dimension est définitivement l'*Implication de chacun à la prise de décision et à la résolution des problèmes*. Cette dernière représente plus du tiers des occurrences des compétences de gestion recensées à travers mes récits phénoménologiques. La proportion d'occurrences des compétences de cette dimension dans les récits phénoménologiques est illustrée dans la Figure 39. Les textes *On continue ou on s'arrête*, *La chute* et *Décision au sommet* mettent bien en évidence comment je m'y suis pris pour la mettre en application la lors de l'expédition.



**Figure 39 - Proportion d'occurrences des compétences de gestion dans les récits phénoménologiques.**

g) *IMPLIQUER L'EQUIPE DANS LA PRISE DE DECISION*

En tant que leader, je considère vital d'impliquer le reste de l'équipe dans les prises de décision. Comme présenté dans la discussion sur la motivation intrinsèque dans la dimension émotionnelle, cela contribue notamment à développer leur sentiment d'autonomie. Une nuance importante qui ressort de mes textes est le fait qu'**impliquer le reste de l'équipe dans la prise de décision ne signifie pas tenter de leur faire plaisir à tout prix ou de toujours tenter d'arriver à un consensus**. Il s'agit parfois de solliciter leur opinion et de prendre en considération l'état des membres afin de recueillir un maximum d'information sur contexte et de comprendre le mieux possible les paramètres de la situation pour de prendre la décision la plus appropriée possible. De cette façon, non seulement j'ai une meilleure compréhension de la situation, mais ils se sentent écoutés et impliqués. Je tente d'impliquer au maximum les membres de l'équipe de façons appropriées pour le contexte. Plus nous

avons du temps, plus je peux me permettre d'avoir des discussions. Au contraire, en situation d'urgence, comme lors d'une sortie de crevasse, je suis beaucoup plus directif. Les trois extraits ci-dessous démontrent bien des contextes très différents

Je convie les membres de l'équipe à une discussion. Nous devons prendre une décision concernant le trajet de retour au bateau. Je suis le chef d'expédition, mais je tiens à arriver à un consensus sur une question aussi importante. De plus, nous avons tout le temps requis pour discuter au chaud et en étant bien alimenté et bien hydraté. L'ambiance est taciturne et je sens le poids des regards attentifs sur moi. Ça me donne de l'énergie. J'explique notre situation en commençant par résumer nos objectifs, que nous avons déterminés avant notre départ. Je poursuis en présentant les paramètres de la situation afin d'uniformiser nos compréhensions de la situation. Je nous situe sur la carte en expliquant la distance des différents points de sortie, j'invite Manu à expliquer la quantité de nourriture qu'il nous reste, je parle de l'hiver qui s'en vient. On fait un tour de table pour savoir dans quel état se trouve chacun des membres, autant physiquement et mentalement. Je procède ensuite à expliquer les trois options que je juge les plus pertinentes : poursuivre, retraiter ou séparer l'équipe pour aller gravir les sommets puis revenir tous ensemble à notre point de départ. Je demande calmement à l'équipe s'ils pensent à une autre option et je les convie ensuite à s'exprimer sur la situation et sur l'option qu'ils préfèrent. Je leur demande de partager leur avis sur chacune des options mises de l'avant, de dire les pour et les contre qu'ils perçoivent et l'importance qu'ils leur accordent. Il est important pour moi que chacun se sente écouté et impliqué dans la prise de décision. En plus de contribuer à entretenir le sentiment d'autonomie et de compétence chez les membres de l'équipe, le partage de nos perceptions enrichit notre compréhension de la situation et nous aide à prendre la « meilleure » décision possible. Le constat s'impose que la troisième option, bien que plus risquée, ait celle qui nous permettrait d'atteindre le plus nos objectifs tout en donnant du repos à François qui en a plus que besoin. (Récit phénoménologique 2 — Décision au sommet)

Après leur avoir expliqué les pour et les contre que je perçois, je leur demande leur avis à tour de rôle. Pour moi, il est important de connaître l'état des membres de l'équipe et savoir s'ils pensent à un aspect que j'aurais omis. Je les écoute en silence s'exprimer sur comment ils se sentent, quel est leur niveau d'énergie et ce qu'ils pensent de la situation. Après avoir entendu les avis partagés de chacun, je leur annonce que nous allons poursuivre ce soir. Je vois le visage déçu et résigné de ceux qui espéraient enfin déposer leur sac pour la nuit. (Récit phénoménologique 5 — On continue ou on s'arrête ?)

Aussitôt que Sam m'annonce qu'il est en train de terminer de faire un ancrage, première étape de toute sortie de crevasse, je comprends que la situation n'est pas encore stabilisée. Je donne des consignes à Manu et Sam : terminez de faire l'ancrage et libérez la corde. Caro : filme. (☑ Vidéo 5 — *L'organisation du sauvetage*)

Tout en préparant du matériel pour le sauvetage, je discute avec Marina pour recueillir toutes les informations qu'elle peut me fournir. Elle me dit que Frank a commencé à remonter, mais la communication avec lui est très difficile, car il est dans la crevasse sous une corniche. (☑ Vidéo 6 — *Discussion avec Marina*) J'élabore un plan simple et le communique aux autres : je vais aller porter la corde rouge à François et nous allons le remonter avec celle-ci. Je vais aller sur le bord de la crevasse voir François et préparer un espace pour qu'il puisse sortir. Pendant ce temps, ils vont se préparer à tirer sur la corde pour le remonter. (Récit phénoménologique 1 — La chute)

Dans le premier extrait, tiré du texte *Décision au sommet*, nous sommes dans un abri au chaud et avons toute la journée devant nous. Il est donc facile de prendre tout le temps nécessaire afin que chacun se sente entendu et que l'on s'assure de prendre une décision avec laquelle tous sont confortables. Le second, tiré du récit *On continue ou on s'arrête*, illustre une situation complètement différente : il fait noir, il fait froid et nous sommes tous fatigués. Il serait contre-productif de perdre de l'énergie en discutant au froid. Le troisième extrait présente une situation d'urgence du récit *La chute*. Dans cette situation, François pend au bout d'une corde dans le vide et la situation n'est pas stabilisée. Nous n'avons pas le temps de discuter. Je consulte tout de même les personnes présentes sur place pour recueillir des informations et mieux comprendre la situation, mais aussitôt que mon idée est faite, je l'annonce sans discussion aux membres de l'équipe. Bien qu'un plan plus raffiné pourrait être élaboré en équipe, la pression temporelle impose qu'on se mette rapidement à l'action.

J'ai pour dicton personnel qu'**un plan moyen vaut mieux que dix plans parfaits**. Cela veut dire que même s'il n'est pas parfait, avoir un plan clair avec lequel tout le monde collabore pour atteindre vaut souvent mieux que de prendre trop de temps pour de tenter d'élaborer le plan parfait ou pire encore, que chacun fasse à sa tête, même si leurs idées ont du mérite. En situation d'urgence, passer à l'action de façon ordonnée est souvent la priorité. Il est donc clair que **le contexte lors duquel une décision doit être prise m'amène à**

**modifier ma façon d’impliquer les membres de l’équipe dans celle-ci.** Cependant, en plus du contexte, **l’importance de ladite décision à prendre influence aussi grandement sur la pertinence d’impliquer l’équipe dans une prise de décision.** Plus les conséquences d’une décision auront un grand impact sur l’équipe et plus je considère justifié de prendre du temps pour en discuter. L’exemple parfait se trouve dans le texte *Décision au sommet*, où la survie de l’équipe était littéralement en jeu. Inversement, les décisions triviales ne requièrent souvent pas l’implication de l’équipe. Cependant, lorsque le temps le permet, les impliquer contribue à développer leur sentiment d’appartenance, de compétence et d’autonomie, donc leur motivation. Cette perte d’efficacité ponctuelle qu’entraîne la discussion est largement compensée par une équipe plus motivée. En tant que leader, c’est mon rôle d’encadrer ces discussions pour les garder pertinentes et éviter qu’elles s’étirent plus que nécessaire.

De plus, il survient parfois des situations lors desquelles impliquer les autres membres de l’équipe dans les décisions est contre-productif, même s’ils aimeraient que leurs opinions soient prises en considération. Cela survient principalement en situation d’urgence. Trois moments vécus au cours de l’expédition me viennent en tête pour illustrer ce point. Les deux premiers ont eu lieu dans des contextes similaires. J’ouvrais la marche et mon second de cordée me demande de prendre une pause. Les deux fois, j’ai catégoriquement refusé. La première parce que je tenais à atteindre un point de vue avant que le brouillard s’installe pour avoir un aperçu du reste de notre parcours. Il y avait donc urgence. Lors de la deuxième situation, Samuel était exténué et avait besoin d’un répit. Cependant, je jugeais l’emplacement non sécuritaire et j’ai imposé que l’on poursuive jusqu’à un îlot de sécurité. Dans les deux cas, mes coéquipiers ont obtempéré, mais se sont sentis brimés, particulièrement Samuel qui ne percevait pas le risque comme moi et qui avait l’impression que je me foutais de ses besoins, lui qui ne demandait jamais de pause et donc qui devait vraiment être à sa limite. J’ai par la suite pris le temps d’expliquer mes décisions afin qu’ils comprennent que je les avais considérés dans ma prise de décision, mais qu’il y avait des paramètres qui avaient eu préséance. Un effet collatéral intéressant de ces situations fut l’impact qu’elles ont eu sur les autres membres de l’équipe. J’ai eu connaissance de cela que bien après les événements lors d’une discussion avec François. Il m’a expliqué que, suite à

l'incident avec Samuel, lors duquel je suis resté ferme malgré ses insistances, son respect pour mon leadership et mes décisions a considérablement augmenté, car il a vu que j'avais une vision d'ensemble et que je ne tentais pas de faire plaisir à tout prix aux membres de l'équipe. Selon ses dires, il savait depuis longtemps que j'étais un leader à l'écoute, et il a réalisé à ce moment que j'étais aussi un leader fort qui pouvait prendre des décisions difficiles. Cela a augmenté sa confiance en ma prise de décision.

En résumé, il est clair que je dois parfois prendre des décisions rapidement. Cependant, lorsque cela arrive, ça ne veut pas dire que je ne suis pas à l'écoute des besoins et des opinions des autres. Ensuite, il est possible que mes décisions heurtent les membres de l'équipe. Dans de tels cas, je dois assumer ma décision et accueillir leurs réactions, car l'autre est légitime de vivre ce qu'il vit. De plus, il n'a généralement pas accès à comment je fais et tout se passe si vite, on peut comprendre qu'il pense que je ne l'écoute et considère pas ! Il est donc important de donner à voir l'arrière-scène de ma prise de décision au moment opportun.

Les prises de décision peuvent aisément devenir des enjeux qui se transforment en conflits ou en frustration. C'est pourquoi j'accorde autant d'importance à l'impact qu'elles ont sur les autres. Les extraits ci-dessus illustrent bien l'importance que j'accorde à l'implication des membres de l'équipe dans les prises de décision, comment je m'y prends pour les impliquer selon l'urgence du contexte et l'importance des décisions et les impacts positifs que ça l'a entraîné sur l'équipe lors de l'expédition.

#### **4.5.5. Dimension des compétences pratiques**

Le modèle intégrateur des compétences de leader de Figueiredo, Sousa et Tomé (2022), qui provient d'un paradigme de gestion des affaires, minimise grandement les compétences pratiques en disant qu'elles ne sont qu'un élément qui aide les compétences de gestion et en ne leur accordant pas de place dans leur modèle. Tout au contraire, elles me semblent essentielles au leader en plein air. Cependant, contrairement à Kossef (2010), je crois qu'il

est judicieux de distinguer les compétences physiques des compétences techniques. Ces dernières, qui représentent des savoir-faire sont généralement acquises par la formation ou l'expérience. Par contraste, les compétences physiques sont directement liées à la capacité corporelle et à la performance physique.

#### h) *LES COMPÉTENCES TECHNIQUES*

Kossef (2010) considère les habiletés techniques comme étant l'un des trois piliers du leadership en plein air avec les habiletés interpersonnelles et les habiletés de jugement. Selon lui, les compétences techniques comprennent les capacités physiques et se situent sur un continuum, de transversales à spécifiques. Les compétences transversales représentent les habiletés techniques qui s'appliquent dans un large éventail de contexte et d'activité, comme les premiers soins, la gestion d'un campement, la réparation d'équipement et la condition physique nécessaire pour endurer des défis physiques continus. Les compétences spécifiques sont les éléments qui ne sont utilisés que lors de contextes ou d'activités précises, telles les sorties de crevasses et les techniques de descente en skis. Donc plus une technique est transversale et plus elle pourra être utilisée dans de nombreuses situations et à l'inverse, plus elle est spécifique et moins nombreux seront les contextes lors desquels elle pourra être mise en application. Par exemple, réaliser une sortie de crevasse n'est directement essentiel que lors d'activité sur glacier. Cependant, cette compétence regroupe plusieurs habiletés qui pourront indirectement être utiles dans d'autres contextes, comme le sauvetage sur corde en escalade ou l'installation d'avantages mécanique en rivière.

Lors des rencontres préparatoires avant l'expédition et avant que je sois désigné chef d'expédition, nous avons déterminé en équipe des binômes des coéquipiers les plus compétents dans les différents aspects de l'expédition, tels le campement, la gestion de l'alimentation, la navigation, les connaissances techniques, les avalanches et la dynamique de groupe. L'objectif était de nommer des paires qui seraient les références dans les différents contextes. Je fus désigné par l'équipe pour être sur chacun des binômes. J'ai interprété ces nominations comme un respect envers mes compétences. Cependant, cette confiance venait

avec des responsabilités, et c'est entre autres à la suite de cette rencontre que mon rôle en tant que leader d'expédition à commencer à se confirmer. Mes compétences techniques venaient de consacrer le rôle informel que j'avais naturellement pris à la tête de l'équipe.

Plusieurs raisons rendent les compétences techniques essentielles pour un leader en plein air, particulièrement lorsqu'il s'agit d'une activité engagée ou qui requiert beaucoup d'habileté. Premièrement, **une bonne compréhension des enjeux techniques est cruciale dans l'analyse des situations et dans l'élaboration de plans appropriés.** Il n'est pas nécessaire d'être la personne la plus qualifiée de l'équipe, mais d'avoir un niveau de compétence suffisant pour être à l'aise dans l'environnement et bien saisir les enjeux.

Deuxièmement, **lorsque les éléments techniques sont intégrés et donc automatisés, ils libèrent des ressources cognitives pour réfléchir à autre chose,** comme l'état de la situation et les prochaines étapes. Un bon exemple est la conduite automobile. Les premières tentatives de tout nouveau conducteur requièrent l'ensemble de son attention. La personne doit être concentrée sur une multitude d'éléments. Elle doit suivre les lignes, bien aligner la voiture, signaler ses intentions, prendre en considération les autres usagers de la route et réaliser une myriade d'autres choses nouvelles. Puis, plus elle se familiarise avec la conduite et plus elle automatise ces actions. Elle devient graduellement en mesure de réaliser simultanément d'autres actions, comme penser, chanter ou maintenir une conversation. Ce processus d'automatisation est le même pour toute compétence et devient essentiel au leader en plein air. Dans mon cas, lors de l'expédition en Antarctique, mon aisance dans les différentes tâches que je devais réaliser m'a permis de garder en tête la vue d'ensemble.

Tout en préparant du matériel pour le sauvetage, je discute avec Marina pour recueillir toutes les informations qu'elle peut me fournir. (Récit phénoménologique 1 — La chute)

Dans cet extrait, mon aisance et ma familiarité avec les techniques de sauvetage me permettent de réaliser trois tâches à la fois : préparer le matériel, recueillir de l'information auprès de Marina et élaborer un plan. Cela permet de sauver du temps, ce qui est crucial dans un tel contexte d'urgence.

Je me souviens, il fait noir. Je suis fatigué. J'ai mal aux muscles. J'ai mal aux hanches. On vient de traverser un plateau et nous sommes au pied d'une pente de plus de 100 m de dénivelé. Depuis plusieurs kilomètres je m'aligne vers cette pente, ambivalent entre le désir de déposer mon sac et camper en bas ou donner un effort supplémentaire et dormir sur l'épaule en haut de la pente. Le pour et le contre des deux options se bousculent dans ma tête depuis un moment déjà. (Récit phénoménologique 5 — On continue ou on s'arrête)

Le précédent extrait met en lumière que malgré la fatigue et la douleur et tout en réalisant la navigation, je réfléchis continuellement à ce qui s'en vient. Mon aisance me permet d'avoir une longueur d'avance lorsqu'arrive le moment de prendre une décision, car j'y ai déjà longuement réfléchi.

Troisièmement, les compétences techniques contribuent grandement à la crédibilité du leader en plein air. En effet, comme l'expliquent bien Ouellet et Laberge (2022), les compétences perçues d'un individu jouent un rôle critique sur le statut que les autres lui attribuent dans un groupe. Le pouvoir informel qu'accorde une équipe à une personne et qui fait de lui le leader est basé sur ses qualités et ses compétences. **Avoir un haut niveau de compétences techniques contribue donc à l'adhésion des membres au leadership du leader.** Ces derniers sont aussi plus portés à faire confiance en son jugement et à ses décisions, ce qui renforce la dynamique. Lors de discussions avec les membres de l'équipe, j'ai reçu plusieurs commentaires qui viennent confirmer mon interprétation. Par exemple, Marina m'a mentionné que, peu importe la situation, lorsque je suis là, elle sait qu'on va s'en sortir et que ça va aller. De son côté, François m'a confié que lorsqu'il m'a vu apparaître au rebord de la corniche lorsqu'il pendait dans le vide à la suite de sa chute, il a arrêté de s'inquiéter. Il a su à ce moment que la situation était maîtrisée et qu'il s'en sortirait. Il était évidemment rassuré parce que mon arrivée signifiait que l'ensemble de l'équipe était présente pour le sauvetage, mais surtout, selon lui, que cela voulait dire que j'avais pris la situation en main. Cette crédibilité et cette confiance que l'ensemble des membres de l'équipe m'ont accordée furent déterminantes pour nous permettre de revenir au bateau. En effet, tout au long de l'expédition j'ai pris des décisions difficiles et parfois controversées. Je tentais d'impliquer au maximum l'équipe pour chacune de celle-ci et essayais d'avoir un consensus

autant que possible, mais lorsque je tranchais, tout le monde se pliait à ma décision et me suivait.

Quatrièmement, l'Antarctique est un milieu extrêmement hostile et répondre à nos besoins de bases devient un défi. La gestion personnelle est aussi importante que difficile et en tant que leader, **je me dois d'avoir toute l'énergie possible afin de pouvoir donner le meilleur de moi-même en tout temps**. Cela inclut la gestion de ma chaleur, mon humidité, de mon alimentation, de mon hydratation, de mon sommeil et de mon énergie. Ce sont mes expériences préalables qui m'ont permis de développer les habiletés pour bien me gérer. Qui plus est, je suis quelqu'un de frileux ! Malgré cela, au cours de l'expédition, je n'ai pratiquement jamais eu froid, car je suis toujours parvenu à me gérer.

#### i) *LES COMPETENCES PHYSIQUES*

Les compétences physiques comprennent toute la gamme des capacités physiques telles que la force, l'agilité, l'endurance et la coordination, essentielles pour se déplacer efficacement sur des terrains divers, exécuter les tâches requises et conserver une énergie constante tout au long des activités. De nombreuses raisons rendent ces compétences physiques incontournables pour un leader en plein air, en particulier dans des contextes d'expéditions exigeantes comme celles en Antarctique, où chaque aspect de notre être est mis à l'épreuve.

Premièrement, une robuste condition physique est impérative pour supporter les rigueurs des environnements extrêmes. La résistance aux températures glaciales, la capacité à marcher sur de longues distances sur des terrains accidentés et la force nécessaire pour tirer nos lourds traîneaux sont des aspects cruciaux qui ont été essentiels au succès de l'expédition. Un certain niveau de forme physique était essentiel pour chacun des membres de l'équipe, incluant moi.

Deuxièmement, avoir une excellente forme physique m'a libéré des ressources mentales, ce qui m'a permis de me concentrer sur la gestion de l'équipe et de la logistique.

Comme dans l'exemple précédemment nommé de la conduite où l'automatisation des tâches habituelles permet au conducteur de réfléchir à d'autres aspects de la route, en expédition, **être physiquement à l'aise avec les exigences de l'aventure permet au leader de planifier, anticiper les défis à venir et maintenir une vigilance constante.** Par exemple, ma capacité à endurer physiquement m'a permis d'être toujours prêt et réactif, surtout lors des crises. Lorsque nous avons traversé des zones particulièrement périlleuses, ou lorsque la météo devenait menaçante, ma condition physique me permettait de rester alerte et proactif.

Troisièmement, lors d'une expédition telle que le projet XPAntarctik, tout accident peut entraîner des conséquences désastreuses. Dans ce contexte, la prévention des blessures est essentielle et les compétences physiques y jouent un rôle clé. **Des compétences physiques bien développées permettent donc une meilleure gestion des risques associés à des terrains difficiles, aidant à prévenir les chutes et les accidents.**

Finalement, la capacité à transporter des charges lourdes et à aider les autres était vitale. Il m'a souvent fallu prendre sur moi pour aider des membres fatigués ou malades, comme Manu lorsqu'elle a atteint ses limites physiques. Cette capacité à partager le fardeau a non seulement renforcé la cohésion de l'équipe, mais elle a aussi affirmé mon rôle de leader dévoué. **Lorsque les membres voient leur leader gérer les défis physiques avec aisance, cela les inspire et les motive à surmonter leurs propres limites.**

En résumé, l'analyse de mes récits m'amène même à dire que sans de bonnes compétences pratiques, les autres compétences ne parviendraient pas à s'exprimer et à être reconnue. Cette dimension a un lien fort avec plusieurs autres compétences et constitue un socle sur lequel plusieurs d'entre elles se basent. Par exemple, afin de pouvoir mettre en pratique la compétence intellectuelle *Leadership par l'exemple*, il est nécessaire d'avoir les compétences et les habiletés physiques requises afin d'être en mesure de donner l'exemple. Il va de même avec les compétences *Définition d'une stratégie et d'objectifs commerciaux efficaces*, *Gestion opportune des ressources* et *Suivi, coaching, soutien et direction en fonction des besoins de chacun ainsi que plusieurs autres*, qui demandent un bon niveau de compétences techniques afin d'être en mesure de les mettre en application. Beaucoup de

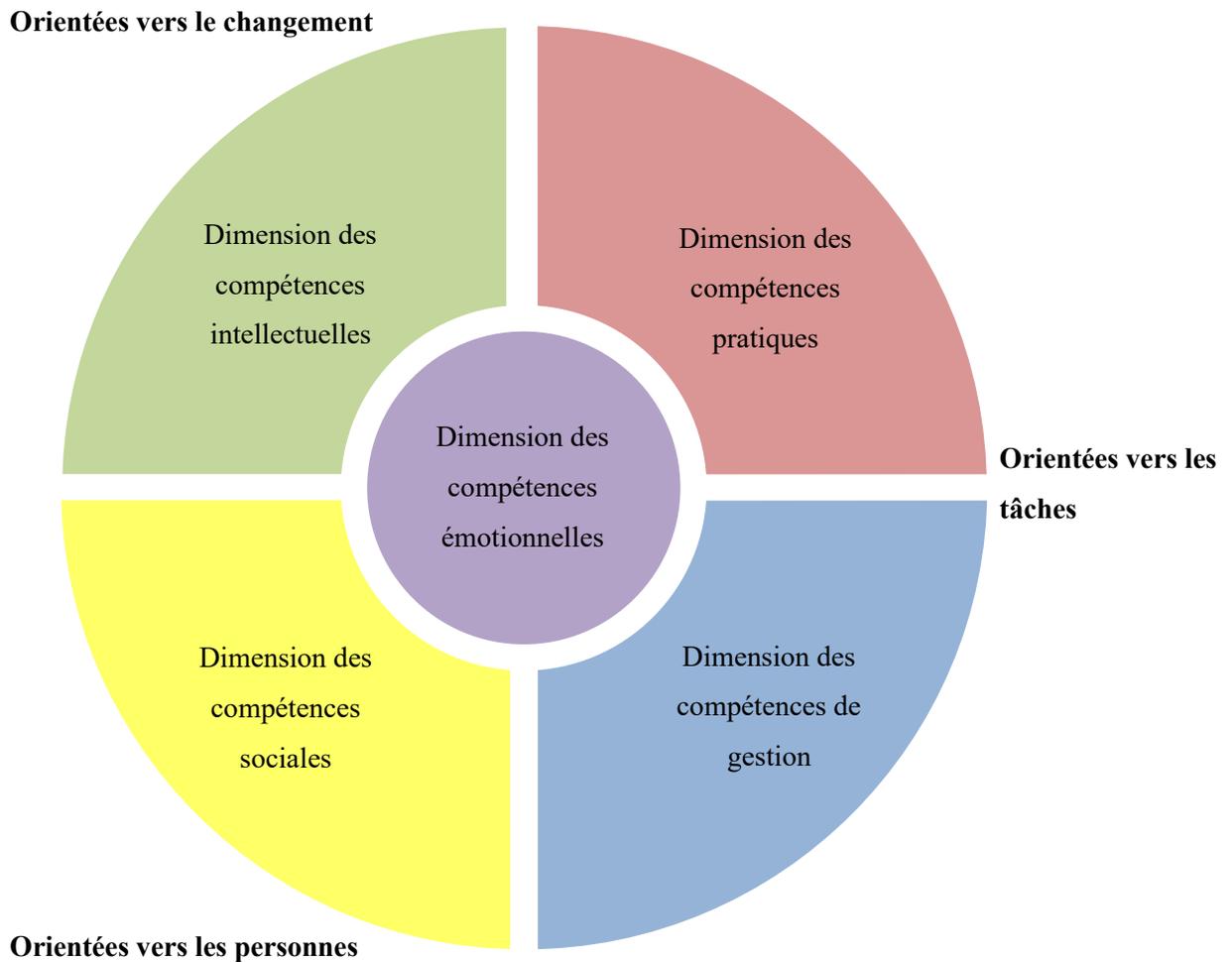
compétences ont des liens forts entre elles et c'est particulièrement vrai pour les compétences pratiques qui, en contexte d'aventure, permettent à plusieurs d'entre elles de s'exprimer. Plus l'environnement est hostile et plus l'activité est exigeante physiquement et techniquement, plus les compétences pratiques deviennent cruciales. **Elles sont essentielles pour mieux comprendre les situations, être à l'aise dans celles-ci et prendre des décisions éclairées.** Cette dimension contribue aussi directement à la capacité de leadership en renforçant la confiance que l'équipe place dans son leader, car **la perception de compétence et de force d'un leader joue un rôle crucial dans l'attribution de statut au sein du groupe** (Ouellet & Laberge, 2022). Ces compétences pratiques, autant physiques que techniques, sont tout simplement essentielles pour un leader en plein air, non seulement pour sa propre performance, mais aussi pour inspirer et maintenir la confiance de son équipe.

#### 4.6. UN MODÈLE DE MA PRATIQUE

L'analyse de mes récits basés sur le modèle intégrateur de Figueiredo, Sousa et Tomé (2022) a permis de mettre en relief les aspects dominants de ma pratique du leadership. J'ai beaucoup aimé comment ces auteurs décortiquent les compétences d'un leader en dimension claire et en compétences évocatrices. Afin d'illustrer ma propre pratique, je me suis donc fortement inspiré de leur modèle pour créer mon propre modèle, présenté à la Figure 40, qui reflète les spécificités de mon leadership lors de l'expédition XPAntarctik. Cependant, bien que basé principalement sur les travaux de Figueiredo, Sousa, et Tomé (2022), ce modèle personnel incorpore un élément clé qui se retrouve dans les modèles du leadership en plein air présenté au chapitre 2 (Kosseff, 2010) (NOLS, 2020) et qui fut prédominant lors de l'expédition : la dimension des compétences pratiques, qui regroupe les compétences physiques et techniques. L'analyse de mes récits a clairement mis de l'avant l'importance de cet aspect dans ma pratique et il va de soi que je lui accorde la place qu'elle mérite.

J'ai aussi épuré l'apparence du modèle en retirant les flèches circulaires qui n'étaient pas expliquées par Figueiredo, Sousa et Tomé (2022) et dont je n'en voyais pas la pertinence.

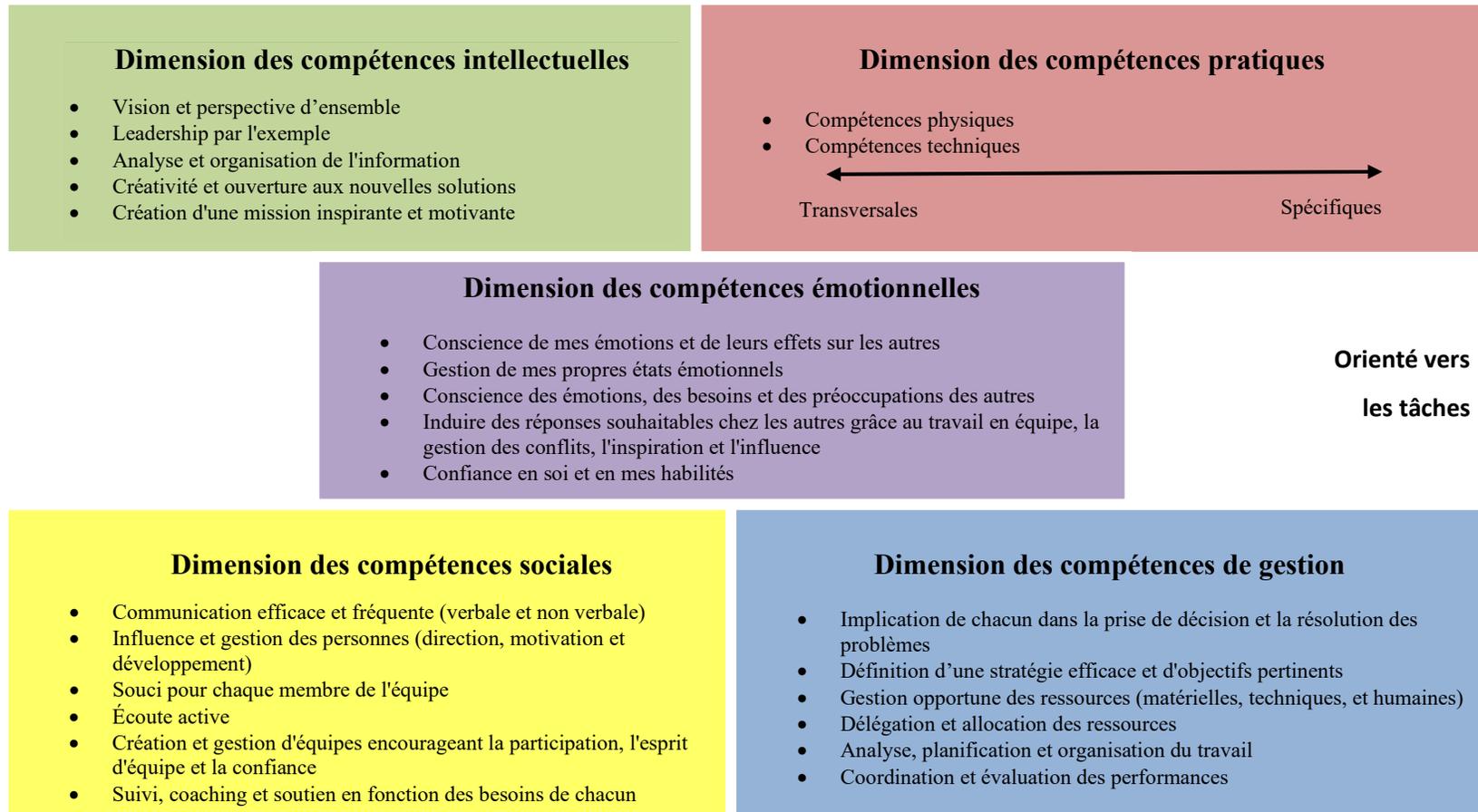
Dans le même élan de simplification, j'ai aussi fait abstraction des axes Leader-Organisation et Individuel-Sociale. En ajoutant une cinquième dimension, j'ai changé de quadrant la dimension des compétences de gestion et diminué de taille celles des compétences sociales. Cela a pour effet d'avoir des dimensions de taille uniforme, mais elles ne sont plus situées selon les axes que les auteurs avaient désignés. De plus, dans ma compréhension de ma pratique, l'ensemble des dimensions sont trop nuancées pour pouvoir les figer sur des axes. Cependant, j'ai conservé l'idée des orientations, soit l'orientation vers le changement, vers les tâches et vers les gens. J'ai en effet l'impression qu'elles reflètent bien les dispositions dans lesquelles je me situe lorsque je mets en application les compétences de chacune de ces dimensions. Le modèle présenté à la Figure 40 illustre les bases de ma pratique de leader à la lumière de l'analyse et l'interprétation de mes récits phénoménologiques.



**Figure 40 - Modèle des compétences de mon leadership lors de l'expédition XPAntarctik.**

La Figure 41 présente un modèle plus détaillé de ma pratique de leader grâce à l'ajout des principales compétences de chaque dimension. Bien que directement tirées du modèle intégrateur portugais (Figueiredo, Sousa, & Tomé, 2022), ces compétences ont été légèrement reformulées afin de mieux représenter leur expression dans ma pratique.

## Orienté vers le changement

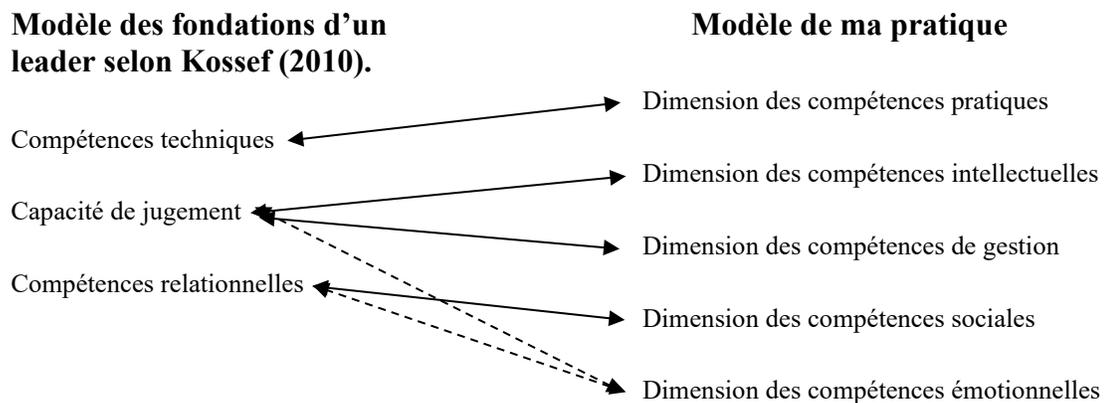


## Orienté vers les personnes

Figure 41 - Modèle détaillé des compétences de mon leadership lors de l'expédition XPAntarctik.

#### 4.6.1. Modèle de ma pratique comparé aux modèles de Kossef et de NOLS

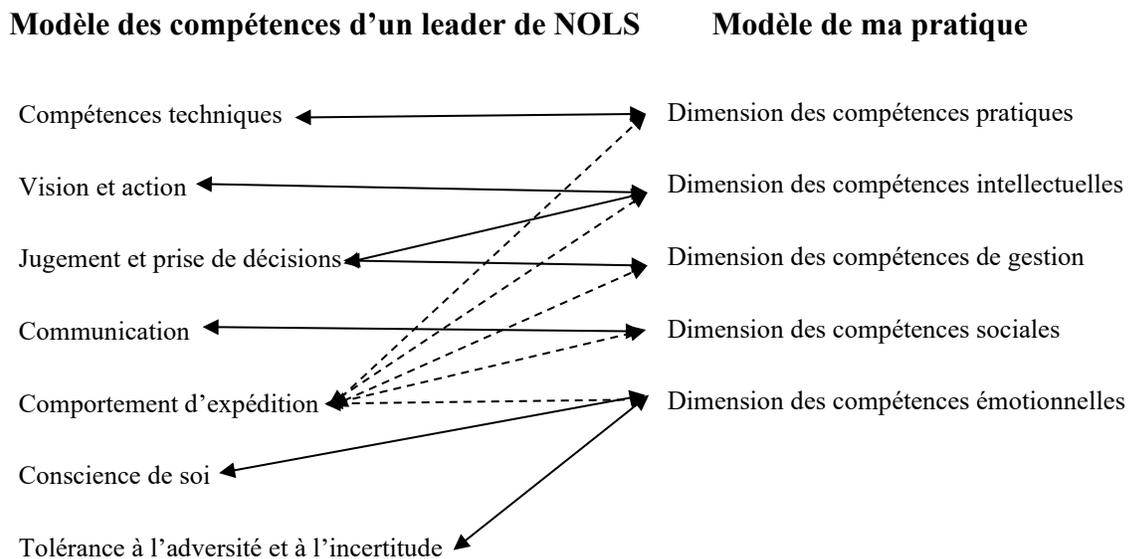
En comparant mon modèle au modèle simple de Kossef (2010) présenté à la Figure 3, il devient clair que l'ensemble des éléments de ce dernier se retrouve dans mon modèle personnel et que ce dernier est plus détaillé. La dimension des compétences pratiques couvre les compétences techniques, les dimensions de compétences intellectuelles et de gestion couvrent la capacité de jugement et la dimension sociale représente les compétences relationnelles. Une des principales distinctions est que le modèle de Kossef (2010) dilue la dimension émotionnelle à travers les autres compétences tandis que mon modèle reprend l'approche de Figueiredo, Sousa et Tomé (2022) et la met au cœur de ma pratique. De plus, contrairement au modèle simplifié de Kossef, le modèle proposé pour ma pratique divise chaque dimension en compétences précises, ce qui aide à rapidement en comprendre l'essence. La Figure 42 compare le modèle de compétences d'un leader l'AMC et celui de ma pratique.



**Figure 42 - Comparaison entre le modèle de compétences d'un leader l'AMC et celui de ma pratique.**

Du côté du modèle de NOLS, la comparaison est plus nuancée. En regardant la Figure 43 qui compare les composantes du modèle de compétences d'un leader de NOLS telles que présentées par Gookin et Leach (2009) et celui de ma pratique, on remarque que les sept catégories du modèle de NOLS recoupent généralement les dimensions du mien. Une des principales distinctions est que Gookin et Leach mettent l'emphase sur certaines

compétences spécifiques, telles que *Vision et action* et *Jugement et prise de décision*. Ces deux compétences font partie de la dimension des compétences intellectuelle dans mon modèle, comme c'était le cas dans Figueiredo, Sousa et Tomé (2022). L'autre différence majeure est la présence de l'élément Comportement d'expédition. Cet élément, qui est aussi abordé dans le livre de Kossef (2010), peut sembler très spécifique au plein air. Cependant, en explorant les éléments qui le décrivent, il devient évident qu'il s'agit d'un amalgame de compétences de toutes les dimensions, appliqué spécifiquement aux expéditions. Dans un contexte d'accompagnement et de développement personnel de jeunes en plein air, comme c'est le cas chez NOLS, cette spécificité peut être pertinente. Cependant, dans un objectif de modéliser ma pratique, la catégorisation en dimensions comme l'ont fait Figueiredo, Sousa et Tomé (2022) est plus indiquée.



**Figure 43 - Comparaison entre les éléments du modèle de compétences d'un leader selon NOLS et ceux qui composent le modèle de ma pratique.**

#### 4.7. MON STYLE SIGNATURE

Après avoir passé des centaines d'heures à distiller ma pratique de leader et à discuter avec les membres de l'expédition, les éléments centraux de mon leadership ont émergé et ont permis de mettre en lumière ce que Gookin & Leach (2009) appellent mon style signature. Celui-ci peut se résumer à trois termes qui sont chacun lourd de sens pour circonscrire mon style. Lors du projet XPAntarctik, j'ai fait preuve d'un **leadership visionnaire, dévoué et confiant**.

Le terme visionnaire prend plusieurs sens, particulièrement pour décrire mon leadership. Tout d'abord, il décrit ma propension à avoir une vision claire et rationnelle des situations et de l'état du groupe. Pour y parvenir, j'observe et je porte attention à l'environnement ainsi qu'aux membres de l'équipe et à leur état d'âme. De plus, une communication fréquente et honnête me permet de connaître leur perception de la situation et de leur état, ce qui contribue à être plus juste dans ma compréhension de la situation. Être visionnaire implique aussi cette capacité à envisager un futur favorable et réaliste. La mise en place d'objectifs pertinents est un élément clé pour rester concentré sur notre mission et partager cette vision aux membres de l'équipe. Leur implication dans l'élaboration de ces objectifs est d'ailleurs généralement souhaitable afin qu'ils soient le plus pertinents possible pour l'équipe et pour favoriser leur endossement. Cet endossement favorise la motivation envers l'atteinte des objectifs, ce qui est central à la cohésion et la performance de l'équipe. Finalement, le concept de visionnaire décrit aussi ma créativité et ma disposition à trouver des approches innovantes aux problèmes. Bref, mon approche de visionnaire contribue à savoir où nous en sommes en tant qu'équipe et vers où nous devons nous diriger.

L'aspect du dévouement représente ma passion et mon investissement dans l'atteinte des objectifs. Je tiens à être un modèle et à inspirer mes coéquipiers à en faire autant. Mon dévouement est aussi envers chacun des membres de l'équipe. Je me dévoue entièrement à les aider à optimiser leur potentiel personnel et d'équipe. Peu importe leurs besoins, qu'ils soient de niveau émotionnel, matériel ou autres, je tente toujours de les aider à faire de leur

mieux. Pour moi, le projet et l'atteinte des objectifs prime sur mon bonheur personnel. Le dévouement implique aussi la loyauté et l'authenticité. Cela implique de rester vrai et authentique, même dans l'adversité, comme lorsque je chante ou danse en contexte difficile. Mon dévouement contribue donc à favoriser l'atteinte des objectifs en donnant le meilleur de moi-même et en aidant les membres de l'équipe à en faire autant.

Finalement, le dernier aspect qui ressort de l'ensemble de mes textes est la confiance. Celle-ci prend plusieurs formes. Premièrement, je tends à faire preuve d'une grande confiance envers mes coéquipiers. J'ai confiance en leur potentiel et en leurs habilités. Je leur démontre cette confiance en leur donnant des responsabilités et en les consultant régulièrement pour les prises de décision. Cela a pour impact d'augmenter leur motivation en catalysant les trois piliers de la motivation intrinsèque, soit les sentiments d'autonomie, de compétence et d'appartenance. Deuxièmement, peu importe la précarité de la situation, j'ai confiance que nous allons nous en sortir. Souvent, j'ignore comment nous allons y parvenir, mais je sais que nous surmonterons l'épreuve. Il ne reste qu'à trouver la solution, parce que je sais que nous y arriverons. Troisièmement, dans le même ordre d'idée, je me fais confiance. J'accepte le sort qui m'arrive et j'ai confiance que je passerai à travers. De plus, cette grande confiance que j'ai envers l'équipe, envers la situation et envers moi-même entraîne des répercussions directes sur la perception de la situation qu'ont mes coéquipiers ainsi que sur leur propre niveau de confiance. Être convaincu que quelqu'un va réussir et lui donner les moyens pour y parvenir l'aide à croire en lui. De même, d'être persuadé de notre succès amène les gens à y croire et renforce le moral de l'équipe. Finalement, la confiance en moi et en nous que j'incarne, additionnée à mon dévouement et ma vision, pousse l'équipe à m'accorder leur confiance, ce qui est fondamental pour pouvoir être leur leader.

#### **4.8. CE QUI AURAIT PU ÊTRE AMÉLIORÉ**

Lors de l'expédition en Antarctique, nous sommes tous parvenus à nous en sortir sains et saufs tout en maintenant une bonne dynamique d'équipe. Tout au long de ce projet de

recherche, j'ai tenté de comprendre les éléments de ma pratique qui ont contribué à ces succès. Cependant, mon leadership n'était certainement pas parfait et plusieurs éléments auraient pu être améliorés.

Tout d'abord, j'aurais pu investir plus de temps à discuter en privé avec chacun des membres de l'équipe. Cela m'aurait permis de mieux comprendre leur état d'esprit, leurs soucis et leurs craintes. Nous avons souvent des discussions d'équipe à ce sujet, mais d'offrir un espace sécuritaire et privé à chacun pour s'exprimer aurait certainement contribué à ce que chacun s'exprime plus librement et se sente écouté. Pour moi, porter une attention volontaire à comment se porte chacun des membres de l'équipe, un aspect au cœur de la dimension des compétences sociales, est un grand apprentissage que je tente d'implanter dans les différents contextes que je me retrouve, que j'assume le rôle de leader ou non.

Un autre élément de ma pratique qui aurait pu être plus amélioré est la finesse de mes interactions. En visionnant les vidéos de l'expédition, j'ai remarqué que parfois, lorsque quelqu'un exprimait une difficulté, j'embarquais immédiatement dans le rationnel plutôt que de valider ce que la personne vivait. Un exemple de cela survient lorsqu'à la deuxième journée de la partie terrestre de l'expédition, Emmanuelle, qui était à la tête de la deuxième cordée, s'effondre mentalement sous le poids de la pression et de sa pulka. Voyant cela, je tente de l'encourager en lui lançant tout haut : « On savait que ça serait *tough*, c'est *tough*. On savait que ça ferait mal, ça fait mal ». Puis je suis allé la voir pour mieux comprendre ce qui se passait et trouver des solutions. Dans ce contexte, comme dans d'autres j'en suis convaincu, une approche plus empathique l'aurait certainement aidée à se sentir plus validée. Développer cette habileté à adopter une attitude émotionnellement adéquate pour interagir avec les autres, particulièrement en situation de crise, est plus complexe. Cependant, selon moi, ce mélange d'empathie et de communication, des compétences respectivement émotionnelle et sociale, peut avoir un immense impact sur le bien-être des membres de l'équipe. C'est pourquoi je continue de travailler activement sur ce point encore aujourd'hui.

Un troisième point qui mérite d'être remis en question est la décision de scinder l'équipe en deux pour aller gravir deux montagnes. Il va sans dire que de nombreux biais

étaient à l'œuvre dans cette décision, notamment l'appel du sommet, cette soif de réaliser un objectif concret et tangible. De plus, la décision de dormir au sommet de cette montagne est d'autant plus discutable. Dans ce cas, ce fut principalement mon désir personnel de dormir sur le sommet, parce que c'est une chose que j'aime toujours faire, ainsi que l'attrait d'avoir de belles images pour les médias sociaux et pour le film, qui nous ont amenés à prendre cette décision. Habituellement en expédition, je n'accorde que peu d'importance à l'aspect photographique, ne trimbalant souvent pas d'appareil-photo. Cependant, dans ce contexte, il est certain que le besoin de fournir des images a malheureusement eu un impact dans la prise de décision. Je retire de nombreux apprentissages de cette situation. Premièrement, je crois que prendre des décisions difficiles fait partie du rôle de leader. Afin que ces décisions contribuent au maximum à l'atteinte des objectifs, prendre conscience des biais qui m'affectent peut participer à objectiver mes raisonnements. Encore une fois, la mise en place claire de ces objectifs ainsi que leur hiérarchisation préalablement aux situations aide grandement à aligner les décisions sur ceux-ci. Cependant, nommer de bons objectifs ne suffit pas. Il est aussi crucial de les garder en tête et de s'y référer lors des décisions clés. Je crois que c'est ce qui a manqué dans ces décisions, particulièrement lorsque l'on a choisi de dormir au sommet. Nous avons priorisé des objectifs triviaux au détriment de notre priorité, revenir sains et saufs. Notre marge d'erreur était trop mince pour une prise de risque de cette ampleur. Et ce n'est pas parce nous avons gagné un pari que cela implique que la décision était bonne. Un apprentissage que j'ai retiré de ces situations est qu'il ne faut pas juger une décision sur les conséquences qu'elle entraîne, et ce, qu'elles soient positives ou négatives.

De plus, si je repartais pour une telle aventure, je ferais plusieurs ajustements au niveau de l'équipement amené. La modification principale serait au niveau des pulkas, nos traîneaux. En se renversant constamment, elles furent un calvaire. Nos skis auraient pu avoir de plus longues spatules (*rocker*) pour mieux flotter sur la poudreuse et nous aurions pu avoir des skis plus légers, de type ski de fond hors-piste, car nous n'avons fait que peu de descentes. J'amènerais des batteries plus légères. Notre système de batteries était très lourd, mais à l'époque, il était difficile de faire mieux. Le dernier point majeur serait d'avoir plus qu'un seul GPS, et trouver une façon d'y mettre des cartes. Cela ajouterait de la redondance dans

notre navigation, ce qui augmenterait notre sécurité au niveau de l'orientation en cas de bris ou de perte d'un des deux appareils.

Finalement, bien que nous puissions être fiers qu'il n'y ait eu aucun conflit avant et pendant l'expédition, on ne peut pas en dire autant pour l'après-expédition. Cet aspect ne faisait pas partie du présent projet de recherche, mais il fut beaucoup plus difficile pour l'équipe. Pour une multitude de facteurs, dont l'épuisement et le sentiment d'avoir fait ma part, je me suis désengagé de mon rôle de leader. Cela a commencé dès notre retour en Argentine où, complètement brûlé, je peinais à participer aux prises de décision. En plus d'être exténué, j'avais le sentiment d'avoir fait ma part, et qu'il était maintenant temps pour le reste de l'équipe de prendre le flambeau. Mon désengagement, additionné au fait que les autres membres de l'équipe avaient tous leurs projets et défis personnels, a eu comme impact l'éclatement de l'équipe. Un bon exemple de cela est la réalisation du film, qui a pris de nombreuses années et a mené à des conflits internes importants. Les personnes impliquées dans ces conflits faisaient parfois appel à moi pour que je fasse office de médiateur. Cela avait généralement un effet bénéfique, mais celui-ci ne durait jamais bien longtemps. En rétrospective, je crois qu'une meilleure planification du retour avec une distribution claire des rôles et attentes de chacun aurait grandement aidé à maintenir l'équipe unie et surtout, à bien conclure le projet.

#### **4.9. LES RETOMBÉES SUR MA PRATIQUE... ET BIEN AU-DELÀ**

Cette recherche à la première personne a plongé au cœur de qui je suis en tant que leader. Plus spécifiquement, elle a distillé mon leadership lors de l'expédition d'envergure en Antarctique. Ce long travail d'analyse m'a amené à mieux comprendre ma pratique de leader. Depuis plusieurs années, j'avais une idée relativement cristallisée de mon style de leadership. Le processus de recherche m'a permis de m'attraper là où je ne m'attendais pas, ce qui m'a permis de jeter un regard nouveau et actualisé sur qui je suis en tant que leader et à mieux saisir le sens de ma pratique. Ce qui me frappe le plus est la prédominance des

compétences émotionnelles. J'ai toujours su que l'aspect émotionnel était important, mais c'était toujours de façon implicite. Cette analyse a clairement mis en évidence la prévalence de la dimension des compétences émotionnelle ainsi que l'équilibre des quatre autres dimensions. Les résultats qui ont découlé de ce projet de recherche ainsi que sa nature intime ont eu de riches retombées dans de nombreuses sphères de ma vie.

De toute évidence, l'analyse de mon leadership a premièrement des impacts sur ma pratique en tant que leader. Mieux me connaître me met en confiance lorsque j'ai à être en position de leadership, mais aussi lorsque quelqu'un d'autre est à la tête. Je ressens un sentiment de valeur personnelle et de confiance qui fait que je n'ai rien à prouver ou à démontrer, je peux seulement faire ma part et aider les autres à devenir de meilleurs leaders. Mon but en tant que leader reste le même : optimiser le potentiel d'une équipe pour atteindre les objectifs. Cependant, les moyens que je mets en place pour y parvenir sont plus raffinés. J'accorde notamment une plus grande importance au ressenti de chacun, tout en étant en mesure d'être ferme lorsque la situation l'exige. Cette recherche a mis en lumière l'importance d'être flexible et résilient pour parvenir à mener une équipe dans un environnement hostile. Elle m'a aussi amené à être plus analytique de ma pratique. J'ai maintenant un regard plus critique sur mes actions et mes propos, mais aussi, et surtout, sur ma posture et mon ressenti. Ultimement, cette recherche m'a aidé à mieux me connaître en tant que leader et a affiné mon esprit d'auto-analyse, ce qui me permet de raffiner ma pratique.

Du point de vue personnel, ce processus de rédaction et de recherche a définitivement eu plusieurs impacts. Cet exercice de rédaction à la première personne, qui fut initialement inconfortable, m'a notamment amené à m'exprimer beaucoup souvent au « je » et à accorder plus de valeur à mon expérience. Il a mis en relief à quel point j'avais tendance à m'exprimer à la deuxième personne lorsque je parlais de mes expériences. J'ai aussi remarqué à quel point cette pratique est courante et je la trouve maintenant comique. Cette habitude de parler à la première personne jumelée à une analyse approfondie de ma pratique m'a amené à

accorder plus d'importance au vécu et au ressenti personnel. Cela est vrai pour ma propre expérience, mais aussi pour celle des autres.

De plus, cette maîtrise m'a aidé à cerner mon style de leadership et à comprendre comment il peut entraîner des répercussions sur les autres. En tant que père, cerner mon style visionnaire, dévoué et confiant m'aide grandement dans l'accompagnement de mon fils. En effet, ces trois éléments sont maintenant fondamentaux dans mon rôle de père : établir la vision de ce que j'aspire pour mon garçon et la partager avec lui, être dévoué à son développement et avoir confiance en lui et en nous, même dans les moments plus difficiles.

Ma pratique professionnelle a évolué depuis que j'ai amorcé ce projet de maîtrise. À l'époque, je travaillais en tant que chef-guide à temps plein et j'enseignais pendant mes pauses. Je suis maintenant enseignant à temps plein en Techniques du tourisme d'aventure (TTA) où je contribue à former la prochaine génération de professionnels d'aventure et de plein air. Dans un tel contexte où je donne des cours de guidage et de leadership, je perçois déjà les impacts directs de mon projet de recherche et ceux-ci prennent plusieurs formes. Premièrement, m'immerger dans l'univers théorique du leadership m'a permis d'avoir une conceptualisation à jour des différentes visions sur le sujet. Ces connaissances et compréhensions théoriques sont éminemment pertinentes pour enseigner le sujet. Bien que l'approche expérientielle soit prônée en TTA, m'appropriier ces concepts me permet de jongler avec eux et de les enseigner de façon simple et synthétisée. Deuxièmement, comme le fil conducteur du programme est le développement du leadership des étudiants, maîtriser un modèle de compétence d'un leader est pertinent afin de les accompagner à développer ces compétences à travers du cursus. Tel que mentionné au chapitre 2, le concept du leadership est trop souvent flou et énigmatique et être capable de bien cerner les compétences qui le composent m'aide à rendre mes interventions pédagogiques plus pertinentes. Troisièmement, d'avoir réalisé le processus immersif d'une recherche à la première personne m'amène à accorder plus d'importance au vécu et aux expériences des étudiants. Je suis maintenant outillé pour les guider à puiser dans leurs savoirs tacites afin qu'à leur tour ils puissent les mettre en valeur.

En résumé, ce projet de recherche à la première personne a eu des impacts sur une multitude d'aspects de ma vie et je suis convaincu que je n'en mesurerai jamais la pleine ampleur. Que ce soit le sujet de ma pratique de leader lors de l'expédition XPAntarctik, l'approche radicalement à la première personne, le plongeon dans la littérature sur le sujet ou même la rédaction et le polissage d'environ trois mille phrases, ce projet, tout comme l'expédition, a une puissance transformatrice qui a et continuera d'avoir des impacts marquants sur qui je suis.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette profonde plongée dans ma pratique de leader lors de l'expédition XPAntarctik a constitué un laboratoire vivant pour l'exploration de mon leadership en conditions extrêmes. Elle a agi comme un miroir révélateur, capturant les nuances de ma conduite que je n'avais peut-être pas pleinement appréciées auparavant. À travers cette introspection, j'ai cherché à comprendre les dynamiques de ma pratique du leadership et ses implications dans des contextes à la fois physiquement et émotionnellement exigeants. Ce voyage, imprégné de défis et de découvertes, m'a offert une fenêtre privilégiée sur la complexité et la richesse du rôle de leader, où la résilience, l'adaptabilité, et l'intelligence émotionnelle se sont révélés être des atouts indispensables. Tout au long de ce processus de recherche, plusieurs autres enseignements clés ont émergé, offrant une compréhension profonde de ma pratique de leader et m'offrant une perspective nouvelle et une compréhension approfondie de mon leadership qui se veut visionnaire, dévoué et confiant.

D'abord, la prédominance des compétences émotionnelles dans mon style de leadership est apparue comme une découverte significative, particulièrement la résilience émotionnelle qui s'est avérée être un pilier central. Face à l'adversité, la capacité de maintenir une stabilité émotionnelle, tant pour moi-même que pour l'équipe, fut essentielle. Cette expérience a souligné l'importance de gérer efficacement mes émotions dans des situations stressantes, une compétence indispensable pour un leader dans tout contexte.

Ensuite, l'adaptabilité et la flexibilité ont été des compétences cruciales. Les conditions changeantes de l'Antarctique exigeaient une capacité constante à s'adapter, à ajuster les plans et à prendre des décisions rapides en fonction de l'environnement et des besoins de l'équipe. Cette flexibilité, loin d'être une simple réactivité, était ancrée dans une compréhension profonde des objectifs à long terme et des besoins immédiats. Le défi constant de l'adaptation dans un environnement hostile m'a appris la valeur de la flexibilité mentale et émotionnelle. De plus, j'y ai affiné ma capacité à rester calme et concentré face à l'inconnu, transformant l'incertitude en opportunités de croissance. Cette capacité à rester serein sous pression s'est

révélée être un atout inestimable, non seulement pour la gestion de l'équipe, mais aussi dans ma vie personnelle.

Par ailleurs, la communication effective a joué un rôle majeur. L'analyse et l'interprétation de mes récits phénoménologiques ont mis en relief l'importance d'une communication claire, honnête et empathique, surtout dans les moments de tension. La capacité à établir un dialogue ouvert et à maintenir un sentiment d'unité et de confiance au sein de l'équipe a été essentielle pour naviguer à travers les défis. L'accent accru sur le ressenti individuel, conjugué à la fermeté lorsque nécessaire, est devenu un pilier fondamental de ma manière de diriger.

Cette expédition a aussi révélé l'importance de la réflexion et de l'auto-évaluation dans mon processus de leader. L'introspection constante et l'évaluation de mes actions et décisions sont cruciales pour une croissance personnelle et professionnelle continue. Cette recherche a notamment cultivé une approche plus analytique de ma pratique, affinant mon regard critique sur mes actions, mes paroles, ma posture et mes émotions, créant ainsi une base solide pour des ajustements continus et des améliorations.

Enfin, l'importance cruciale de mes compétences techniques a été illustrée de manière poignante lors de situations critiques, telles que le sauvetage de François de la falaise et la navigation à travers les blizzards. Ces compétences ne se sont pas limitées à être simplement des atouts techniques; elles ont été des éléments décisifs pour garantir notre survie.

Ces constats ne sont pas seulement pertinents pour les contextes extrêmes, mais offrent également des leçons précieuses applicables dans les divers environnements où j'exprime mon leadership. Ils mettent en lumière la complexité et la nature multifactorielle du leadership, révélant que les compétences requises pour diriger efficacement transcendent les contextes et les situations. En ce sens, cette recherche sur mon leadership a des impacts plus larges, offrant des perspectives précieuses pour divers domaines. Elle met en évidence l'importance de la résilience, de l'adaptabilité et de la communication efficace, des compétences transposables dans de nombreux contextes professionnels et personnels. Cette

recherche a enrichi ma compréhension du leadership, soulignant l'importance de l'intelligence émotionnelle et de l'autoréflexion, et ouvre de nouvelles voies pour l'éducation et la formation en leadership.

Le modèle personnel de leadership que j'ai élaboré, inspiré par le modèle intégrateur de Figueiredo, Sousa et Tomé (2022), se révèle être une représentation schématisée des spécificités de ma pratique de leader lors de l'expédition. En englobant toutes les facettes de mes actions de leadership, ce modèle devient un outil précieux pour comprendre et communiquer les nuances de mon approche.

Bien que cette étude sur le leadership en Antarctique offre des aperçus précieux, elle comporte certaines limitations qui doivent être reconnues. La spécificité du contexte et l'approche qualitative limitent la généralisation des résultats. De plus, l'analyse repose sur la perspective subjective de ma propre expérience, ce qui introduit certainement des biais. Ces limitations ouvrent des pistes pour des recherches futures, notamment l'exploration de perspectives diverses dans des contextes extrêmes similaires. Parallèlement, l'exploration en profondeur de l'expérience et des pratiques de leaders et leadeuses variées permettrait d'extraire plus de ces savoirs d'action qui sont si riches, mais si durs d'accès. Ces études futures pourraient enrichir davantage notre compréhension collective du leadership.

Cette aventure en Antarctique a été une expérience personnelle et professionnelle transformative, qui, en plus d'être un riche terrain de recherche pour ce projet de maîtrise, m'a offert des occasions uniques de croissance et de réflexion. Ce périple a élargi ma compréhension du leadership, me confrontant à mes propres limites et révélant de nouvelles facettes de ma personnalité et de mes compétences. En réfléchissant à ces enseignements, une citation de Nicolas Bouvier résonne : « On croit qu'on va faire un voyage, mais bientôt, c'est le voyage qui vous fait, ou vous défait. » (1963). De manière similaire, cette expédition et ce mémoire ont été des voyages au sens profond du terme. Ils ont façonné ma compréhension du leadership, me permettant de me réinventer et de m'adapter, tout comme un voyage transforme le voyageur. Les leçons tirées de cette expérience transcendent le contexte de l'expédition, offrant des éclairages précieux sur la pratique du leadership dans

des situations variées. Ce travail confirme que le leadership est un art nécessitant adaptabilité, résilience et une compréhension profonde de soi-même et des autres, des qualités essentielles pour naviguer dans les eaux tumultueuses de notre monde en perpétuel changement. Cette aventure académique a non seulement enrichi ma compréhension du leadership, mais continuera aussi à guider ma pratique, nourrissant ma croissance continue en tant que leader et d'être humain.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Ashley, G. C., & Reiter-Palmon, R. (2012). Self-Awareness and the Evolution of Leaders: The need for a better measure of self-awareness. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2-17.
- Australian Antarctic Program. (2019, Février 18). *Antarctic weather*. Récupéré sur <https://www.antarctica.gov.au/about-antarctica/weather-and-climate/weather/#:~:text=Antarctica's%20average%20annual%20temperature%20ranges,80%20%C2%B0C%20in%20winter.>
- Aventure Écotourisme Québec. (2019). *Rapport annuel 2018-2019*.
- Aventure Écotourisme Québec. (2020). *PRÉSENTATION DU PROFIL DES ENTREPRISES MEMBRES D'AVEVENTURE ÉCOTOURISME QUÉBEC*. Nova.
- Aventure Écotourisme Québec. (2021). *Rapport annuel 2020-2021*.
- Baker, M., & O'Brien, W. (2020). Rethinking Outdoor Leadership: An Investigation of Affective Abilities in Australian Higher Education Curriculum. *Journal of Adventure Education and Outdoor*, 20(3), 202-216.
- Balas-Chanel, A. (2002). L'Entretien d'explicitation. Accompagner l'apprenant vers la métacognition explicite. *Recherches & Éducatives*.  
doi:<https://doi.org/10.4000/rechercheseducations.159>
- Baron, C. (2015, avril 30). Tendances en formation. (F. Barrette, Intervieweur) Récupéré sur [https://www.youtube.com/watch?v=XUeTBUJ20xl&ab\\_channel=SQPTO](https://www.youtube.com/watch?v=XUeTBUJ20xl&ab_channel=SQPTO)

- Bekas, J. (2002). Leading at the Edge: Leadership Lessons from the Extraordinary Saga of Shackleton's Antarctic Expedition. *Quality Management Journal*, 9(2), 72.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Pillai, R. (2011). Romancing leadership: Past, present, and future. *The Leadership Quarterly*, 1058-1077.
- Bordeleau, L.-P. (2005). Quelle phénoménologie pour quels phénomènes? *Recherches qualitatives*, 25(1), 103-127. doi:<https://doi.org/10.7202/1085546ar>
- Boutet, D. (2016). Se mettre en oeuvre: grandes étapes et enjeux méthodologiques de l'étude des pratiques en première personne. (UQAR, Éd.) *Démarche de recherche réflexive en étude des pratiques psychosociales*, pp. 83-115.
- Bouvier, N. (1963). *L'usage du monde*. Genève: Droz.
- Box, G. E., & Draper, N. R. (1987). *Empirical Model-Building and Response Surfaces*. New York: John Wiley & Sons.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12. doi:<https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Byham, W. (1996). Developing Dimension/Competency Based Human Resource Systems. *Development Dimensions International, Inc.*
- Cadière, J. (2017). Praxeologie et connaissances. *Forum*, 77-84.
- Canadian Space Agency. (2014, Janvier). Destination: International Space Station. First Stop: Antarctica. Longueuil, Québec. Récupéré sur [www.canada.ca/en/news/archive/2014/01/destination-international-space-station-first-stop-antarctica.html](http://www.canada.ca/en/news/archive/2014/01/destination-international-space-station-first-stop-antarctica.html)

- Caulfield, J., Lee, F., & Richards, B. (2021). Leadership as an art: an enduring concept framed within contemporary leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 735-747.
- Central Intelligence Agency. (2022, Mars 22). *Antarctica*. Récupéré sur The World Factbook: [www.cia.gov/the-world-factbook/countries/antarctica/](http://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/antarctica/)
- City University of Seattle. (2017, mars 29). *What Plato can teach us about leadership*. Récupéré sur City University of Seattle: <https://www.cityu.edu/what-plato-can-teach-us-about-leadership-part-1-of-2/>
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 77-86.
- Crossman, B., & Crossman, J. (2011). Conceptualising followership – a review of the literature. *Sage journals*, 7(4), 481-497.
- Daft, R. L. (2022). *Management* (éd. 14e). Boston, MA: Cengage.
- de Champlain, Y. (2013). L'analyse de pratique en tant que posture épistémologique. *Présences, revue d'étude des pratiques psychosociales*, 1-14.
- Deardorff, D. (2006). Identification and assessment of intercultural competence as a student outcome of internationalization. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Decoret, L. (2015, Janvier). Le passage de la maturation silencieuse à l'action transformatrice.

- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Desroche, H. (1990). *Entreprendre d'apprendre : de l'autobiographie raisonnée aux projets d'une recherche-action*. Paris: Editions ouvrières.
- École de politique appliquée. (2022). *Leadership*. (I. Lacroix, Éditeur) Récupéré sur Perspective Monde:  
(<https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMDictionnaire?idictionnaire=1619>>)
- Ferguson, E. D., Hagaman, J., & Grice, J. (2006). From leadership to parenthood: The applicability of leadership styles to parenting styles. *American psychological association*, 43-55.
- Figueiredo, P. C., Sousa, M. J., & Tomé, E. (2022). Integrative model of the leader competences. *European Journal of Training and Development*.
- Fincher, J., Komives, S. R., & Wagner, W. (2009). *Leadership for a better world*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Galvani, P. (2004). L'exploration des moments intenses et du sens personnel des pratiques professionnelles. *Interactions*, 8(2), 95-121.
- Galvani, P. (2008). Étudier sa pratique : une autoformation existentielle par la recherche. *Présences*.
- Galvani, P. (2021). Conscientiser l'intelligence de l'agir dans les kairos d'autoformation existentielle. (U. d. Rimouski, Éd.) *Présence*, 15.
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative*. Les Presses de l'Université d'Ottawa.

- Gerbers, K., & Marchand, G. (2021). Social Class Considerations in Outdoor Leadership Education. *New Directions for Student Leadership*(169), 93-101.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory : strategies of qualitative research*. Chicago: Aldine.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 55-65.
- Gookin, J., & Leach, S. (2009). *NOLS Leadership Educator Notebook: A toolbox for leadership educators*. Lander: The National Outdoor Leadership School (NOLS).
- Gouvernement du Québec. (2021, 07 15). *Culture de leadership*. Récupéré sur Entreprise Québec:  
<https://www2.gouv.qc.ca/portail/quebec/ressourcessh?lang=fr&g=ressourcessh&sg=personnel&t=s&e=2074413809:464905121:1020760869:4263350848>
- Greisch, J. (2014). *Herméneutique*. Récupéré sur Encyclopedia Universalis.
- Groenewald, T. (2004). A Phenomenological Research Design Illustrated. *International Journal of Qualitative Methods*, 42-55.
- Guimond-Plourde, R. (2005). L'accès à un horizon inédit à travers les existentiels : une toile phénoménologique-herméneutique pour comprendre le stress-coping chez des jeunes. *Recherches qualitatives*, 25(2), 1-27.
- Halsey, L. G., & Stroud, M. A. (2012). 100 years since Scott reached the pole: a century of learning about the physiological demands of Antarctica. *Physiol Rev*, 92, 521-536.  
doi:10.1152/physrev.00031.2011
- HEC Paris. (2019, Mai 15). *Les qualités essentielles d'un bon leader*. Récupéré sur HEC Paris:  
<https://www.hec.edu/fr/news-room/les-qualites-essentielles-d-un-bon-leader>

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Kaikhosroshvili, K. (2023, 01 17). *What Is A Leadership Competency Model And How To Create One?* Récupéré sur Zavvy: <https://www.zavvy.io/blog/leadership-competency-model>

Karsenti, T., & Savoie-Zajc, L. (2000). *Introduction à la recherche en éducation*. Sherbrooke: Éditions du CRP.

Katz, R. (1974). Skills of an Effective Administrator. An HBR Classic. *Harvard Business Review*, 52, 90-102.

Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a Leadership Identity: A Grounded Theory. *Journal of College Student Development*, 593–611.

Komives, S. R., Wagner, W., & associates. (2009). *Leadership for a better world*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kosseff, A. (2010). *AMC guide to outdoor leadership* (éd. 2ième). Boston, Massachusetts: Appalachian Mountain Club.

Kovach, J. V. (2014). Leadership in the classroom. *The Journal for Quality and Participation*, 39-40.

Lardemelle, A. d. (2022). *Qu'est-ce qu'être un leader : l'abc du leadership*. Récupéré sur evolitude: <https://www.evolitude.com/product/quest-ce-questre-un-leader-labc-du-leadership/>

Larousse. (2023). *époque*. Consulté le 06 25, 2023, sur Larousse:

<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9poch%C3%AA/30567>

le laboratoire de praxeologie. (2018). Récupéré sur le laboratoire de praxeologie:

<http://www.labopraxeo.fr/le-laboratoire-de-praxeologie/>

Le Robert. (s.d.). *Leadership*. Consulté le 2022, sur Dico en ligne:

<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/leadership>

Leblanc, J. (2019, Août). De l'essence enfouie à son expression épanouie enquête autobiographique et projet d'autoformation en lien avec la reconnaissance et l'actualisation de soi.

Lee, J. R., & King, N. S. (2001). *Discovering the leader in you : a guide to realizing your personal leadership potential*. San Francisco: Jossey-Bass.

Léger, D. (2016). L'assise et la marche: postures philosophiques, implications méthodologiques, défis et enjeux éthiques à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales. Dans P. G. (Coord.), *Démarches de recherche réflexive en étude des pratiques psychosociales* (pp. 119-145). UQAR.

Manxhari, M., Veliu, L., & Jashari, J. (2017). Developing models of managerial competencies of. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 186-200.

Martinet, M., Raymond, D., & Gauthier, C. (2001). *La formation*. (M. d. l'éducation, Éd.) Gouvernement du Québec.

Maxwell, J. C. (2010). *Everyone Communicates, Few Connect: What the Most Effective People Do Differently*. Nashville: Thomas Nelson.

- Maxwell, J. C. (2014). *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You*. Nashville: Thomas Nelson.
- Meirovich, G., & Gu, J. (2015). Empirical and Theoretical Validity of Hersey-Blanchard's Contingency Model: A Critical Analysis. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 20(3), 56-74.
- Michaud, I. (2015). Un parcours réflexif à la maîtrise en étude des pratiques psychosociales. *Présences*, 7.
- Minet, F. (2005). Compétence: de la définition à l'utilisation. *Élaborer des référentiels de compétences*, 332-362.
- Morin, E. (2008). *La méthode, 2 tomes*. Édition du Seuil.
- Mouchet, A. (2016). Comprendre l'activité en situation : articuler l'action et la verbalisation de l'action. *Savoirs*, 9-70.
- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 154-166.
- Naudin, J., & Bouloudnine, S. (2007). La part de l'analyse phénoménologique dans l'étude de cas singulier. *Psychiatr Sci Hum Neurosci*, 47-51.
- NOLS. (2020, 07 27). *The Leadership Project: Competence*. Récupéré sur NOLS Blog: <https://blog.nols.edu/2020/07/27/leadership-project-competence>
- Ntebutse, J.-G., & Croyere, N. (2016). Intérêt et valeur du récit phénoménologique : une logique de découverte. *Association de Recherche en Soins Infirmiers*, 1(124), 28-38.
- Ouellet, L., & Laberge, S. (2022, 02 03). The "Sense of One's Place" in the "Social Status Game" of an Educational Expedition Group. *The Journal of Outdoor Recreation*,

*Education, and Leadership*. Récupéré sur <https://doi.org/10.18666/JOREL-2022-11120>

Ouellet, L., & Laberge, S. (2021). Gender relations' dynamic and social status in the context of an. *JOURNAL OF ADVENTURE EDUCATION AND OUTDOOR LEARNING*, 2-18.

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2008). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin: Paris.

Parent, A.-A. (2017). *Réponses physiologiques chez l'humain en situation de contraintes augmentées*. [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. WorldCat (1136524012).

Parent, A.-A., Martin, D., Morales, S., Boucher, J., & Comtois, A.-S. (2018). XP-Antarctik Expedition: The Effect of a Month-Long Expedition in Antarctica on Physiological Performance. *Journal of Human Performance in Extreme Environments*, 14(1).

Parent, A.-A., Morales, S., Comtois, A.-S., & Boucher, J. P. (2015, May). Physical Adaptation During An Expedition In Antarctica: 1944 Board #289 May 28, 2 00 PM - 3 30 PM. *Medicine & Science in Sports & Exercise*, 47(5S), 535.

Pederzini, G. A. (2020). *Paradox and Power in Caring Leadership*. Northampton: Edward Elgar Publishing Limited. doi:<https://doi.org/10.4337/9781788975506>

PERKINS, D. N. (2003). *Leadership sous O*. DU TRESOR CACHE.

Perkins, D. N., Holtman, M. P., & Murphy, J. B. (2012). *Leading at the edge : leadership lessons from the extraordinary saga of Shackleton's Antarctic expedition*. New York: American Management Association.

Piaget, J. (1974). *Réussir et comprendre*. Paris: Presses universitaires de France.

- Pilon, J.-M. (2004). Une formation universitaire d'orientation praxéologique: démarche de développement professionnel et de transformation personnelle. *Interactions*, 8(2), 73-93.
- Pilon, J.-M. (2009). Principes et méthodes de la maîtrise en étude des pratiques psychosociales. *Présences*, 2, 1-41.
- Podell, R. (2013). A historical study of leadership during the heroic age of Antarctic exploration 1897--1922: The evolution of leadership theory and lessons for twenty-first century leadership. Dowling College. Educational Administration.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53-70. doi:<https://doi.org/10.7202/1059647ar>
- Rack, U. (2021). Wilhelm Filchner - hierarchy and insufficient leadership on the Second German Antarctic Expedition. (T. K. Environment, Éd.) *Gateway Antarctica*(89), 25-30.
- Rando Québec; Association canadienne des guides de montagne. (2018). *Manuel des guides professionnels de randonnée pédestre*. Montréal: Rando Québec éditions.
- Rix-Lièvre, G., & Lièvre, P. (2012). La dimension « tacite » des connaissances expérientielles individuelles : une mise en perspective théorique et méthodologique. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16, 21-28. doi:<https://doi.org/10.7202/1012390ar>  
copieune erreur s'est produite
- Rocher, G. (1986). Droit, pouvoir et domination. *Sociologie et sociétés*, 18(1). doi:<https://doi.org/10.7202/001652ar>
- Sans trace Canada. (2022). *Accueil*. Récupéré sur Sans trace Canada: <https://sanstrace.ca/>

- Savoie-Zajc, L. (2000). La recherche qualitative / interprétative en éducation. Dans Karsenti, T. et Savoie-Zajc, L (Dir.), *Introduction à la recherche en éducation*, 171-198.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2006). *Comportement humain et organisation* (éd. 3e). Saint-Laurent, Québec: ERPI.
- Schön, D. A. (1996). A la recherche d'une nouvelle épistémologie de la pratique et de ce qu'elle implique pour les adultes. *Savoir théoriques et savoirs d'action*, 201-222.
- Seeger, J. M. (2003). Leadership in difficult times. *Journal of vascular surgery*, 38(3), 413-421.
- Spillane, J. P. (2004). Educational leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 169-172.
- Summerfield, M. R. (2014). Leadership: A simple definition. *Am J Health-Syst Pharm*, 251-253.
- Torraco, R. J. (2016). Writing integrative reviews of the literature: Methods and purposes. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology (IJAVET)*, 7(3), 62-70.
- UQAR. (2022). *Maîtrise en étude des pratiques psychosociales*. Récupéré sur Université du Québec à Rimouski: <https://www.uqar.ca/etudes/etudier-a-l-uqar/programmes-d-etudes/3535>
- Vakola, M., Soderquist, K., & Prastacos, G. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 260-275.
- Vermersch, P. (2011). *L'entretien d'explicitation*. Paris: ESF éditeur.

Vermersch, P. (2012). *Explicitation et phénoménologie*. Paris: Presses Universitaires de France.

Vermersch, P. (2014). Le dessin de vécu dans la recherche en première personne. Pratique de l'autoexplicitation. (CNRS-GREX, Éd.) Saint Eble, France. Récupéré sur <https://www.academia.edu/9481670>

Vermersch, P. (2014). Le dessin de vécu dans la recherche en première personne. Pratique de l'auto-explicitation. *Première, deuxième, troisième personne*, 195-233.

Vézina, D. (2014, Novembre). Faire jaillir mon cœur sans oublier ma tête, une réconciliation pour ne plus jamais se séparer, quête identitaire...

Wickens, P. (2014, janvier). Communication personnelle.

Wilhelm, J. E. (2004). Herméneutique et traduction : la question de « l'appropriation » ou le rapport du « propre » à « l'étranger ». *Meta*, 49(4), 768-776.

## ANNEXE I

### LE POINT DE VUE DES MEMBRES DE L'ÉQUIPE

Cette dernière section offre un aperçu de la vision des autres membres de l'équipe. Les cinq ont chacun rédigé un bref texte exprimant leur perception de mon leadership lors de l'expédition.

#### **Marina Lançon**

XPAntarctik résulte d'une idée un peu folle que nous avons eue avec Alexandre Byette, il y a de cela presque 10 ans ! Cette expédition nous aura pris quatre ans à planifier et aura été, encore à ce jour, une des plus intenses que j'ai vécus, non seulement sur le plan physique, psychologique, qu'humain. J'ai plus de 15 ans d'expérience d'expéditions dans des environnements extrêmes à titre de guide, de leader ou de membre d'expédition. Au fil des ans, j'ai pu assister à de nombreux exemples positifs ou désastreux de leadership. Avec le recul, je peux dire que XPAntarctik a été un succès... et que ce succès est lié en grande partie au leadership d'Alexandre, qui selon moi, a été non loin de la perfection. Il a su définir, nous préparer et nous diriger vers des objectifs communs. Il a facilité la communication entre les six membres de l'équipe, évitant ainsi tout conflit durant toute la durée d'expédition (ce qui est vraiment rare dans le milieu et surtout avec autant de personnes). D'un point de vue personnel et en tant que membre, je me suis toujours sentie investie, valorisée et consultée lorsqu'il le fallait et lorsque les prises de décisions relevaient de mon champ d'expertise.

Les prises de décision qu'il devait prendre au quotidien étaient terriblement difficiles à assumer dans cet environnement aussi extrême qu'imprévisible. Malgré tout, Alexandre a toujours su adapter avec brio son style de leadership aux différentes situations et problématiques que nous rencontrions. Je me souviendrais toujours de sa bonne humeur, sa bienveillance, son calme dans les tempêtes infernales, son talent pour naviguer à la boussole dans des *whiteouts* et sa manière de nous réveiller en imitant le son des manchots ! Bref, Alexandre a su mener à bien ce projet non seulement en nous emmenant et nous ramenant

d'Antarctique, mais en le faisant dans la bonne humeur, l'entraide et la coopération... Et cela est unique ! Merci !

### **François Mailhot**

Lors de notre expédition en Antarctique, Alexandre a fait preuve d'une force singulière et d'une capacité rare à être à l'écoute de chacun au sein de l'équipe. Sa véritable puissance résidait dans sa capacité à orchestrer le succès collectif et à prendre des décisions cruciales tout en honorant les opinions de chacun. En situation critique, nous étions tous prêts le suivre.

Conscient qu'il ne pouvait satisfaire toutes les attentes individuelles, Alexandre œuvrait inlassablement dans l'intérêt du groupe, mettant en avant la sécurité de tous. Son engagement indéfectible envers le bien-être collectif était admirable. Il savait que parfois, pour le bien du groupe, des choix difficiles devaient être faits et il était en mesure de les faire.

En tant que son second, j'ai été frappé par la manière dont Alexandre a pris en charge toutes les décisions cruciales lorsque j'ai été malade. Son sang-froid et son assurance étaient le pilier sur lequel reposait la réussite de l'expédition. Après cette expérience, je me rends compte que je repartirais avec Alexandre n'importe quand, n'importe où.

Lors de l'expédition préparatoire dans l'Ouest canadien, Alexandre a démontré une remarquable capacité à mettre en valeur les forces individuelles de chaque membre de l'équipe, tout en travaillant sur le développement de leurs lacunes. Il a su créer une dynamique où chacun se sentait valorisé, contribuant ainsi à l'efficacité globale du groupe.

Les qualités les plus marquantes d'Alexandre étaient son écoute constante, sa bonne humeur et sa disponibilité à aider. Selon moi, ces traits sont les signes d'un grand leader capable d'inspirer et de motiver son équipe.

Ce qui distinguait Alexandre davantage, c'était son approche constructive même lorsqu'il s'agissait d'évaluer les performances des membres de l'équipe. Jamais je ne l'ai

entendu parler négativement d'une personne du groupe. Au contraire, il était capable d'analyser objectivement les points forts et les faiblesses de chacun, contribuant ainsi à une culture de croissance et d'amélioration continue au sein du groupe.

En somme, Alexandre n'était pas seulement un leader, mais un catalyseur qui transformait un groupe d'individus en une équipe soudée, prête à affronter les défis les plus extrêmes. Son attitude positive, son écoute active et son engagement envers le bien commun resteront gravés dans la mémoire de tous ceux qui ont eu la chance de partager une expédition avec lui.

Chapeau mon homme !

### **Emmanuelle Dumas**

Selon moi, le leadership d'Alex est inné, tout à fait naturel. On a envie de le suivre au bout du monde, de se dépasser, de surmonter ses peurs, juste en étant à côté de lui. Il a une façon d'amener un groupe à travailler ensemble sans même avoir officiellement le rôle de leader.

Dans XPAntarctik, tout le monde était d'accord pour qu'Alex soit le leader. En fait, c'était plutôt une question évidente pour tous. Sauf peut-être pour Alex qui, je pense, n'aimait pas avoir un « titre ». Selon moi, aucun autre membre de l'équipe n'aurait pu gérer le groupe aussi bien qu'il l'a fait. Sur les 45 jours d'expéditions (y compris le voilier), il n'y a eu aucune engueulade au sein de l'équipe. Ce qui en soi, est un exploit !

Je n'ai douté qu'une seule fois pendant l'expédition d'un choix d'Alex. C'était évidemment lorsque nous avons levé le camp dans la tempête du plateau... Choix qui, je crois, n'était pas le bon pour la sécurité de tous, mais qui finalement est certainement le moment où nous avons tous énormément appris et évolué.

L'autre point que je pourrais ajouter est qu'Alex a su gérer « l'ingérable\* » avant et pendant l'expédition, mais pour de multiples raisons n'a pas su garder l'équipe soudée après XPA pour accomplir des projets dérivés (conférences, films, suivi des donateurs, etc.).

Une chose est certaine, XPA a changé la vie de tous les membres de l'équipe. Merci Alex d'avoir cru en tes rêves et d'avoir mené jusqu'au bout cette entreprise difficile.

\*Pour moi, une équipe de « guides » désorganisés qui ont des projets dans tous les sens et qui ne répondent pas toujours aux mails et au téléphone, c'est ingérable...

### **Caroline Côté**

Un leader est pour moi une personne confiante en ses capacités ayant pris la décision d'amener un groupe le plus loin possible, que ce soit dans le monde du travail ou dans le milieu du plein air par exemple.

J'ai rencontré Alexandre en 2013 lors de l'expédition XPAntarctik. Ce fut un moment extraordinaire puisqu'à l'âge de 28 ans, à l'époque, j'avais connu très peu de gens capables de prendre la place que M. Byette a exercé durant toute l'aventure. C'est un des premiers exemples de leadership positif que j'ai pu découvrir et qui m'a amené à vouloir devenir la personne que je suis aujourd'hui.

Généreux de son temps, de sa personne et ayant à cœur le partage entre équipiers, il m'a énormément impressionnée et inspirée. Dans les situations complexes où la prise de décision était primordiale, Alexandre a toujours su aborder ces moments en prenant le temps de réfléchir avant de se prononcer. En situation de conflit mineur, il a fait part d'agilité afin de régler équitablement la situation. Merci de ton intégrité, de ton écoute et de ta passion dans l'exercice de ton métier.

## **Samuel Ostiguy**

Alexandre a été un leader engagé, pragmatique et audacieux. Durant les phases de planification et d'exécution du projet XPA, il a réussi à mobiliser l'équipe afin de surmonter des obstacles majeurs qui dépassaient souvent nos compétences au moment de les rencontrer.

De façon générale, ses capacités analytiques, sa débrouillardise et sa grande endurance ont selon moi été des piliers du succès de cet ambitieux projet.

En ce qui a trait à la confiance que je lui ai personnellement accordée, il y a trois habiletés qu'Alexandre a su démontrer qui ont été essentielles dans mon envie de le suivre.

D'abord, la reconnaissance et la l'utilisation des compétences des membres de l'équipe. Il était généralement assez confiant en ses moyens pour voir les forces des coéquipiers comme une addition aux capacités collectives plutôt que comme une menace à son rôle ou à sa crédibilité.

Ensuite, il a su adopter et entretenir au sein de l'équipe la croyance qu'il vaut mieux avancer avec des gens qui ont un état d'esprit optimal, malgré des compétences techniques moins développées, plutôt que l'inverse. Combinée à ses excellentes habiletés d'éducateur technique, cette croyance a permis à l'équipe de bénéficier des savoir-être et des savoir-faire de coéquipiers ayant des niveaux d'expérience technique variés.

Enfin, Alexandre a été en mesure d'alterner entre différents styles de leadership et de prise de décision tout au long de l'aventure. En fonction de la situation et de l'état des troupes nous pouvions passer d'un processus de consensus vers un style décisionnel directif le moment suivant.

Dans une perspective constructive, notons une limite, qui une fois travaillée, aurait selon moi pu renforcer le leadership d'Alexandre pendant le projet XPA.

Brillant et articulé, il utilisait souvent une forme d'étalage de savoirs dans les discussions. Il avait aussi une tendance à se rallier aux membres qui avaient la capacité de

défendre leurs opinions avec la même vigueur que lui et des stratégies similaires aux siennes. Avec le recul, je crois que cela a pu contribuer à réduire, à petit feu, l'élan de certains membres à contribuer aux échanges et au projet à la hauteur de leur plein potentiel.

Malgré ce défi, je suis convaincue que le leadership d'Alexandre a joué un rôle crucial dans la réussite globale de l'expédition en 2014 et je félicite le caractère exceptionnel du leadership qu'il a exercé durant toute la durée du projet.

## ANNEXE II

### RÉCIT PHÉNOMÉNOLOGIQUE : LE PRO DU PIFI

Je me souviens, je suis debout entre le bain et la douche. L'angle est calculé, la pression contrôlée, le point d'impact parfait. Des années de pratique m'ont amené à avoir un plein contrôle sur mon jet. Je me souviens de tous ces retours à la maison tardifs lors desquels je me concentrais pour uriner le plus silencieusement possible afin d'éviter de réveiller mes parents. Avec le temps, j'ai amélioré ma technique au point de maintenant la maîtriser. Alors quelques heures plus tard, lorsque survient la question, je suis confiant. « Qui a éclaboussé la douche en allant aux toilettes ? » Ça ne peut être moi. Toutes ces années à analyser et perfectionner ma méthode m'ont rendu un pro du pipi. Ça ne peut être moi !

Je me souviens à quel point j'en étais convaincu. Et je me souviens qu'un jour, plusieurs mois plus tard, j'ai eu une illumination. C'était peut-être moi. J'avais passé des années à perfectionner la discipline, mais je n'avais jamais pris en considération les éclaboussures. Mon jet était peut-être extrêmement silencieux, mais je n'avais aucune idée de ses autres caractéristiques. J'étais concentré sur certains paramètres et aveugle aux autres. C'était peut-être moi...

**ANNEXE III**  
**COMPILATION ET CATÉGORISATION DES SITUATIONS PRÉSENTANT DES ACTIONS DE**  
**LEADERSHIP**

Le tableau suivant contient l'ensemble des situations analysées selon le modèle intégrateur des compétences de leader élaboré par Figueiredo, Sousa et Tomé (2022). Les situations sont regroupées par récit dans la colonne de gauche et le chiffre un est inscrit dans les colonnes qui représentent les compétences démontrées lors de ce moment. Les compétences sont regroupées par dimension et par couleur : la dimension des compétences intellectuelles en vert, la dimension des compétences de gestion en bleu, la dimension des compétences sociales en jaune, la dimension des compétences émotionnelles en mauve et la dimension des compétences techniques en rouge.























