

Sous la direction de  
Monique Aubry et Pascal Lièvre

# Gestion de projet et expéditions polaires

## QUE POUVONS-NOUS APPRENDRE ?

Préface de Ann Langley ■ Postface de Linda Rouleau



Presses de l'Université du Québec

Extrait de la publication







Gestion  
de projet  
et expéditions  
polaires

Membre de  
L'ASSOCIATION  
NATIONALE  
DES ÉDITEURS  
DE LIVRES

**Presses de l'Université du Québec**

Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450, Québec (Québec) G1V 2M2

Téléphone : 418 657-4399 – Télécopieur : 418 657-2096

Courriel : puq@puq.ca – Internet : www.puq.ca

*Diffusion/Distribution :*

**Canada et autres pays :** Prologue inc., 1650, boulevard Lionel-Bertrand, Boisbriand (Québec)

J7H 1N7 – Tél. : 450 434-0306/1 800 363-2864

**France :** Sodis, 128, av. du Maréchal de Lattre de Tassigny, 77403 Lagny, France – Tél. : 01 60 07 82 99

**Afrique :** Action pédagogique pour l'éducation et la formation, Angle des rues Jilali Taj Eddine  
et El Ghadfa, Maârif 20100, Casablanca, Maroc – Tél. : 212 (0) 22-23-12-22

**Belgique :** Patrimoine SPRL, 168, rue du Noyer, 1030 Bruxelles, Belgique – Tél. : 02 7366847

**Suisse :** Servidus SA, Chemin des Chalets, 1279 Chavannes-de-Bogis, Suisse – Tél. : 022 960.95.32



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

Sous la direction de  
Monique Aubry et Pascal Lièvre

# Gestion de projet et expéditions polaires

QUE POUVONS-NOUS APPRENDRE ?

Préface de Ann Langley ■ Postface de Linda Rouleau

2011



**Presses de l'Université du Québec**

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450  
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

Vedette principale au titre :

Gestion de projet et expéditions polaires : que pouvons-nous apprendre ?

Textes présentés lors d'un colloque tenu à l'Université du Québec à Montréal les 10 et 11 juin 2009.

Comprend des réf. bibliogr.

Comprend du texte en anglais.

ISBN 978-2-7605-2682-2

1. Gestion de projet – Régions polaires – Congrès. 2. Gestion de projet – Congrès. 3. Gestion du risque – Régions polaires – Congrès. 4. Chefs de projet – Attitudes – Congrès. 5. Milieux extrêmes – Congrès.  
I. Aubry, Monique, 1948- . II. Lièvre, Pascal.

HD69.P75G47 2011

658.4'040911

C2011-940066-9

Les Presses de l'Université du Québec reconnaissent l'aide financière du gouvernement du Canada par l'entremise du Fonds du livre du Canada et du Conseil des Arts du Canada pour ses activités d'édition.

Elles remercient également la Société de développement des entreprises culturelles (SODEC) pour son soutien financier.

Mise en pages : INTERSCRIPT

Couverture : RICHARD HODGSON

1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2011 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés – © 2011, Presses de l'Université du Québec  
Dépôt légal – 2<sup>e</sup> trimestre 2011 – Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada  
Imprimé au Canada



# Préface

## GESTION DE PROJET ET EXPÉDITIONS POLAIRES Que pouvons-nous apprendre ?

ANN LANGLEY, HEC MONTRÉAL

Lorsque Monique Aubry m'a demandé de préparer une préface à cet ouvrage, je n'ai pas pu m'empêcher de me demander: pourquoi moi? Je ne suis pas spécialiste de la gestion de projet ni friande d'expéditions extrêmes. Mes terrains de recherche sont des grandes organisations complexes plutôt que des organisations temporaires, et mes terrains de jeux préférés incluent volontiers des paysages naturels, mais des paysages néanmoins quelque peu apprivoisés, et scrutés d'une distance qui ne remet jamais en question, outre mesure, ma sécurité personnelle. Pourtant, à y réfléchir un peu plus, ne suis-je pas alors justement le lecteur parfait? Le sous-titre du livre, « Que pouvons-nous apprendre? », interpelle parfaitement une personne pour qui de telles situations sont particulièrement étranges. Alors, que puis-je

apprendre? Qu'ai-je appris? Je me permets dans ces quelques lignes de proposer quelques réponses à ces questions, en espérant que cela suscitera également l'intérêt d'autres lecteurs, qu'ils soient spécialistes de gestion de projet, grands aventuriers ou, tout comme moi, de simples chercheurs et professeurs de gestion séduits par la prémisse du livre que les expériences extrêmes peuvent nous apprendre des choses sur la vie en organisation.

Le livre nous offre, en fait, une variété d'apprentissages enchevêtrés. À un tout premier niveau, ce que j'ai adoré dans ce livre, c'est justement le fait d'être transportée dans des lieux inconnus, et y être amené à vivre en compagnie des participants (mais bien sûr, en sécurité dans mon salon) des phénomènes particulièrement intenses. Ces récits sont souvent riches et même touchants: par exemple, l'épisode des chiens dans le texte de Monique Aubry et Pascal Lièvre, celui des escaladeurs de l'Everest de Markus Hällgren et l'aventure en compagnie des Neeposh de Nathalie Guérard et Anne-Marie Cabana. On ressent chez les auteurs une implication profonde dans ces expériences et histoires qui dépasse des interprétations savantes qu'on pourrait vouloir en tirer. Ces auteurs sont en partie d'habiles conteurs.

Par ailleurs, des contes sans intrigue ne seraient jamais totalement satisfaisants. Pour nous faire réfléchir sur leurs récits, les auteurs complètent l'intrigue en nous présentant de façon intéressante leurs propres apprentissages de ces situations. Par exemple, Aubry et Lièvre utilisent l'incident des chiens et un autre incident de bateau à la dérive en Antarctique pour discuter de l'ambidextrie en gestion de projet, montrant comment l'exploration et l'exploitation avant et pendant le projet interagissent, générant des conséquences parfois déroutantes, parfois valorisantes pour les leaders de projet. Pour sa part, Hällgren se sert de l'incident sur l'Everest pour introduire des concepts associés à l'émergence spontanée de nouvelles formes d'équipes au cours de projets en difficulté. Derrière plusieurs de ces contributions, on retrouve les éternelles tensions entre la planification et l'improvisation, le prévisible et l'inconnu, la prévoyance organisée et la créativité en situation.

Les auteurs puisent donc habilement dans ces situations extrêmes pour nous suggérer des leçons concrètes pour la gestion de projet en entreprise. Ils trouvent aussi des façons diverses pour fabriquer leurs leçons. Certains nous proposent des transferts directs de connaissances, comme Tessa Melkonian et Thierry Picq qui nous expliquent les façons par lesquelles les forces spéciales françaises développent des compétences collectives. D'autres utilisent des formes d'enseignement traditionnelles: présenter une étude de cas empirique et ensuite l'analyser selon un cadre théorique tiré de la littérature en théorie des organisations ou en sociologie pour dégager son sens; par exemple, les différentes études comparatives de Lièvre et coauteurs. Valérie Lehmann innove en nous offrant une sorte d'allégorie de la gestion de projet vue comme une forme d'escalade. D'autres auteurs comme Alain Grenier, Nathalie Guérard et Anne-Marie Cabana nous amènent sur place avec photos à l'appui.

Le livre offre aussi des apprentissages méthodologiques particulièrement attrayants pour quelqu'un qui, comme moi, s'intéresse à la méthodologie qualitative et à l'analyse des pratiques stratégiques en organisation. Le chapitre de Géraldine Rix-Lièvre et Pascal Lièvre propose deux dispositifs mutuellement complémentaires (participation observante et observation participante) qui ont fait leurs preuves dans leurs études sur les situations extrêmes, mais qui auraient des possibilités de généralisation claire à des situations organisationnelles plus « normales ».

Insatisfaits simplement par la création d'une collection de contributions disparates avec leurs messages spécifiques, les organisateurs du colloque et les rédacteurs du livre ont également eu l'idée brillante d'inviter une série d'experts en gestion de projets – quatre professionnels et une chercheuse – à tirer leurs propres leçons de ces expériences extrêmes. Il s'agit d'un réel apport qui permet une mise en perspective de ces expériences, l'intégration de leurs leçons et un retour à la réalité organisationnelle, sans toutefois nier les parallèles.

Finalement, chaque lecteur tirera ses propres apprentissages personnels qui dépasseront ceux qui sont exprimés explicitement dans le texte et qui puiseront dans leurs propres intérêts et expériences. Pour ma part, je suis frappée à la lecture du livre par comment ces expériences, qui placent un groupe d'individus face à la nature, révèlent à quel point nous sommes vulnérables et interdépendants. Je constate également que l'isolation des repères formels habituels et les situations de crise accentuent probablement la fluidité des relations entre individus et l'émergence d'un leadership informel ou collectif, un phénomène qui m'intéresse au plus haut point. Il serait utile d'étudier si les mêmes types de revers et transformations se manifestent dans les relations en organisation en situation de crise. Enfin, ce livre me fait penser que l'étude de la gestion de projet en organisation pourrait bénéficier d'un regard ethnographique plus profond de ce qui est habituellement le cas dans les études en gestion. Les propos de Christophe Bredillet, qui suggère un élargissement des perspectives de recherche sur les projets et leur gestion, me semblent aller tout à fait dans cette direction.

En terminant, j'avoue que ce livre original et audacieux m'a fait réfléchir aussi à des projets en contexte organisationnel dans lesquels j'ai été impliquée dans le passé ou dans lesquels je suis impliquée actuellement, non sans une certaine appréhension. Bien que le danger dans lequel nous plongeons lorsque nous embarquons dans un projet organisationnel ne soit généralement pas physique, il est néanmoins réel. Le livre a donc touché une petite corde sensible... même chez une personne qui n'est spécialiste ni de la gestion de projet ni des expéditions polaires. Je souhaite à tous une lecture aussi agréable et instructive !



# Table des matières

Préface . . . . .	VII
<i>Ann Langley</i>	
Prologue . . . . .	XVII
<i>Pascal Lièvre et Monique Aubry</i>	
Introduction . . . . .	1
<i>Christophe N. Bredillet</i>	
<b>PARTIE 1 – LES EXPÉDITIONS POLAIRES . . . . .</b>	<b>17</b>
CHAPITRE 1	
Le projet d'expédition polaire et la gestion de projet . . . . .	19
<i>Gilles Garel et Pascal Lièvre</i>	
1. Une description de ce projet d'expédition . . . . .	21
2. Les enseignements de l'expédition en matière de gestion de projet . . . . .	25
Conclusion . . . . .	30
Bibliographie . . . . .	31
CHAPITRE 2	
L'ambidextrie comme compétence des chefs de projet	
Une étude de cas comparée de deux expéditions polaires . . . . .	33
<i>Monique Aubry et Pascal Lièvre</i>	
1. Proposition d'une grille d'analyse . . . . .	34
2. Étude de cas comparative de deux expéditions polaires . . . . .	37
3. Les modalités de gestion d'une situation critique au sein de chaque expédition . . . . .	41

Conclusion . . . . .	44
Bibliographie. . . . .	46
CHAPITRE 3	
La motivation et la mobilisation des expéditeurs polaires . . . . .	49
<i>Michel Récopé, Pascal Lièvre et Géraldine Rix-Lièvre</i>	
1. Les apports de la psychologie de la motivation et de la philosophie de l'expérience à la notion d'engagement. . . . .	50
2. La motivation exprimée et la mobilisation dans une expédition polaire . . . . .	55
Conclusion . . . . .	60
Bibliographie. . . . .	61
CHAPITRE 4	
Mobilisation des réseaux sociaux et management des équipes projets: étude comparative de deux expéditions polaires . . . . .	65
<i>Marc Lecoutre et Pascal Lièvre</i>	
1. Objet et positionnement . . . . .	65
2. Deux cas de mobilisation des réseaux sociaux dans l'organisation d'expéditions polaires. . . . .	67
3. Coopération dans la gestion de projet et nature des liens mobilisés . . . . .	69
4. Trois exemples de liens faibles et de coopération potentielle. . . . .	73
5. Pour conclure: l'entrée en coopération dans l'activité de projet, perspectives . . . . .	75
Bibliographie. . . . .	76
CHAPITRE 5	
Une méthodologie d'investigation du déroulement « effectif » d'un projet: une expédition polaire . . . . .	79
<i>Géraldine Rix-Lièvre et Pascal Lièvre</i>	
1. Les obstacles à surmonter pour investiguer l'organisation en train de se faire . . . . .	80
2. Présentation de l'observatoire. . . . .	83
Conclusion . . . . .	90
Bibliographie. . . . .	92
CHAPITRE 6	
Un parcours traditionnel sur le territoire ancestral de la famille Neeposh (Nord du Québec) . . . . .	95
<i>Nathalie Guérard et Anne-Marie Cabana</i>	
1. La nature du projet . . . . .	95
2. L'organisation du projet et sa logistique . . . . .	98
3. Le parcours et les campements . . . . .	101
4. Le festin de bienvenue . . . . .	101
5. L'installation typique d'un campement . . . . .	102
6. Une journée typique . . . . .	103
Bilan du parcours . . . . .	108
CHAPITRE 7	
Les emprunts à l'expédition pour stimuler l'alternative touristique . . . . .	109
<i>Alain A. Grenier</i>	
1. Le tourisme et l'environnement. . . . .	110
2. Du tourisme à l'aventure . . . . .	113

3. De l'aventure à l'expédition. . . . .	115
4. Le rôle de l'expédition dans la société moderne . . . . .	121
5. Discussion. . . . .	126
Conclusion . . . . .	129
Bibliographie. . . . .	131
<b>PARTIE 2 – LES SITUATIONS EXTRÊMES . . . . .</b>	<b>135</b>
CHAPITRE 8	
L'avant-projet: un pilotage économique fondé sur les risques . . . . .	137
<i>Frédéric Gautier</i>	
1. L'avant-projet: une phase d'intégration des apprentissages caractérisée par l'incertitude . . . . .	138
2. Un pilotage fondé sur les risques . . . . .	142
Conclusion . . . . .	148
Bibliographie. . . . .	148
CHAPITRE 9	
Leçons apprises par l'escalade ou bref discours irrévérencieux sur la planification de projet . . . . .	151
<i>Valérie Lehmann</i>	
1. Au pied du mur. . . . .	151
2. En pleine action... irrationnelle . . . . .	153
3. La cordée avant tout?. . . . .	154
4. Le passage par le triangle d'or . . . . .	156
Bibliographie. . . . .	157
CHAPITRE 10	
Le management des situations extrêmes dans les organisations de secours: la complexité de l'implantation du retour d'expérience dans la conduite des opérations . . . . .	161
<i>Anaïs Gautier</i>	
1. Les origines d'un projet de recherche sur le retour d'expérience et le choix d'une orientation ciblée sur l'analyse des situations de gestion dans les organisations d'incendie et de secours . . . . .	163
2. Le cadre organisationnel du REX et ses quatre dimensions . . . . .	167
Bibliographie. . . . .	172
CHAPITRE 11	
Les modes de coordination dans un environnement extrême: le cas de l'Armée de l'air . . . . .	175
<i>Cécile Godé</i>	
1. Se coordonner dans un environnement extrême: le cas des équipages de chasse et des forces terrestres durant les missions d'appui-feu rapproché en Afghanistan . . . . .	177
2. Discussion. . . . .	181
Conclusion . . . . .	185
Bibliographie. . . . .	185

## CHAPITRE 12

Le développement des compétences collectives dans les projets en situation extrême: le cas des Forces Spéciales françaises . . . . .	189
<i>Tessa Melkonian et Thierry Picq</i>	
1. Le cadre conceptuel: le développement des compétences collectives dans les équipes . . . . .	190
2. Le management de projet en situation extrême: le cas des FS . . . . .	192
3. Le développement et l'activation des compétences collectives dans les forces spéciales. . . . .	194
4. Discussion: du management de projet au management par projet . . . . .	198
Conclusion . . . . .	200
Bibliographie. . . . .	200

## CHAPITRE 13

Mechanisms of disaster: Examining the structure of temporary organizations . . . . .	203
<i>Markus Hällgren</i>	
1. Background. . . . .	204
2. Method . . . . .	206
3. Mount Everest 1996 . . . . .	206
4. Discussion. . . . .	209
5. Towards an increased understanding of situated teams . . . . .	215
Conclusion . . . . .	216
References . . . . .	217

**PARTIE 3 – TEXTES ISSUS DE LA TABLE RONDE**

«QUE POUVONS-NOUS APPRENDRE?». . . . .	219
A – La planification des risques et le sang-froid: les conditions de survie pour le gestionnaire de projet . . . . .	
<i>Jean Martel</i> , directeur, Communauté de pratique aménagement/ Construction et gestionnaire de projet – BG Semtec inc.	223
B – La flexibilité et la rigidité dans la planification d'un programme: le cas du projet de rénovation du métro de Montréal . . . . .	
<i>David Brazeau</i> , chef de service gestion budgétaire et planification, STM	231
C – Le gestionnaire de projet: un spécialiste ou un généraliste? . . . . .	
<i>Benoît Lalonde</i> , président du PMI-Montréal, formateur PMI-Montréal et président, GPBL	237
D – La gestion de projet et l'inconnu . . . . .	
<i>Jean-Pierre Polonovski</i> , entrepreneur, Ph.D., MBA, PMP	243
E – Le contrôle et la flexibilité: de quel équilibre s'agit-il? . . . . .	
<i>Danielle Desbiens</i> , Ph.D., psychologue et professeure ESG UQAM	251



---

Conclusion . . . . .	261
<i>Gilles Garel et Pascal Lièvre</i>	
Épilogue . . . . .	265
<i>Pascal Lièvre</i>	
Postface . . . . .	273
<i>Linda Rouleau</i>	
Les auteurs . . . . .	279



# Prologue

PASCAL LIÈVRE ET MONIQUE AUBRY

En juin 2009, l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM) accueillait un colloque de recherche de deux jours sur le thème *Gestion de projet et expéditions polaires: que pouvons-nous apprendre?* Des chercheurs en provenance de la France, de la Suède et du Québec se sont donné rendez-vous à Montréal pour aborder la gestion de projet sous un angle particulier: celui des expéditions. Ce colloque a été rendu possible grâce à un partenariat entre la Chaire en gestion de projet de l'ESG-UQAM et le Centre de recherche clermontois en gestion et management (Clermont Université et Groupe ESC Clermont, France). Ce dernier centre de recherche développe un axe de recherche « Management des situations extrêmes », dont l'un des terrains depuis plus de dix ans est l'expédition polaire (Lièvre, 2001). En juin 2010, le *Project Management Journal* publiait une sélection de huit articles présentés au colloque dans un numéro spécial: « Project Management in Extreme Environments » (vol. 41, n° 3).

Cet ouvrage rassemble l'ensemble des communications présentées au colloque dans toute leur richesse et leur diversité.

Pourquoi un tel événement dans la communauté de recherche de gestion de projet ? La complexité grandissante des projets ainsi que l'incertitude inhérente à certains types de projets rendent souvent inefficaces les pratiques et procédures traditionnelles construites sur l'hypothèse que tout est connu dès le démarrage du projet. Les objectifs du projet ainsi que les moyens pour les atteindre ne se précisent souvent qu'en cours de route, au fur et à mesure. Dans ces conditions, les pratiques et procédures traditionnelles ne sont peut-être plus suffisantes. Un nouveau regard sur la planification est nécessaire afin de conserver au plan la flexibilité requise tout au long du projet. Dit simplement, le projet doit émerger !

L'émergence d'une économie de l'innovation fondée sur la connaissance depuis les années 1990 (Nonaka, Takeuchi, 1996 ; Cohendet, 2005 ; Foray, 2009) met en avant la capacité des entreprises à générer d'une manière permanente des projets innovants, intensifs en connaissance, dans un contexte évolutif, incertain et risqué, ce que nous nommons des situations extrêmes de gestion (Lièvre, 2005 ; Lièvre, Gautier, 2009 ; Lièvre, 2010). Ainsi nous émettons l'hypothèse que les projets en environnement extrême peuvent être une source d'enseignement pour les projets plus classiques au sein de nos entreprises dans le contexte économique d'aujourd'hui. En effet, depuis de nombreuses années, des acteurs ont été amenés à inventer « en situation » des nouvelles règles managériales pour concevoir et mettre en œuvre des expéditions polaires, pour atteindre des sommets en haute montagne, pour conduire des opérations militaires ou spéciales ou encore pour lutter contre le feu de forêt. Par exemple, l'expédition du norvégien Fridtjof Nansen en 1897, parti à la conquête du Pôle Nord à bord du bateau le *Fram* en se laissant porter par les courants glaciaires après dix ans de préparation, est « exemplaire » en matière de gestion de projet. Il s'agit d'un échec « exemplaire » puisque l'expédition ne réussira pas à atteindre son objectif, mais elle va permettre une avancée remarquable de l'exploration de l'Arctique et dans le même temps sauver l'ensemble de l'équipage de cette aventure. Cette expédition va constituer un véritable modèle d'organisation désigné sous le nom de l'École norvégienne en matière d'exploration polaire et va permettre de conquérir le passage du NW (1905) et le pôle Sud (1911). Il est possible aussi d'investir des expéditions polaires contemporaines comme nous le faisons et comme nous allons en rendre compte dans cet ouvrage.

Par ailleurs, l'investigation des projets en environnement extrême rend plus lisibles les phénomènes pour le chercheur parce que le contexte est frustré, parce que les logiques des acteurs sont poussées jusqu'au bout, et enfin parce que les risques vitaux inhérents à ce type de projet conduisent les acteurs rapidement vers des comportements adaptés.





La complexité grandissante des projets ainsi que l'incertitude inhérente à certains types d'entre eux rendent souvent inefficaces les pratiques et procédures traditionnelles de gestion construites sur l'hypothèse que tout est connu dès le démarrage. Un nouveau regard sur la planification est nécessaire afin de conserver une flexibilité tout au long du processus. Dit simplement, le projet doit émerger!

Les projets en environnement extrême, telles les expéditions polaires, peuvent être une source d'enseignement pour les projets plus classiques au sein des entreprises dans le contexte économique d'aujourd'hui. En effet, ils présentent un fort potentiel d'apprentissage sur la gestion des situations inattendues et imprévisibles. Cet ouvrage rassemble les communications de chercheurs français, suédois et québécois sur le thème *Gestion de projet et expéditions polaires : que pouvons-nous apprendre ?* tirées d'un colloque tenu en juin 2009 à l'Université du Québec à Montréal.



MONIQUE AUBRY, Ph. D., est professeure dans les programmes de 2<sup>e</sup> cycle en gestion de projet à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal (ESG-UQAM).

PASCAL LIÈVRE, Ph. D., est maître de conférences (HDR) en sciences de gestion à l'Université d'Auvergne (France) et professeur au Groupe ESC Clermont.



### Ont collaboré à cet ouvrage

Monique Aubry ♦ David Brazeau ♦ Christophe N. Bredillet ♦ Anne-Marie Cabana  
Danielle Desbiens ♦ Gilles Garel ♦ Anaïs Gautier ♦ Frédéric Gautier ♦ Cécile Godé  
Alain A. Grenier ♦ Nathalie Guérard ♦ Markus Hällgren ♦ Benoît Lalonde  
Ann Langley ♦ Marc Lecoutre ♦ Valérie Lehmann ♦ Pascal Lièvre ♦ Jean Martel  
Tessa Melkonian ♦ Thierry Picq ♦ Jean-Pierre Polonovski ♦ Michel Récopé  
Géraldine Rix-Lièvre ♦ Linda Rouleau

