

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Séminaire
Vies Collectives**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide¹
Algoé²
ANRT
Arcelor
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
Caisse Nationale des Caisses d'Épargne
CEA
Centre de recherche en gestion
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
IBM
IDRH
IdVectoR¹
Lafarge
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
SAP France¹
Schneider Electric Industrie
THALES
Total
Unilog

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} décembre 2004)

LE MANAGEMENT DES EXPÉDITIONS POLAIRES

par

Pascal LIÈVRE **Géraldine RIX**
CRET-LOG LAPRACOR
Université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand)

Séance du 23 septembre 2004
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

Chercheur en logistique et passionné d'expéditions polaires, Pascal Lièvre a décidé d'associer travail et passion : entreprendre une traversée de mille deux cents kilomètres à ski dans des étendues glacées et battues par les vents, avec des risques liés aux avalanches, aux crevasses des glaciers, aux tempêtes, aux ruptures de la banquise, aux ours blancs, nécessite une sérieuse préparation, à la fois pour la planification et pour la réactivité aux multiples situations imprévues. Afin d'étudier ce type d'organisation non seulement en tant que résultat mais surtout en tant que processus émergent, deux dispositifs d'observation ont été mis en place, l'un du côté de la vie du collectif, et l'autre, dont s'occupe plus particulièrement Géraldine Rix, du côté du vécu subjectif des participants tout au long du projet.

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Pascal LIÈVRE

Je suis chercheur en logistique depuis 1998. La recherche est une activité qui demande un investissement considérable, et dix ans après ma thèse, j'avais envie de travailler à nouveau sur un sujet qui me passionne vraiment. Je souhaitais également que mon sujet de recherche me permette d'appréhender la notion de savoir-faire, d'où le choix d'une thématique sur laquelle j'avais une pratique personnelle. Par ailleurs, j'ai beaucoup travaillé dans le domaine de l'évaluation de l'action collective¹, aussi bien dans le secteur économique que social, et j'ai mesuré la difficulté à construire des dispositifs d'évaluation permettant de rendre compte effectivement du degré de pertinence d'une action ; je voulais donc que l'objet d'étude choisi puisse réellement faire l'objet d'une évaluation. Enfin, mon dernier objectif était que cet objet d'étude constitue un véritable enjeu pour les sciences de gestion.

J'ai trouvé tout cela dans l'étude du management des expéditions polaires à ski : une activité pour laquelle je me suis passionné, dont je possède un savoir-faire, qui se prête à l'évaluation car elle offre des situations relativement simples à appréhender et à analyser, et enfin qui ouvre sur différentes perspectives d'étude : le soutien logistique, la gestion des projets à risque, le management d'une organisation apprenante, la gestion de situations où interviennent des émotions, etc.

La construction de l'objet de recherche

Le choix de cet objet de recherche ne s'est pas fait d'un seul coup : il s'est construit progressivement. Un soir, en 1995, un ami avec qui je faisais de la montagne, et qui était aussi un collègue chercheur, m'a proposé de participer à une expédition de quinze jours au Labrador. J'y ai pris goût, et les expéditions se sont succédé au fil des années : après le Labrador, le Spitzberg, la Laponie norvégienne, le Groenland, l'Islande, la Laponie finlandaise...

À partir de 1998, j'ai pris conscience qu'une expédition polaire constituait un superbe exercice de logistique, et j'ai commencé à envisager d'en faire un objet de recherche. J'ai donc lancé un programme de recherche qui a commencé en décembre 2000 par un colloque où j'ai réuni des praticiens des expéditions polaires et des chercheurs de différentes disciplines qui me paraissaient pouvoir être intéressés par la question : un psychologue du stress, un biologiste travaillant sur les problèmes de nutrition, un géographe spécialiste du milieu polaire, etc. Ce colloque a fait l'objet d'un ouvrage qui est paru chez Hermès en 2001, et les questions qui ont été posées à cette occasion sont celles sur lesquelles nous travaillons aujourd'hui.

J'ai constitué une équipe de dix personnes, dont Géraldine Rix fait partie. Nous avons déjà à notre actif un certain nombre d'expériences : en 2003, deux expéditions au Groenland ; en 2004, deux en Laponie finlandaise et en Islande ; en 2005, des expéditions prévues en Norvège, en Terre de Baffin (Nord du Canada) et au Spitzberg. Le matériau qui s'accumule est à la fois abondant et varié du fait des postures différentes adoptées : lors de l'expédition sur la côte ouest du Groenland, par exemple, j'étais chef d'expédition, ce qui exige un investissement très important, et j'étais en même temps chercheur pratiquant une sorte d'auto-analyse de mon activité ; pour l'expédition de 2004 en Islande, en revanche, nous n'avons pas participé au voyage et avons seulement mis en place un dispositif d'interview des expéditeurs, puis récupéré les photos et les films qu'ils avaient réalisés en situation. Une autre source de diversité vient du nombre de participants : une expédition à trois n'a rien à voir avec une expédition à douze ; les problèmes de coordination, en particulier, s'accroissent de façon exponentielle.

¹ Pascal Lièvre, *Évaluer une action sociale* (Éditions de l'ENSP, Rennes, 2002).

Le déroulement d'une expédition

La première étape d'une expédition polaire est la visualisation du projet et dure environ trois mois : elle commence à l'occasion d'une rencontre, d'une lecture, d'un film, qui donne envie à quelqu'un de partir ; cette phase prend fin le jour où la personne est en situation d'exprimer publiquement ce projet.

La constitution de l'équipe

Vient ensuite la phase de préparation proprement dite. La première question qui se pose est celle de la constitution de l'équipe, avec plusieurs contraintes : les personnes doivent être disponibles pour assurer le travail de préparation et pour partir au mois d'avril ou de mai, qui sont les deux mois les plus favorables ; elles doivent disposer d'un budget relativement important et/ou du matériel spécifique ; elles doivent disposer d'une certaine compétence technique, car on ne peut pas emmener en expédition quelqu'un qui n'aurait aucune fonction dans le groupe. Le choix de l'équipe se fait aussi en fonction des valeurs partagées ou non avec d'autres personnes, du souhait de partir uniquement avec des gens connus ou au contraire avec de nouveaux partenaires. Un expéditeur polaire très connu dans ce milieu, Marc Breuil, dit d'ailleurs que si vous voulez vous fâcher avec votre meilleur ami, vous n'avez qu'à l'emmener avec vous en expédition polaire...

La paperasse

L'étape suivante consiste à traiter tous les problèmes administratifs, ce qui peut s'avérer une tâche ardue : il faut s'assurer que le parcours de l'expédition est possible, car tous ne le sont pas, et régler la question du transport des voyageurs mais surtout du fret, qui peut poser de nombreux problèmes, à commencer par celui du transport des armes et des munitions. Il faut également obtenir auprès des autorités du pays de destination un permis d'expédition, dont la procédure est relativement contraignante. Ces permis visent à s'assurer notamment que les expéditeurs sont correctement couverts en cas de sinistre, car la difficulté et le coût des sauvetages comme par exemple sur la calotte du Groenland sont considérables.

Le problème du financement peut conduire les expéditeurs à rechercher des sponsors, ce qui oblige en contrepartie à inclure les attentes de ces derniers dans le montage du projet et à prévoir les différentes restitutions au retour de l'expédition.

Le matériel et la nourriture

Chaque expéditeur choisit son matériel et le teste avant le départ. Si vous réunissez des expéditeurs polaires autour d'une table, ils passeront des heures à discuter uniquement de matériel : « – Tu as vu les nouvelles fixations de ski Machin ? – Oui, on les a essayées, mais en fait elles posent des tas de problèmes... » On ne peut pas se contenter d'acheter une tente au Vieux Campeur et de la monter et démonter une fois : il faut aller en montagne, la tester non pas en conditions clémentes mais plutôt par des vents de cent kilomètres/heure, afin de "voir ce qu'elle dit".

La liste de matériel est cependant très personnelle. Pour ma part, j'identifie exhaustivement tout ce que j'emporte, en précisant le poids de chaque objet, depuis le sac à dos Dynastar de mille cent cinquante grammes jusqu'à un sifflet de dix grammes, en passant par une paire de guêtres de cent soixante-dix grammes. Tout doit être calculé au plus juste, car pour une expédition de deux mois, par exemple, on ne peut emporter qu'une charge de cent vingt kilos au total par personne : soixante kilos de matériel et soixante kilos de nourriture. Outre le matériel personnel, il faut prévoir le matériel collectif, et notamment tout ce qui concerne la sécurité : le téléphone satellitaire ; le GPS, qui permet de savoir où on est et par où on est passé avec un niveau de précision de dix à quinze mètres ; et la balise de type Argos, qui émet un signal par satellite et permet de déclencher les secours en cas de besoin.

Pour la nourriture également, tout doit être prévu dans les moindres détails : sur la banquise, on ne trouve pas de Café du Commerce où on pourrait s'arrêter pour boire une bière ou manger quelques cacahuètes.

La préparation physique et technique

Avant le départ, il faut également se préparer techniquement, physiquement et psychologiquement, par exemple s'entraîner à sortir d'une crevasse ou à skier avec une pulka (traîneau) de soixante kilos sur une pente à 30°.

Le groupe doit aussi élaborer des routines d'action, par exemple sur le montage du camp, sur la manipulation de différents matériels et notamment sur le dispositif de sécurité contre les attaques des ours. L'objectif est de créer des automatismes qui permettront, même en cas de panique, de stress, ou de conditions climatiques très difficiles, d'effectuer les bons gestes et de prendre les bonnes décisions.

Des journées très réglées

La phase de préparation est beaucoup plus longue que l'expédition proprement dite, qui peut durer de quinze jours à deux mois. On peut considérer que se rendre sur place avec tout le matériel est déjà un exploit en soi. Une fois que l'équipe est parvenue sur le site de départ, l'ultime préparation consiste à repointer tout le matériel et à le tester en conditions réelles : une fois partis, il est impossible de revenir en arrière.

La journée de l'expéditeur polaire est très réglée, comme celle d'un moine, avec un repas le matin et un repas le soir, deux à trois heures le matin pour démonter le camp, et deux à trois heures le soir pour le monter ; entre les deux, toute la journée est consacrée à la progression à ski, avec des pauses de dix minutes toutes les heures pour manger et boire.

Les risques naturels

Alain Hubert, un grand expéditeur belge, dit qu'il est absolument indispensable de tout planifier, mais qu'en revanche, une fois sur place, il faut être capable de tout abandonner et de redevenir le chat qui observe la nature, c'est-à-dire de se mettre en situation de veille par rapport à tout ce qui peut arriver d'imprévisible.

Un ours blanc pèse cinq cents kilos, court à quarante-cinq kilomètres à l'heure, vous emporte la tête d'un coup de patte, et a besoin de manger quatre-vingts kilos de viande par jour, soit à peu près le poids d'un homme. C'est surtout le long des côtes que l'on court le risque d'en rencontrer, car c'est là que les ours chassent les phoques.

Le problème le plus constant est celui posé par le froid. En temps normal, la température est de -20° à -30° ; avec le vent, elle peut descendre à -80°. La peau commence à geler lorsqu'elle est soumise à une température de -33° pendant trois minutes ; si le froid est intense, on peut perdre le bout du nez, une oreille, des orteils ; on peut bien sûr en mourir.

En cas de chute à l'eau, on dispose d'une durée inférieure à dix minutes pour sortir de l'eau. Pour éviter les chutes, il faut frapper la glace devant soi avec ses bâtons : une épaisseur de quinze centimètres suffit pour passer avec une pulka, et avec un peu d'expérience, on sait, en fonction de la façon dont la glace résonne, si on est en sécurité ou non. Une fois tombé à l'eau, il faut enlever ses skis et, comme les pingouins, nager en utilisant son torse pour glisser sur la glace, et non s'appuyer sur les bras, sans quoi le bord de la glace peut continuer à se casser. Les Inuits ont pour leur part mis au point un petit outil que nous leur avons emprunté : il s'agit de deux couteaux rangés dans un étui qu'on porte autour du cou ; en cas de chute à l'eau, on les plante dans la glace, loin du bord, pour s'y agripper. Une fois sorti de l'eau, on enlève tous ses vêtements et on fait comme l'ours blanc : on se roule dans la neige. Celle-ci

absorbe l'humidité, et on a ainsi beaucoup moins froid car l'eau a une bien meilleure conductivité du froid que l'air.

Au retour

Quand l'expédition s'est déroulée correctement, elle est en général suivie, au retour, d'une soirée diapo qui joue le rôle d'un débriefing mais aussi d'une nouvelle invitation au voyage : on se met à rêver à de nouveaux projets. Quand les choses ne se sont pas bien passées, en revanche, on n'a pas forcément envie de se revoir.

La dernière étape est le bouclage financier de l'opération, qui peut prendre un certain temps, en fonction des prestations à effectuer pour les sponsors, par exemple l'animation de soirées ou la présentation de conférences.

D'autres façons de raconter le voyage

À côté de cette présentation générale du déroulement d'une expédition, on peut adopter d'autres modes de présentation très divers. On peut par exemple restituer l'ambiance de l'expédition en se contentant de montrer les images vidéo de quelques minutes de progression dans la neige, avec la glisse merveilleuse de la neige en Finlande et le frottement régulier des skis.

Le journal de bord

Cela peut passer aussi par des témoignages sur l'expérience vécue par l'un des acteurs, comme dans cet extrait d'un journal de bord que j'ai tenu pendant l'une de mes expéditions au Labrador : « *Nous venons de quitter le village de Nain. Nous avançons sur la banquise dans ce monde blanc quelque peu effrayant. Il fait déjà froid. Peut-être -15 °C. Le vent se lève... Et nous arrivons devant la fameuse faille de Frazer : un couloir de froid. Le vent est tellement fort que nous nous relayons souvent en tête pour progresser sans nous épuiser. Un moment d'inquiétude. Jusqu'à quelle température pouvions-nous tenir ? Nous avons le visage en feu. Le froid brûle le visage. Et puis dès que nous avons quitté la gueule du lac, la température s'est mise à remonter progressivement, comme si de rien n'était. Quel soulagement ! Voilà trois heures que nous étions partis, et déjà c'était l'ambiance Grand Nord. La cure de froid avait commencé et déjà j'allais mieux.* »²

Des objets emblématiques

On peut aussi parler de son expérience à partir d'objets qui revêtent une signification ou une valeur symbolique particulière. Je vous ai par exemple apporté ma pelle à neige, qui est composée de deux parties emboîtables, ne pèse que cinq cent vingt grammes, est extrêmement solide et a une capacité de pelletage assez impressionnante ; elle est en particulier très commode pour fabriquer des blocs de neige de quatre-vingts centimètres sur quarante, qui permettent de construire un mur autour de la tente ou même tout simplement autour de soi si la tempête arrive trop rapidement – cela ne prend parfois que dix minutes. Il existe de nombreux autres modèles de pelles, mais c'est celui-ci qui me convient : avec cette pelle, j'ai vécu des tempêtes assez incroyables, et je sais que tant que je l'ai avec moi, je pourrai toujours me tirer d'affaire. C'est pourquoi je ne ferais jamais une expédition sans emporter cette pelle-là, et je l'ai toujours à portée immédiate, sur ma pulka.

² *Psychanalyse du froid* (1996).

D'autres expéditeurs n'ont pas le même rapport à leur pelle à neige ; pour eux, ce seront d'autres outils qui auront une importance symbolique. Certains estiment par exemple qu'il suffit d'une pelle par tente ; pour ma part, quand je suis chef d'expédition, j'exige que chacun ait sa propre pelle.

Les opérations essentielles

Une autre façon d'aborder le récit du voyage est de se concentrer sur les opérations essentielles dans une expédition, par exemple le montage et le démontage du camp. Des routines d'action permettent de monter rapidement le camp, avec des techniques particulières lorsqu'il y a beaucoup de vent, par exemple ; le matin, il faut faire sécher les tentes et les tapis de sol au soleil, et aussi démolir le mur de neige afin que le site retrouve son aspect d'origine. Une autre opération capitale est la transformation de la neige en eau : si cette opération ne peut être réalisée, l'expédition s'arrête tout de suite car sans eau on ne peut tenir que deux ou trois jours au maximum.

Il existe trois types de réchaud en fonction du carburant utilisé : essence, gaz ou alcool à brûler. Chacun de ces carburants a des avantages et des inconvénients. Le plus utilisé est l'essence car c'est celui que l'on trouve partout. Néanmoins ce type de réchaud pose de nombreux problèmes, c'est pourquoi j'ai inventé un dispositif combinant les avantages de l'alcool et du gaz : j'utilise mon réchaud à alcool pour réchauffer ma cartouche de gaz jusqu'à une température lui permettant de fonctionner sans problème comme carburant pour un réchaud à gaz. De plus, ce système me permet de réchauffer la tente et d'atteindre par exemple 15° sous la tente par une température de - 38 °C à l'extérieur avec un vent à quatre-vingts kilomètres/heure.

Les relations humaines

Une caractéristique déterminante de l'expédition polaire est la façon dont se déroulent les relations entre les équipiers ; dans certaines situations, les nerfs sont mis à rude épreuve et des conflits peuvent se produire.

Par exemple, lors de l'expédition au Spitzberg, nous nous heurtions depuis le début à des problèmes de coordination. En analysant la situation, nous nous sommes rendu compte que ces difficultés venaient de différences entre le degré d'engagement de chaque membre de l'équipe : certains, dès la préparation de l'expédition, avaient investi énormément de temps et d'énergie dans cette aventure, qui représentait une expérience importante dans leur vie personnelle, alors que pour d'autres, cela n'était qu'un loisir et une façon d'occuper leurs vacances.

À cette différence d'engagement s'ajoutait une différence dans les attentes : certains venaient là surtout pour la performance physique ou technique, car nous avions prévu entre autres de réaliser des sommets et avons apporté un matériel d'escalade important ; d'autres s'intéressaient surtout à la découverte et à l'exploration d'un milieu naturel particulier, et y voyaient l'occasion d'une méditation sur eux-mêmes et sur le monde.

Ces différences de motivation se sont manifestées de façon particulièrement visible lors d'une autre expédition. Il se trouve que la banquise avait fondu et s'était disloquée de façon plus précoce que d'habitude, de sorte que nous avons été obligés d'affréter un bateau au lieu de faire le trajet à ski. De plus, cette traversée n'était pas sans risque car il n'était pas toujours évident de diriger le bateau entre les morceaux de glace sur l'eau, et par ailleurs des icebergs pouvaient à tout moment se détacher du front de glacier et provoquer des vagues dangereuses. Enfin, une fois arrivés, nous devons transporter les pulkas de quatre-vingts kilos jusqu'à la calotte glaciaire, soit une distance de trente à quarante kilomètres, ce qui représentait un effort physique assez considérable mais aussi un retard important par rapport à notre planning.

Face à cette situation, certains ont pris le parti de profiter du plaisir d'être sur un bateau, face à ce front de glacier qui mesure de cent à deux cents mètres de haut et qui est la plus belle fabrique d'icebergs du monde ; d'autres n'ont vu que l'aspect négatif des problèmes et des retards qui s'accumulaient par rapport à ce qui avait été prévu.

EXPOSÉ de Géraldine RIX

Notre objectif était d'étudier l'organisation telle que nous l'entendons dans ce programme de recherche, c'est-à-dire conçue comme l'action de s'organiser en situation effective ; pour cela, nous avons fait coexister deux dispositifs d'observation distincts, dont je vais vous parler maintenant.

La participation observante

Le premier est celui auquel a recouru Pascal. Au cours de son exposé, il vous a présenté différents types de séquences : il a parlé de ses connaissances pratiques, par exemple à travers la liste de matériel ou le choix de la pelle à neige ; il vous a montré des séquences vidéo, celle où une caméra embarquée permettait de voir, sans autre commentaire, la progression d'un skieur dans la neige ; et celle où une caméra fixe filmait le démontage d'un camp, avec les commentaires du preneur d'images ; il a enfin cité un extrait de son journal de bord, et montré un extrait de film qui avait été retravaillé, monté, accompagné de musique, etc.

Le recueil de cet ensemble de "traces" possibles d'une expédition, qui peuvent comprendre aussi les mails et les documents échangés avant et après le voyage, des photos, des enregistrements audio des réunions, constitue une sorte de journal de bord multimédia de l'expédition, depuis la préparation jusqu'au terme du projet. Pour l'élaborer, le chercheur adopte une posture que certains ethnologues qualifient de "participation observante". Il est en effet avant tout acteur de l'expédition : quand vient le moment de démonter la tente, il doit participer à cette activité avec les autres ; ensuite, seulement, il pourra prendre des notes. Ceci suppose qu'il soit un praticien expérimenté des expéditions polaires à ski, car s'il est déjà débordé par ce qu'il a à faire en tant qu'acteur, il ne pourra pas mener à bien sa recherche.

Le point de vue qu'il adopte est un point de vue subjectif, en situation, celui d'un acteur immergé dans la réalisation du projet avec les autres acteurs. L'objectif du chercheur est de construire un point de vue sur l'expédition qui soit partageable et partagé par le collectif, par exemple un film que tous les membres de l'équipe pourront regarder en disant « *Oui, c'est bien ainsi que cela s'est passé.* » Un deuxième objectif est de mettre des outils au service du projet : au moment du débriefing, chacun peut confronter ses propres souvenirs à ce qui est montré dans le film, et le groupe peut réfléchir à la façon dont les décisions ont été prises, par exemple le choix de telle tente ou la modification de l'itinéraire. On se situe à un niveau stratégique-opérationnel.

Mais ce dispositif a des limites. Le point de vue présenté est celui du chercheur, c'est-à-dire qu'il est marqué par sa subjectivité, même s'il s'efforce de reconstruire une réalité collective. Par ailleurs, l'action collective est appréhendée sans référence aux actions individuelles : on décrit bien comment le groupe a évolué, mais sans expliquer comment chacun des acteurs a lui-même évolué au sein de ce groupe. Enfin, l'organisation est appréhendée comme un résultat, et non comme le processus émergent de l'organisation, c'est-à-dire la manière effective dont les acteurs s'organisent en situation et se coordonnent avec les autres.

L'observation participante

Pour appréhender les actions individuelles effectives qui permettent de construire cette organisation, il a fallu inventer un deuxième dispositif qui puisse saisir la réalité subjective de chacun, par exemple quand il progresse à ski ou qu'il fait fondre de la neige, et mettre au jour

les connaissances implicites qui sont sous-jacentes à ses processus d'action. Quand vous montez un escalier, par exemple, vous ne pensez pas à la façon dont vous vous y prenez : ce type de savoir fonctionne de lui-même, et son explicitation demande un effort très particulier ; en général le discours habituel est une forme de rationalisation généralisante « *Ce n'est pas sorcier de monter un escalier, on fait comme ci et comme ça* », mais cela masque toutes sortes de variations, selon la forme de l'escalier, selon l'état physique de l'individu, selon qu'il est pressé ou non, etc.

Pour cela, la posture adoptée par le chercheur est celle de l'« observation participante » : le chercheur doit être capable de suivre l'expédition, sans quoi il n'y a pas de recherche possible, mais il n'a pas un statut d'expert dans l'équipe ; son discours est plutôt : « *Dis-moi ce que tu fais ; apprends-moi comment on réalise cette opération : moi, je ne sais pas comment on s'y prend* ». L'objectif est d'appréhender des actions singulières propres à chaque expéditeur en situation, dans des moments particuliers choisis par le chercheur parce qu'il s'agit de phases critiques, comme le démontage de la tente, la fabrication d'eau à partir de la neige, ou encore l'organisation de la progression.

Cette approche nécessite la construction de deux types de matériaux utilisant la vidéo. D'une part il s'agit de filmer l'acteur en situation, d'un point de vue extérieur, pour montrer ce qu'il fait comme, par exemple, lors du montage de la tente. D'autre part il s'agit de filmer le même moment, la même action – le montage de la tente – au plus près du point de vue de l'acteur en question à partir d'une caméra embarquée fixée sur ses lunettes de soleil.. À partir de cet enregistrement audio-vidéo, le chercheur mène un entretien dit en « resitu subjectif » à même de saisir la signification que l'acteur donne à la situation. Pour cela, on lui projette les images ainsi recueillies et on lui demande de les commenter : « *Que se passe-t-il pour toi à ce moment-là ? Qu'est-ce que tu es en train de chercher ? Pourquoi regardes-tu ta montre à plusieurs reprises ?* »

En s'appuyant à la fois sur les matériaux d'observation en situation et sur les matériaux de verbalisation qui rendent compte du point de vue de l'acteur, le chercheur peut essayer de décrire le processus d'action des différents acteurs au cours d'une phase critique de l'expédition.

C'est à travers les verbalisations de l'entretien qu'on peut mettre au jour les différentes valeurs et finalités qui animent les participants.

Par exemple, que ce qui est important et récurrent pour un des acteurs, c'est d'avancer, de progresser, d'aller le plus loin possible. Lorsqu'il progresse, il est tendu vers l'avant et se préoccupe peu de ce qui se passe derrière lui. Tout temps où le groupe ne progresse pas lui semble du temps perdu. C'est le nombre de kilomètres parcourus qui importe. Il se concentre sur l'effort de progression et de temps à autre se distrait comme il peut en continuant à avancer. Le monde polaire se déroule à l'identique, monotone et sans surprise.

Un autre acteur veut prendre le temps d'observer la calotte de glace qui paraît immense, prendre des photos en jouant avec les couleurs, les reflets et les contre-jours. Ce qui est important pour lui n'est pas tant de progresser que de profiter de cet univers calme, sauvage et immaculé.

Deux points de vue complémentaires

Les postures de participation observante et d'observation participante sont complémentaires : dans la première, le point de vue est intérieur au groupe mais extérieur à chaque individu ; dans la seconde, le point de vue est plutôt à l'écart du groupe mais entre dans le vécu de chaque individu. La première est « objectivante » sinon objective ; la seconde adopte la perspective subjective de chaque acteur.

Bien sûr, le but n'est pas d'appréhender la totalité de la réalité : il est bien évident que même ces deux approches combinées ne sont pas exhaustives. L'objectif est seulement de saisir l'organisation comme un processus émergent, et cette double approche nous paraît indispensable pour y parvenir.

DÉBAT

Quelles retombées pour les sciences de gestion ?

Un intervenant : *Quelles sont finalement les retombées de ces études pour les sciences de gestion ?*

Pascal Lièvre : Ce que nous avons mis particulièrement en évidence, c'est l'existence de mondes de valeurs différents, qui conditionnent ce qu'on pourrait appeler, comme Nonaka, des intentions organisationnelles, c'est-à-dire la mise en œuvre effective d'une intention qui se traduit dans des démarches opératoires pratiques. Les quatre mondes de valeurs que nous avons identifiés sont celui de la performance et de l'exploit sportif ; celui de l'exploration et de la découverte ; celui du plaisir de la glisse ; celui de la science et de la recherche. Les démarches opératoires sont cohérentes à l'intérieur de chaque monde de valeurs : le choix de tel outil nécessite tel savoir-faire et implique l'usage de tel autre outil qui nécessite tel savoir-faire. Il y a des relations fortes entre les différents choix techniques et les pratiques associées. De plus on ne peut pas utiliser une démarche opératoire propre au monde A dans le monde B : ça ne prend pas ; le bricolage n'est pas possible.

Un autre apport intéressant concerne la façon de parvenir à rendre explicites les connaissances implicites. Dans une entreprise, c'est un exercice extrêmement complexe ; il est beaucoup plus facile à réaliser dans un petit groupe comme celui d'une expédition polaire, avec des situations et des actions relativement simples. L'outil que nous avons mis en place pour parvenir à cette explicitation est certes un peu lourd, mais il produit des résultats d'une grande fiabilité grâce à sa dimension à la fois objective et subjective. Nous avons pu tester sa fiabilité en situation et il pourrait être utilisé tel quel dans l'entreprise.

Cela dit, nous nous sommes rendu compte que même une fois rendues explicites, ces connaissances implicites n'étaient réellement appropriables que par des acteurs partageant le même monde de valeurs. Pour une grande partie des processus d'action, par exemple pour le montage du camp, il est possible de se mettre d'accord sur des routines qui vont fonctionner quel que soit le monde de valeurs des participants. Des compromis sont alors faits entre les acteurs en fonction de leur expérience, de leurs relations mutuelles, en fonction de la nature de leadership du chef de l'expédition. En revanche, dans des situations d'incertitude radicale, ce qui est le cas pour environ 30 % des situations en milieu polaire, ce sont les mondes de valeurs qui reprennent le dessus : si les acteurs appartiennent au même monde de valeurs, ils vont se coordonner comme par magie, de manière implicite et très efficace ; si ce n'est pas le cas, la coordination va être extrêmement difficile.

Géraldine Rix : Dans de telles situations, si deux acteurs relèvent du même monde de valeurs, ce qui est saillant pour l'un sera saillant pour l'autre, et les décisions qu'ils prendront seront donc convergentes.

Le degré de participation du chercheur

Int. : *Pascal Lièvre a indiqué qu'il n'était pas possible d'emmener quelqu'un qui n'aurait aucune compétence particulière et aucune fonction dans le groupe ; or c'est apparemment le cas du chercheur dans la deuxième configuration.*

G. R. : Ce problème s'est posé très tôt : autant les expéditeurs sont généralement d'accord, au départ, avec le fait qu'il y ait un chercheur qui reste le plus extérieur possible, autant en situation, quand tout le monde est en train de pelleter la neige et que lui reste à regarder, c'est difficile à accepter. Je m'en suis très vite rendu compte et j'ai adopté la règle suivante : je

participe à toutes les tâches collectives, comme le montage du camp, mais je n'assume aucune fonction ou responsabilité essentielle, comme l'organisation de la progression, la préparation de l'eau, ou la sécurité ours. En revanche, lorsque quelqu'un qui normalement assure ces fonctions en est empêché, par exemple lorsque le photographe a besoin de prendre des photos d'une opération dont il a la charge, c'est moi qui le remplace.

Savoir se taire

Int. : *C'est au retour, lors du visionnage des films, que vous pouvez analyser en détail le point de vue subjectif de chacun et donc les raisons de certains dysfonctionnements ; mais votre point de vue d'observatrice vous met probablement, même pendant l'expédition, en position de comprendre ce qui se passe, peut-être mieux que le chef d'expédition lui-même. Intervenez-vous, en situation, pour essayer d'améliorer les choses en cas de conflit ?*

G. R. : Pour pouvoir mener les entretiens particuliers avec les acteurs, j'ai besoin d'avoir vraiment leur confiance, et pour cela il faut que je reste aussi extérieure que possible et surtout que je m'abstienne d'émettre le moindre jugement. C'est vrai que pendant l'expédition, lorsque je vois que les nuages noirs s'accumulent et que personne ne prend la décision d'arrêter la progression pour monter les tentes, c'est un peu frustrant, mais je m'impose de ne rien dire.

P. L. : Il est très important que Géraldine reste vraiment dans le monde des acteurs individuels et n'intervienne jamais au niveau du collectif, sans quoi elle risquerait de perdre le fil avec l'un des acteurs ou plusieurs d'entre eux. De mon côté, je peux intervenir au niveau collectif, et par exemple dire au chef d'expédition ce que je pense des décisions qu'il prend, mais en revanche, je n'ai pas la possibilité d'entrer dans le monde personnel de chacun, comme le fait Géraldine. Cela dit, il nous est arrivé, au moment du débriefing, de décider en commun que nous pourrions utiliser, avec l'accord des intéressés, certaines traces recueillies par Géraldine, afin de mieux comprendre ce qui s'était passé à l'occasion d'un problème particulier.

G. R. : Parfois, cette position de retrait est difficile à tenir : nos objets de recherche sont des personnes, avec qui nous nouons forcément des relations humaines. Par exemple, il est arrivé qu'un des expéditeurs se mette dans des difficultés considérables dès la période de préparation : il n'avait pas informé son épouse qu'il se lançait dans ce projet, il rencontrait de graves problèmes financiers, et il a fini par "péter les plombs". Dans ce cas-là, on ne peut bien sûr plus s'en tenir à la posture du chercheur.

Des expéditions expérimentales

Int. : *J'imagine qu'après tout ce travail effectué sur l'organisation d'une expédition, vous êtes devenus des orfèvres en la matière, et notamment que vous êtes parfaitement en mesure de composer une équipe où tout va bien se passer parce que les gens auront les mêmes valeurs et le même degré d'engagement. Quelle va être maintenant votre démarche : essayer de monter une expédition merveilleuse, où tout sera parfait ? Ou au contraire essayer d'instiller un "poison" au sein de l'équipe, quelqu'un d'insupportable pour les autres, afin de pouvoir analyser les réactions que cela provoquera ?*

P. L. : En général, ce n'est pas nous qui montons les expéditions et donc qui constituons les équipes ; je l'ai fait une seule fois et c'était une tâche vraiment très lourde. En revanche, nous avons identifié des expéditeurs polaires qui nous paraissent illustrer de façon exemplaire chacun des quatre mondes de valeurs que nous avons isolés, et maintenant que nous avons bien calé le dispositif d'observation qui vous a été présenté, nous envisageons de suivre ces expéditeurs pour analyser la façon dont ils organisent leur voyage. Nous allons commencer avec Marc Breuil, qui a publié de nombreux ouvrages sur les expéditions polaires chez Denoël, et qui illustre parfaitement le monde de valeur de l'exploration et de la découverte. En revanche, je ne suis pas sûr d'avoir l'envie et les moyens de partir avec quelqu'un qui met

l'exploit sportif au-dessus de tout... Mais nous pouvons aussi appliquer notre grille de lecture à des expéditions auxquelles nous ne participons pas.

La conscience du risque

Int. : *L'un des intérêts d'analyser l'organisation des expéditions polaires, c'est qu'il y a beaucoup d'imprévu et qu'on se trouve presque toujours en situation de crise ou de danger, alors que dans une entreprise, on ne rencontre la plupart du temps que des situations ordinaires, et on peut se bercer d'une impression factice d'harmonie entre les acteurs.*

Int. : *Les analyses subjectives que vous menez vous permettent-elles de distinguer différentes façons, pour les expéditeurs, d'appréhender le risque ?*

G. R. : Nous avons eu affaire à un expéditeur qui semblait hyper-conscient du risque avant le départ : il se préparait à toutes les difficultés possibles et imaginables, il voulait tester son matériel de façon extrêmement approfondie, se jeter dans des lacs de montagne glacés pour voir combien de temps il était capable de tenir, etc. En revanche, en situation, il était totalement inconscient du risque qu'il courait et qu'il faisait courir aux autres : il est parti sans lunettes de soleil, il égarait différents objets et ne s'en inquiétait pas outre mesure, il mettait une heure et demie pour monter sa tente et la montait beaucoup trop loin des autres tentes, sans tenir compte du risque des attaques d'ours, etc.

P. L. : Nous en avons conclu qu'en réalité, cet acteur n'avait aucune anticipation effective du danger : il vit le monde comme un boxeur qui prend des coups dans la figure, essaie de se protéger un peu mais surtout attend que ça se passe. C'est également une dimension à prendre en compte pour comprendre les pratiques effectives des individus : à la logique des mondes de valeur et au degré d'engagement, il faut aussi ajouter une combinatoire entre les logiques de préparation, de veille en situation, et de sécurité ; mais nous n'avons pas encore beaucoup avancé sur cette question.

Un sujet exotique ?

Int. : *Comment réagissent vos collègues chercheurs en gestion ? J'imagine que vous devez provoquer une certaine jalousie ? Lorsque Philippe Bromberger a publié son ouvrage *Le Match de football, Ethnologie des passions partisans* à Turin, Naples et Marseille, un député a demandé à l'Assemblée comment on pouvait dépenser de l'argent public sur un sujet aussi futile ; pourtant ce n'était pas un sujet futile, mais au contraire une question très sérieuse, et l'ouvrage était d'ailleurs absolument passionnant.*

P. L. : Il y a sans doute une part de jalousie, mais aussi et surtout beaucoup d'intérêt : chaque fois que nous intervenons dans un colloque, des chercheurs viennent nous demander s'ils pourraient partir avec nous... L'important pour nous est de faire la preuve que ce sujet d'étude n'est pas exotique, et que les situations extrêmes offrent un cadre favorable à l'analyse de processus qui peuvent ensuite être transposés dans des situations de gestion plus ordinaires.

Présentation des orateurs :

Pascal Lièvre : maître de conférences en sciences de gestion, il dirige un programme de recherche de logistique en milieux extrêmes au CRET-LOG (EA 881) de l'université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand) ; il a publié récemment *La logistique des expéditions polaires à ski* (Éditions GNGL) et *La logistique entre management et optimisation* (Éditions Hermès/Lavoisier).
pascallievre@aol.com

Géraldine Rix : docteur en sciences et techniques des activités physiques et sportives, elle s'intéresse à l'investigation des pratiques corporelles dans leur versant tant objectif que subjectif dans le cadre du LAPRACOR-SOI (EA 3690) de l'université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand).
gege.rix@wanadoo.fr

Diffusion décembre 2004