

La double nature de l'ambidextrie des chefs de projet : le cas des expéditions polaires

Pascal Lièvre *, Monique Aubry **

*** MDC-HDR Sciences de Gestion, Université d'Auvergne, CRCGM**

**** MGP PhD Gestion de projet, Université du Québec, ESG-UQAM**

Contact : Pascal Lièvre, 70 rue des Vergers, 63800 Cournon,
Tel : 04 73 84 29 14, PascalLievre@wanadoo.fr

Résumé

L'objet de cette contribution, qui a un caractère exploratoire, est de clarifier les tensions que connaît un chef de projet entre divers modes d'action tout au long du déroulement d'un projet. Il s'agit d'identifier les différents modes mais aussi de comprendre les possibilités de changements de mode et leurs pertinences afférentes. La littérature en sciences de gestion nous propose d'appeler cette tension entre deux modes d'action : l'ambidextrie. Deux types d'ambidextrie éclairent particulièrement selon nous la situation des chefs de projet : une ambidextrie au sens de March (1991) qui renvoie à la question : s'agit-il de mobiliser des compétences existantes (mode exploitation) ou au contraire d'en acquérir de nouvelles (mode exploration) ? Une ambidextrie au sens de Mintzberg (1994) qui renvoie à la question : s'agit-il de suivre le plan (mode rationalisation) ou au contraire de s'adapter pour faire face à la situation (mode adaptation) ? On se propose d'avancer dans ce débat en mobilisant le principe du pragmatisme de James (1907) à partir d'une étude de cas comparative du déroulement de deux expéditions polaires forts différentes : l'une en arctique dénommée ARC, l'autre en antarctique appelée ANT. Nous avons choisi de traiter une situation critique rencontrée par chaque chef de projet lors du déroulement de l'expédition. Les premiers résultats sont surprenants. Impossible de conclure à l'avantage d'un mode sur un autre, ou même d'un enchaînement de mode sur un autre. Par contre ce qui apparaît comme discriminant c'est la possibilité de jouer pour un chef de projet sur tous les modes et tout le long du projet. La question qui se pose alors est celui du choix du mode et de la capacité à en changer.

Mots clés : management de projet – mode d'action - ambidextrie – chef de projet- expédition polaire

Introduction

L'objet de cette contribution, qui a un caractère exploratoire, est de clarifier les tensions que connaît un chef de projet entre divers modes d'action tout au long du déroulement d'un projet¹. Il s'agit de clarifier ces différents modes mais aussi de comprendre les possibilités de changements de mode et leurs pertinences afférentes. Nous émettons l'hypothèse que les travaux en sciences de gestion autour de l'ambidextrie initiée par March (1991) autour de la question de l'arbitrage entre un mode d'exploitation et un mode d'exploration dans un processus d'apprentissage organisationnel peut constituer un apport à cette réflexion. Cette manière d'aborder l'ambidextrie renvoie à la question : s'agit-il de mobiliser des compétences existantes (mode exploitation) ou au contraire d'en acquérir de nouvelles (mode exploration) ? Mais cette manière d'appréhender l'ambidextrie est insuffisante pour rendre compte des modes d'action d'un chef de projet tout au long du projet, nous proposons de mobiliser, d'une manière complémentaire, l'ambidextrie proposée par Mintzberg (1994) qui renvoie à la question : s'agit-il de suivre le plan (mode rationalisation) ou au contraire de s'adapter pour faire face à la situation (mode adaptation) ? On se propose d'avancer dans ce débat en mobilisant le principe du pragmatisme de James (1907) à partir d'une étude de cas comparative du déroulement de deux expéditions polaires forts différentes : l'une en arctique dénommée ARC, l'autre en antarctique appelée ART.

Nous considérons le management de projet comme une classe particulière en matière de mode d'organisation puisqu'il s'agit de gérer l'émergence d'une activité nouvelle que nous devons distinguer d'une activité standard (Declerck, Debourse, Navarre, 1983). Cette dimension de nouveauté peut être plus ou moins affirmée. C'est l'introduction du nouveau et donc de l'inconnu qui génère des problèmes d'organisation tout à fait spécifiques. Des travaux récents montrent que si le projet est vraiment innovant, il échappe au management de projet classique (Garel, 2006) et du coup le management de projet est à la recherche de nouvelles bases. Nous admettons avec Christophe Midler (1998), que ce type d'organisation doit arbitrer tout au long de son déroulement une tension entre deux facteurs qui vont progresser en sens inverse : la connaissance du projet et le degré de liberté dans la conduite du projet. D'une part, la connaissance du projet se développe au fur et à mesure de l'évolution du projet et on sait « tout » lorsque le projet est terminé, d'autre part le degré de liberté dans la gestion du projet va lui en décroissant et c'est à la fin du projet alors que nous n'avons plus aucune marge de

¹ Nous remercions les évaluateurs pour les pistes proposées pour améliorer la première version de ce papier. Nous avons largement utilisé ces propositions dans la limite du délai imparti dans le cadre de ce colloque.

manœuvre que nous possédons la connaissance du projet. Nous sommes confrontés à une problématique générale en terme de processus d'apprentissage organisationnel. Dans le même temps, l'émergence d'une économie de la connaissance au sens de Foray (2000) met au cœur des organisations leurs capacités à faire émerger et à gérer d'une manière permanente et généralisée des actions nouvelles – des projets ! - plus performantes dans un contexte évolutif, incertain et risqué. L'enjeu de compréhension en profondeur de ce type de mécanisme devient alors essentiel en sciences de gestion : le projet est au cœur de l'entreprise (Bréchet, Desreumaux, 2006).

1. PROJET ET AMBIDEXTRIE

Comme le rappelle le Project Management Institute : « Le projet est une entreprise temporaire décidée dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique » (Project Management Institute, 2004, p.5). Dans un espace-temps limité, le projet fait appel à la nouveauté par opposition aux activités courantes et répétitives. Vu sous cet angle, le projet apparaît comme étant largement orientée vers un mode d'exploration alors que l'observation de comment la gestion de projet s'exerce dans les organisations s'apparente bien davantage à un mode d'exploitation. Devant cette obligation de mettre au centre des organisations le management de projet, celles-ci ont eu tendance à s'appuyer de plus en plus sur la standardisation de la gestion de projet (Bredillet, 2007). Or, malgré ces efforts, le taux de succès des projets ne satisfait pas. Les grands projets publics sont souvent associés à des échecs, et ceux des grandes organisations également. La gestion de projet est à la recherche de nouvelles bases (Maylor, 2006). Plusieurs études ont été entreprises pour mieux comprendre les enjeux de la gestion de projet (Miller et Hobbs, 2005). Une des critiques apportées à la gestion de projet est sa trop grande rationalité de planification. La logique de rationalisation sous-entend que l'application de bonne pratique et procédures de la gestion de projet conduit au succès du projet (Project Management Institute, 2004). Selon cette approche, l'échec s'explique par un manque de rigueur dans l'application de ces pratiques et procédures. Le succès ou l'échec se mesure généralement par quelques critères : respect des échéances, du budget et de la portée. La réalité n'a qu'à se plier au plan ! Or la réalité du déroulement effectif des projets est remplie de surprises et d'événements qu'il faut prendre en compte dans la gestion du projet. L'approche de rationalisation vise à éliminer ces événements ou à les gérer de telle sorte que le projet se poursuive tel que prévu. Sinon, c'est l'échec du projet. Dans cet esprit, l'élaboration d'un plan de projet fait appel à l'application de connaissances techniques

qui visent à structurer et à coordonner un ensemble d'activités au meilleur coût et dans les meilleurs délais. Un grand nombre d'outils (répertoriés par le PMI) sont utilisés par les chefs de projet (Besner et Hobbs, 2008). Plusieurs nouvelles techniques s'ajoutent d'ailleurs à celles déjà existantes tels que l'analyse de la valeur et la chaîne critique. Tout ceci s'inscrit dans la suite des travaux de Taylor en management scientifique (Morgan, 1989). Une fois construit, le chef de projet *exploite* le plan. Le concept de maturité en gestion de projet s'appuie largement sur la capacité à reproduire des processus, à réutiliser les meilleures pratiques (Kerzner, 2003). Ici, le contexte du projet semble figé. On vise des économies par la répétition des pratiques connues.

Le rôle du chef de projet ne se limite pourtant pas qu'à l'exploitation. En effet, il existe un fort courant dans la littérature en management de projet où on reconnaît la place de l'innovation (Turner et Keegan, 2004) et plus largement de l'exploration. Par exemple, la nature multidisciplinaire du projet permet une ouverture à différents points de vue qui favorisent l'émergence des solutions créatives dans le respect des contraintes (Cicmil, 2000). On y reconnaît aussi le contexte changeant dans lequel le projet se réalise. Mais souvent cette ouverture n'est légitime que dans les premières phases du projet. Inspirée par la poussée de l'approche japonaise en qualité dans les années 80 et 90 (Brilman, 1996), le cycle de vie de projet prend une autre allure en consacrant plus de temps et de ressources aux premières étapes du projet afin de comprendre l'ancrage du projet dans l'organisation, de connaître les attentes de multiples parties prenantes et enfin, d'explorer plusieurs solutions (Artto et al. 2008). L'exploration est permise, mais limitée aux premières étapes du projet. Rapidement, le plan est finalisé et sert de référence pour la suite du projet. Le chef de projet revient alors à un mode d'exploitation et adopte alors un leadership de contrôle afin d'éviter les déviations au plan (Müller et Turner, 2007). Événements économiques ou sociaux, changements de stratégie organisationnelle ou problèmes d'approvisionnement, les imprévus ne manquent pas de se manifester durant la vie d'un projet. Pour faire face à ces évolutions, de nouvelles approches en management de projet émergent. Dans le secteur du développement logiciel par exemple les approches dites « agiles » semblent donner de bons résultats dans le contexte de projets de courte durée. Plus globalement, une nouvelle approche émerge (Williams, 2005). Celle d'une approche systémique où la flexibilité du projet est conservée tout au long du projet à mesure que les objectifs du projet sont mieux connus ainsi que les moyens pour les atteindre. Dit simplement, le projet émerge! La complexité grandissante des projets ainsi que l'incertitude justifient le besoin de recourir à des façons de faire plus flexibles. Dans ces conditions les pratiques et procédures traditionnelles ne sont peut-être plus suffisantes.

Le rôle du chef de projet s'enrichit : il cherche constamment à établir l'équilibre délicat entre exploitation et exploration tout au long du cycle de vie du projet. L'exploration des solutions en début de projet s'accompagne très tôt de contraintes potentielles liées à l'exploitation et vice-versa, la mise en œuvre du projet s'ouvre à des opportunités d'exploration décelées en cours d'exploitation. Cela exige du chef de projet des capacités à travailler tantôt dans un mode d'exploration, tantôt dans un mode d'exploitation. La question se pose aussi de la capacité à changer de mode, de reconnaître le point de non-retour (Hallgren, 2007). Halgren (2007) mise sur la métaphore d'une expédition réelle en montagne pour éclairer la dynamique qui s'installe dans une usine d'ingénierie électrique relativement aux déviations du plan. La liberté dans le choix des solutions apparaît comme un élément clé du succès, mais surtout la qualité du jugement du chef de projet et son expérience. Ainsi le chef de projet doit aussi être capable de travailler tantôt en mode rationalisation tantôt en mode adaptation.

Ainsi le chef de projet semble soumis à une double tension, d'une part entre un mode d'exploitation et un mode d'exploration, d'autre part entre un mode de rationalisation ou de planification et un mode d'adaptation. Nous proposons de clarifier ces différentes notions à partir de la notion d'ambidextrie telle qu'elle est développée d'une part selon March (1991) et d'autre part selon Mintzberg (1994).

1.1. L'AMBIDEXTRIE AU SENS DE MARCH

Nous suivrons ici la synthèse de la littérature sur l'ambidextrie proposée récemment par Farjaudon et Soulerot (2008) en ce qui concerne la perspective ouverte par March dans son article de fondateur 1991 qui constitue la référence à de nombreux travaux. Selon ces auteurs, March ouvre une nouvelle voie de recherche en mettant au cœur de la réflexion sur l'apprentissage organisationnel le dilemme exploitation/exploration. L'exploitation et l'exploration ne sont plus étudiées uniquement avec le prisme des stratégies mises en œuvre, mais aussi à travers la question des connaissances détenues ou à acquérir par l'organisation. Reprenant les propos de March lui-même : « *L'exploration inclut des choses comprises comme dans les termes tels que recherche, variation, prise de risques, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation. L'exploitation inclut des choses telles que perfectionnement, choix, production, efficacité, implémentation, exécution.* » (March 1991, p.71) (...) *L'essence de l'exploitation est le perfectionnement des compétences, technologies*

et paradigmes existants. Ces effets sont positifs, rapides et prévisibles. L'essence de l'exploration est l'expérimentation de nouvelles alternatives. Ces effets sont incertains, à long terme et souvent négatifs. » (March, 1991, p.85). A partir de ces travaux, certains vont montrer l'incompatibilité des stratégies d'exploitation et d'exploration pour une même organisation dans un même horizon de temps et d'espace (Mom et alii, 2003), d'autres au contraire vont montrer la nécessité pour une organisation de jouer de ces deux modes ce qui va être dénommé la capacité d'ambidextrie (Rivking et Siggelkow, 2003). Dans cette perspective, des travaux vont montrer les possibilités de combiner ces deux logiques au sein d'une même organisation en distinguant différents types d'ambidextries. Trois formes d'ambidextrie se dégagent de l'intégration plus ou moins nette entre exploitation et exploration dans la littérature : structurelle, contextuelle et de réseau (Garel et Rosier, 2008 ; Brion, Favre-Bonté, Mothe, 2007 ; Ney, Favre-Bonté et Baret, 2008). L'ambidextrie structurelle se réfère aux organisations qui isolent leurs activités d'exploration afin de ne pas subir l'inertie souvent associée aux activités d'exploitation et qui nuisent à l'émergence de nouveautés (Tushman et O'Reilly, 1996 ; Benner et Tushman, 2003). L'ambidextrie contextuelle met l'accent sur la capacité de l'organisation à reconfigurer rapidement les activités au sein de l'organisation (Birkinshaw et Gibson, 2004). Dans l'ambidextrie de réseau, les activités d'exploitation et d'exploration sont distribuées entre entités juridiquement séparées et fonctionnant en réseau. L'objet des recherches sur l'ambidextrie se déplace parfois du design organisationnel vers les compétences requises pour soutenir d'une part l'innovation d'exploitation, qui mise sur les compétences actuelles, et d'autre part, l'innovation d'exploration qui s'éloignent des compétences centrales existantes (Chanal et Mothe, 2005). Il y a une convergence de travaux à la fois pour dire que ces pistes de réflexions sont prometteuses mais dans le même temps qu'il y a un travail de clarification à entreprendre autour de ces notions selon Garel et Rosier (2008). Nous proposons de nous tourner vers cette notion d'ambidextrie et de l'examiner, non plus directement au niveau de l'organisation, mais en premier lieu au niveau de l'individu et plus précisément auprès d'un chef de projet. Cette manière d'aborder l'ambidextrie renvoie à la question : s'agit-il de mobiliser des compétences existantes (mode exploitation) ou au contraire d'en acquérir de nouvelles (mode exploration) ?

1.2. L'AMBIDEXTRIE AU SENS DE MINTZBERG

Henry Mintzberg (1994) propose une autre manière d'aborder la question de l'ambidextrie sous l'angle de la perspective cerveau gauche/cerveau droit en rapport avec la manière d'aborder la stratégie. Mintzberg s'est intéressé aux travaux du prix Nobel de physiologie Roger Sperry qui a décrit les modes de fonctionnement différencié entre le cerveau gauche et le cerveau droit. Ainsi écrit Mintzberg (1994, p. 313): « *L'hémisphère gauche paraît être la base d'un mode pensée qui est linéaire, séquentiel, et ordonné, en d'autres termes analytiques alors que l'hémisphère droit paraît être spécialisé dans un mode de pensée, simultanée, global, relationnel, en d'autres termes synthétique. L'un paraît favoriser ce qui est explicite, l'autre implicite L'un paraît orienté vers l'argumentation, l'autre vers l'expérience ; l'un paraît préférer décomposer, l'autre paraît préférer concevoir ; l'un cherche à analyser, l'autre cherche à synthétiser.* » Toute activité humaine complexe combine ces deux modes de pensée en même temps. Ces deux modes de pensée peuvent se combiner d'une façon très productive, mais ils ne se fondent pas en un seul processus. Tout projet sérieux de conception dans le domaine de l'ingénierie requiert aussi bien de l'analyse que de la synthèse. On connaît le plaidoyer de Mintzberg pour une pleine utilisation de ces deux formes de pensée dans la conduite stratégique de nos organisations : planifier du côté gauche, mais gérer du côté droit. Cette pleine utilisation de ces deux formes de pensée peut se traduire en termes d'ambidextrie. Mintzberg (1994, p. 360) proposera d'illustrer par un tableau (c.f. tableau 1) les rapports entre la rationalité et l'apprentissage face à différentes stratégies mises en oeuvre dans une action qui semble éclairer le débat sur les modes d'action au sein des projets. Les questions posées sont 1: de savoir si oui ou non la stratégie intentionnelle a été réalisée, 2 : de savoir si oui ou non la stratégie réalisée a réussi.

Tableau 1
Rationalité et/ou apprentissage dans une action

		La stratégie intentionnelle est elle réalisée?	
		Oui	Non
La stratégie réalisée a-t-elle réussie?	Oui	Succès délibéré (Hourra pour la rationalité)	Succès émergent (Hourra pour l'apprentissage)
	Non	Echec d'une stratégie délibérée (efficace, mais pas efficace)	Echec complet (Essayez encore une fois)

Le projet est un moyen pour mettre en œuvre la stratégie organisationnelle (Dinsmore et Cooke-Davies, 2006). Interprétons ce tableau à partir d'un projet innovant en situation d'incertitude, nous pouvons avoir tous les cas de figure proposés, mais si on admet que l'incertitude prévaut, le cadran nord-ouest sera rarement présent c'est à dire des situations où uniquement la stratégie intentionnelle a permis d'atteindre l'objectif. Le cadran le plus satisfaisant serait le cadran nord-ouest : une situation où un travail de planification, d'anticipation a été entrepris, mais où les chefs de projet ont fait preuve de réactivité, d'apprentissage en situation pour faire face aux aléas sans modifier l'objectif. Mais il y a des situations qui nous entraînent au cadran sud-ouest où il faut changer d'objectif et convenir qu'aux vues des conditions, l'anticipation et la réactivité n'ont pas permis de poursuivre le programme affiché. On peut avoir aussi des situations d'échec complet où ni la stratégie intentionnelle n'a pu être mise en place, ni la stratégie émergente n'a permis d'aboutir à l'objectif affiché. Cette notion d'échec par rapport à un objectif est relative, car on peut atteindre un objectif dans un projet, mais dans le même temps le contexte de réalisation peut ne pas satisfaire les équipiers et inversement. Il faut savoir aussi renoncer au bon moment et abandonner tout un programme élaboré pendant une année ou deux. Le chef de projet serait soumis à une tension entre deux modes d'action : la planification, la rationalisation ou l'adaptation, l'apprentissage. Nous sommes en présence ici d'un autre type d'ambidextrie que celle proposé par March. Une ambidextrie au sens de Mintzberg (1994) qui renvoie à la

question : s'agit-il de suivre le plan qui a été construit (mode rationalisation) ou au contraire s'agit-il de s'adapter pour faire face à la situation et engager des déviations (mode d'adaptation)?

Pour avancer dans notre réflexion quant à cette double nature de l'ambidextrie des chefs de projet, au sens de March et au sens de Mintzberg, nous proposons d'emprunter la méthode pragmatique au sens de William James (1907) qui consiste à clarifier des notions abstraites à partir de situations concrètes. Nous avons choisi le terrain des expéditions polaires.

2. ETUDE DE CAS COMPARATIVE DE DEUX EXPÉDITIONS POLAIRES

2.1. MÉTHODOLOGIE

Le choix des expéditions polaires comme une activité à projet « générique »

L'expédition polaire est abordée comme une activité à projet pleine et entière (Garel 2003), sous un angle délibérément générique. Nous travaillons essentiellement sur des études de cas, entendues comme des situations théoriques intermédiaires au sens de David (2000) permettant d'opérer des relations permanentes entre des faits mis en forme et le corpus des sciences de gestion. Ce terrain présente deux grands avantages : d'une part, il est accessible au chercheur au plus près de son déroulement par le fait d'une tradition historique de la dimension scientifique de ce type d'aventure, d'autre part, de par la nature de l'activité, les comportements des acteurs sont poussés aux limites et sont rapidement sanctionnés s'ils ne sont pas adaptés, l'évaluation des situations pour les chercheurs en est grandement facilitée. En effet dans ce type de contexte, les acteurs sont amenés à pousser au bout leurs logiques permettant ainsi une lecture plus aisée des phénomènes à l'œuvre pour les chercheurs (Pettigrew, 1990). L'expression commune « C'est dans la tempête que l'on voit le marin » rend bien compte de ce type de perspective. Il serait alors possible dans ce type de situation de mieux comprendre certains phénomènes que l'on retrouve dans des situations plus classiques de gestion.

L'organisation d'une expédition polaire

Nous investissons l'organisation d'une expédition polaire : de l'idée du projet en passant par la mise en œuvre jusqu'au bouclage financier final. Une expédition polaire est une organisation éphémère qui prend la forme d'un projet qui voit le jour autour d'un objectif relativement précis comme une traversée, l'atteinte d'un sommet, d'un point mythique, dans un but scientifique ou de loisir... On peut considérer que l'organisation émerge à partir du moment où le projet est affiché d'une manière explicite. C'est autour de l'objectif que vont se rassembler un certain nombre d'acteurs. Traditionnellement, le chef d'expédition, pivot de l'organisation, est celui qui a eu l'idée du projet. C'est lui qui va recruter les autres membres de l'expédition. Le recrutement est délicat car de nombreux critères doivent se combiner. Mais le projet peut s'arrêter là faute de « combattants » compatibles, puis reprendre deux ans après suite à des rencontres, ou jamais. En fonction du niveau de difficultés de l'expédition, le temps de préparation peut être évalué entre 6 mois et deux ans. Pendant ce temps, le groupe va se documenter, rencontrer des experts, se répartir les tâches, planifier le déroulement idéal de l'expédition, acheter du matériel et le tester, mettre en place des apprentissages individuels et collectifs, monter le dossier administratif et financier ; pour pouvoir partir le jour "J". L'expédition proprement dite se déroule sur le terrain sur une période précise encadrée par les trajets aller et retour en avion, sauf incident majeur qui peut obliger l'expédition à s'interrompre et à se voir rapatriée jusqu'à un lieu civilisé. La durée de l'expédition sur le terrain peut être comprise entre 8 et 60 jours. L'expédition ne s'arrête pas lors du retour des expéditeurs à leur domicile respectif, mais elle s'achève lorsque les comptes financiers sont clos ainsi que les engagements pris vis-à-vis des sponsors, des partenaires scientifiques ou des organismes ayant subventionné l'expédition. En fonction des opérations évoquées ci-dessus, l'organisation peut se prolonger quelques mois ou plusieurs années après l'expédition proprement dite.

Ce type de projet apparaît avec quelques spécificités. C'est souvent la même équipe qui suit l'ensemble du projet. Il apparaît que la phase de mise en œuvre sur le terrain échappe toujours à toute planification et que la bonne attitude consiste surtout à ne pas vouloir appliquer le plan mais plutôt de se mettre dans une posture d'adaptation permanente. Le plan devant alors être considéré comme une ressource plus globale pour l'action en situation. Dans le même temps, un manque d'anticipation et de préparation peut avoir des conséquences lourdes en aval quant au déroulement même de l'expédition. L'expérience acquise par les expéditeurs tout au long

des expéditions est la source d'une connaissance qui a une valeur indépassable. Toute nouveauté doit être testée avant d'être mise en œuvre dans l'expédition.

Nous distinguerons deux phases dans l'exercice d'un projet : une phase de conception et une phase de mise en œuvre. Dans le cas que nous traitons, celui des expéditions polaires, la phase de conception démarre avec l'idée du projet et la phase de mise en œuvre de l'expédition commence avec le voyage pour se rendre sur le lieu proprement dit de l'expédition.

Le choix de deux expéditions polaires contrastées

Nous travaillons sur une étude comparative de deux expéditions fortement contrastées sur lesquelles nous appliquons la même grille de lecture pour rendre compte des différentes opérations constitutives de ces deux phases (Pettigrew, 1990). Nous utiliserons la même grille de description en termes d'étape (voir l'annexe 1). Pour chacune de ces étapes nous essayons d'identifier le mode d'action retenu par le chef de projet : mode d'exploitation ou mode d'exploration, mode de planification ou d'adaptation. Il s'agit ici pour nous de dégager les premiers résultats de ce travail.

La première, l'expédition ARC, a lieu en arctique dont Joël est le chef d'expédition et la seconde, l'expédition ANT, se déroule en antarctique dont Éric est le chef d'expédition. Le choix de ces deux expéditions s'est fait avant tout sur le niveau d'expertise des chefs de projet. Nous voulions investir les pratiques « expertes » des chefs d'expédition polaire dans le but d'en dégager des enseignements dans ces modes de couplage entre une logique de planification et d'adaptation. Pour cela nous devons identifier de véritables experts : des chefs de projet qui étaient reconnus d'une manière incontestable en termes de compétence au vu de leurs expériences en la matière. Dans le même temps, nous voulions aussi travailler sur des cas très différents. Il n'était pas pertinent de travailler deux fois sur la « même » expédition, mais au contraire sur des situations fortement contrastées.

Les deux expéditions ont des caractéristiques très différentes : l'une est plutôt intimiste, l'autre au contraire est fortement médiatisée. Ceci tient au fait du rapport qu'entretient chaque chef d'expédition avec l'activité « expédition polaire ». Pour le premier, Joël, l'activité polaire n'a jamais été la source de son revenu et bien qu'ayant réalisé une trentaine d'expédition, il a réussi à concilier son activité professionnelle avec sa passion. Sachant que le choix de l'arctique pour lui s'est aussi fait en fonction de cette contrainte budgétaire : une

expédition en arctique est dix fois moins chers qu'en antarctique. De l'autre côté pour Éric, il puise dans ces expéditions la principale source de son revenu, de fait les retombées médiatiques sont essentielles pour satisfaire aux attentes de ces sponsors et pour assurer le remboursement des crédits engagés pour réaliser l'expédition. Les caractéristiques de ces deux expéditions vont expliquer aussi les postures de recherche différentes que nous avons du adopter en matière d'investigation. De fait l'expédition ARC ne va produire aucun document « officiel » qui fera état de son déroulement, a contrario de l'expédition ANT qui va produire en continu des messages pour la presse pour rendre compte de son histoire. Nous avons donc développé une approche concomitante à l'expédition en termes d'observation-participante pour la première de façon à faire émerger les données. Pour la seconde, nous avons principalement recueilli l'ensemble des informations diffusées en continu sur son déroulement via le site web de l'expédition. Précisons la nature des matériaux recueillis pour les deux expéditions.

Les deux modes de construction des données

Nous avons utilisé deux méthodes très différentes de recueil de données tout en poursuivant le même objectif faisant preuve d'un « fort » opportunisme méthodique au sens de Girin (1990). C'est la nature même des deux terrains qui a conditionnée nos modalités d'investigation. D'un côté, le caractère intimiste de l'expédition ANT supposait que les chercheurs soient présents en amont du projet et qu'ils suivent au plus près le déroulement de l'expédition car celle-ci n'allait produire aucun document relatant son histoire. De l'autre côté, le caractère fortement médiatique de l'expédition ANT rendait difficilement acceptable la présence et la posture d'un chercheur dans son déroulement, mais dans le même temps cette expédition devait produire un journal de bord quotidien, retransmis en direct par des médias sur son déroulement.

Les données de l'expédition ARC ont été recueillies d'une manière concomitante au déroulement de l'expédition dans le cadre d'une « observation-participante » (Lièvre, Rix-Lièvre, 2009). On peut classer les données selon deux types : les données qui sont issues du journal de bord d'un chercheur dont l'objet était de rendre compte du déroulement de l'expédition du point de vue du collectif et de celles qui proviennent des entretiens conduits par un autre chercheur sur l'expérience vécue du déroulement de l'expédition pour chacun des coéquipiers. Le premier chercheur a développé une posture de participation-observante Pour réaliser ce journal de bord, divers matériaux ont été utilisés : des notes écrites au jour le jour,

des enregistrements vidéo en situation assorties de commentaires, des interviews réalisés soit pendant l'expédition, soit après. Le deuxième chercheur a développé une posture d'observation-participante qui permettait de connaître le déroulement de l'expédition dans le détail mais de conserver une certaine distance par rapport au collectif afin de pouvoir bénéficier des confidences des uns et des autres. Il s'agissait aussi de pouvoir réaliser après l'expédition des entretiens centrés sur des moments particuliers en fonction des objectifs de la recherche engagée. La technique utilisée est celle des entretiens en « re situ subjectif » (Rix, Biache, 2004) qui suppose un enregistrement en vidéo en situation, au préalable.

Les données de l'expédition ANT ont été recueillies *a posteriori* et on peut les classifier en deux types. Le premier type de données comprend les communications écrites par le chef d'expédition ou par les membres de l'équipage. La principale source est le Journal de bord rédigé au jour le jour et accessible par Internet aux *marins virtuels* pendant l'expédition. D'autres documents écrits proviennent d'articles dans des journaux locaux. Une puissante stratégie de communication a été développée afin de maximiser la visibilité de l'expédition et la mobilisation du grand public autour des changements climatiques et des actions qui doivent être entreprises par tous. Au total, c'est plus d'une centaine de pages qui ont été analysées. Le second type de données, beaucoup moins volumineux, comprend le verbatim de deux entrevues, d'une heure chacune, réalisées avec le chef d'expédition. La première entrevue avait comme objectif de mieux connaître le chef d'expédition, son histoire, ses valeurs et les sentiments qui l'animent. Dans la seconde entrevue, les activités de préparation et de planification ont été abordées plus spécifiquement.

2.2. LA PRÉSENTATION DES DEUX EXPÉDITIONS

Nous présentons successivement les deux expéditions et proposons un tableau de synthèse mettant en valeur leurs différences.

L'expédition ARC : une expédition sportive, à ski, intimiste, continue, réduite

L'expédition ARC se déroule en arctique. L'objet est de réaliser une traversée à ski en autonomie. Si la nature de l'expédition suppose des qualités physiques, l'objectif reste la découverte. C'est une équipe réduite de 4 personnes conduite par Joël qui s'engage dans la préparation et la mise en oeuvre de ce raid. Joël prend sur son temps libre pour organiser cette expédition comme c'est le cas pour les autres coéquipiers. C'est une expédition intimiste où

chaque membre de l'expédition s'autofinance pour ce projet. Cette expédition s'est déroulée sur une période de deux ans et demie en incluant l'idée du projet jusqu'à la phase de clôture des comptes et du retour d'expérience. L'idée a cheminé pendant une année pour arriver à prendre la forme d'un projet qui va donner lieu à une période de préparation d'une année. Le déroulement sur le terrain couvre une période d'un peu plus d'un mois. Le bouclage est réalisé rapidement dans le mois qui suit le retour en France de l'expédition. (Voir la figure 1)

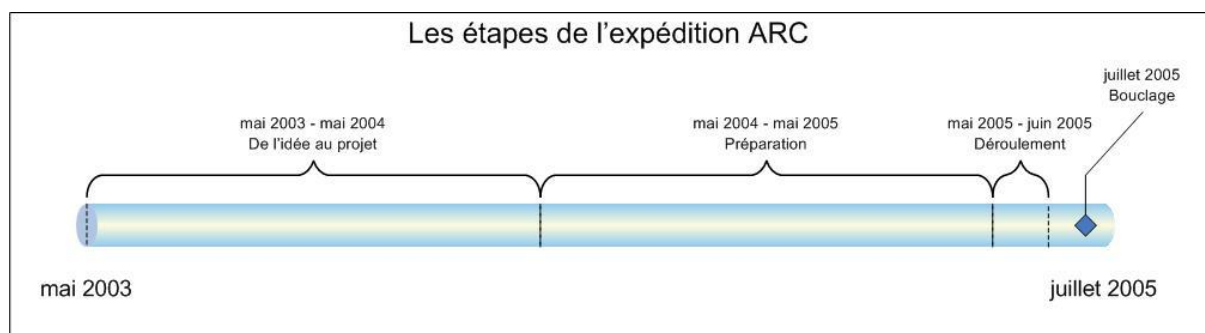


Figure 1 Les étapes de l'expédition ARC

L'expédition ANT : une expédition scientifique, bateau, médiatisée, discontinue, à fort budget

L'expédition ANT se déroule en antarctique. C'est une expédition en bateau. Son objet est scientifique. Eric est le chef de ce projet dans lequel il a tout investi. C'est un professionnel de l'expédition scientifique. Une expédition lourde qui suppose un travail important en amont avec de nombreux partenaires, spécialistes, sponsors, mais aussi en aval ; il faut organiser les conférences, la mobilisation des média, l'écriture des articles pour les journaux... pour satisfaire aux attentes des sponsors. L'équipe se compose d'une dizaine de coéquipiers qui vont intervenir à des moments différents dans le déroulement de l'expédition.

La communication autour du projet fait l'objet d'une grande attention car c'est la seule manière d'attirer les sponsors. C'est une expédition médiatique. L'histoire de l'expédition ANT couvre une période d'un peu plus de 3 ans, excluant les activités de diffusion et de commercialisation après le retour de l'équipage et du bateau. La préparation est d'une durée de deux ans alors que le déroulement de l'expédition comme telle dure 15 mois. Voir la figure 2.

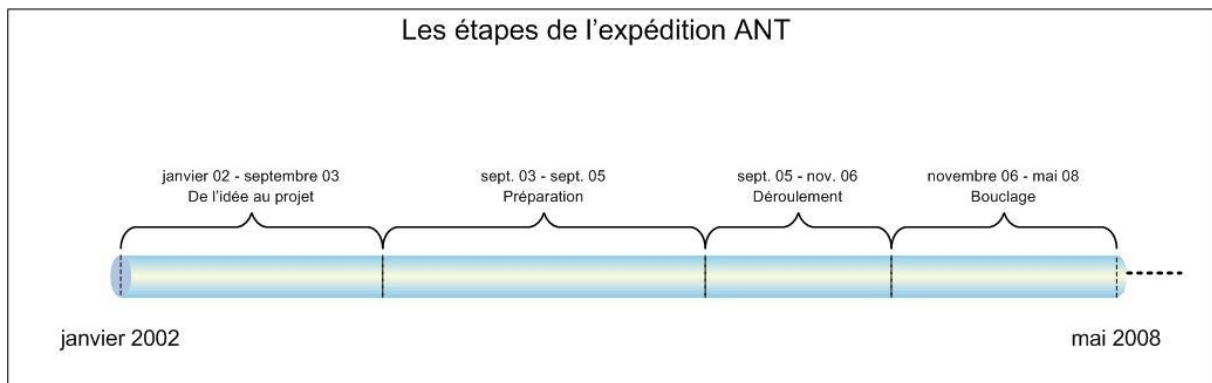


Figure 2 Les étapes de l'expédition ANT

Il est possible de présenter ces deux expéditions sous la forme du tableau suivant :

Contrastes entre les deux expéditions

Caractéristiques des expéditions	ARC	ANT
Destination	Arctique	Antarctique
Type d'expédition	A ski	En bateau
Le chef d'expédition	hobby	Métier principal
Objectif	Expérience personnelle	Mission de sensibilisation au réchauffement de la planète
Durée de la conception	1 an	2 ans
Durée de la mise en œuvre	1 mois	15 mois
Financement	autofinancement	Investisseurs privés
Équipage	4 personnes	13 personnes en hivernage
Principaux éléments de risque	La géographie physique Les ours polaires	<u>En période de navigation</u> : La présence de glace La brume Les tempêtes <u>En période d'hivernage</u> : L'absence de glace Les tempêtes
Stratégie de communication	Intime	Forte

Après cette présentation rapide des deux expéditions, nous proposons d'investir les modalités de gestion d'une situation critique rencontrée dans chaque expédition pour saisir la question de l'ambidextrie des chefs de projet.

3. MODALITÉS DE GESTION D'UNE SITUATION CRITIQUE AU SEIN DE CHAQUE EXPÉDITION

On se propose de revenir sur une situation critique dans chaque expédition pour essayer de dégager les premières conclusions de ce travail exploratoire en matière d'ambidextrie. Pour l'expédition ARC, la situation critique est relative à la sécurité « ours ». Pour l'expédition ANT, la situation critique est liée à l'amarrage du bateau dans la baie des baleines.

3.1. L'EXPÉDITION ARC : LA SITUATION CRITIQUE EST RELATIVE À LA SÉCURITÉ « OURS »

A l'occasion d'une réunion dans la phase préparation est abordé la question de celui de la protection contre les ours blancs. Les avis sont très partagés. Chacun relate les diverses expériences qu'il a eues avec l'ours blanc et les différentes techniques utilisées. De toute façon, on emmène un fusil. C'est l'outil obligatoire à avoir avec soi dans ce genre d'expédition. La question se pose alors de l'éventualité d'avoir deux fusils : un par tente. Non c'est trop dangereux déclare Joël. Il faut un seul fusil et c'est moi qui le prends. Et pour la nuit en matière de sécurité ours comment on fait ? De nombreuses possibilités existent : tour de garde, système d'alerte autour du camp... Joël tranche le problème en proposant de prendre des chiens : une technique qu'il a déjà utilisée. Les autres n'ont jamais utilisé des chiens et sont sceptiques. Les chiens peuvent aussi attirer les ours. Joël précise que c'est lui et Gilles qui s'occuperont des chiens pendant l'expédition. L'affaire est conclue. Il décide d'acheter deux chiens sur place.

En situation, le chef d'expédition met en œuvre cette technique qui ne va pas sans poser des problèmes dans sa mise en œuvre. Le deuxième jour de progression, le temps est beau mais il y a un vent violent. La progression est difficile avec les chiens qui n'ont jamais fait ce type d'exercice : marcher à côté d'un skieur, traîner un petit traîneau qui contient leur nourriture. Il y a 300 mètres de dénivelé pour atteindre le col ce qui est toujours une épreuve physique lorsque l'on traîne une pulka en moyenne de 90 kg. Joël est parti tôt ce matin pour repérer un passage et il faisait froid. Il a un pouce qui a gelé. Il ne dit trop rien. Mais en début d'après-midi, le vent souffle encore plus fort et Joël n'a pas réussi à réchauffer son doigt. L'équipe s'inquiète. Pierre décide de planter le camp immédiatement pour que Joël puisse se réchauffer. Le lendemain Joël repart comme si de rien n'était. Il part en avant avec un chien sans mot dire. Les autres le suivent, puis le rattrapent. Ils arrivent à un passage délicat sur une rivière de glace qui nécessite de mettre les crampons. Les chiens ont peur : ils glissent. Joël et

Gilles qui devaient s'occuper des chiens sont devant. De fait, Pierre et son amie récupèrent les chiens. La progression est lente. Ils arrivent sur une rupture de pente dans la glace : un fossé de 2 à 3 mètres. Pierre s'engage lentement avec un chien et glisse. Pour ne pas blesser le chien il le lâche et l'envoie en direction de Joël qui attendait en bas. Au lieu de se précipiter sur lui Joël déclare : il ne faut pas s'en occuper ! Il ne va pas aller bien loin. Voyant le premier chien s'enfuir, le second se débat et réussit à s'enfuir. Les chiens sont partis. Ils ne reviendront pas. Tension entre les coéquipiers après cette histoire de chien. L'équipe s'inquiète sur le fait de ne plus avoir de sécurité ours. Joël minimise le problème et ne semble pas s'en préoccuper. Pierre a emporté avec lui du matériel de sécurité héritée d'autres expéditions : des fusées d'alarme, du fil, des élastiques de caoutchouc. Il fabrique une clôture anti-ours qui va permettre de protéger le camp de la venue intempestive d'un ours blanc la nuit.

Le chef d'expédition en décidant d'explorer une nouvelle technique de sécurité « ours » pendant la phase de préparation, c'est à dire l'usage de chiens se met en mode « exploration ». En situation, le chef d'expédition en mettant en œuvre cette technique s'inscrit dans le mode de rationalisation. Ils perdent les chiens. C'est un échec. Le chef de projet ne prend pas en charge la situation. C'est un équipier qui bricole un système (mode d'adaptation) à partir de compétences déjà acquises (mode d'exploitation). C'est un succès. Mais il y a une perte d'autorité du chef d'expédition.

3.2. L'EXPÉDITION ANT, LA SITUATION CRITIQUE EST LIÉE À L'AMARRAGE DU BATEAU DANS LA BAIE DES BALEINES

Pour l'expédition ANT, la situation critique est liée à l'amarrage du bateau dans la baie des baleines. Pendant la phase de préparation, le site d'hivernage a été choisi avec soin : ce sera la baie des baleines. Dans la baie des baleines, il n'y a pas de mouvements importants sous la glace. Ainsi, le bateau, qui a le nom de Charcot en hommage au fameux expéditeur polaire français, peut se faire englacer sans subir de trop grandes pressions des glaces sur la coque du bateau. De plus, quelques bâtiments ayant servis de base de recherche argentine pourront avantageusement être utilisés. Plusieurs changements d'équipage ont été planifiés durant l'expédition. Certains de ces changements sont liés aux besoins spécifiques de la mission. Par exemple, le capitaine et le premier maître quittent le navire lorsque celui atteint sa destination, la baie des baleines, pour ne revenir qu'au moment du retour. La planification d'un projet se base sur un certain nombre d'hypothèses. Il y a toujours des éléments qui sont pris pour

acquis. Par exemple, pour ANT, la présence de glace au moment de l'hivernage constitue une hypothèse jamais remise en question. Le risque le plus important qui avait été évalué portait sur l'amarrage du bateau. La baie des baleines fait 40 mètres de large et le bateau, 8. Sur les côtés, des parois rocheuses. Pour le chef d'expédition et ses conseillers, le plus grand risque, celui sur lequel des efforts importants doivent être consacrés, c'est que le bateau ne se fracasse sur les parois rocheuses. Le bateau étant englacé, comment éviter que celui-ci ne balance et aille se fracasser sur les rochers. C'est ainsi qu'un système d'amarrages sophistiqués a été développé avec la participation de plusieurs spécialistes, mais toujours avec l'hypothèse que le bateau tient bien solidement par la glace. Ces amarres ont ensuite été soigneusement installées dans le roc et, mêmes, certaines dans des piliers.

La première partie du voyage, d'une durée d'environ trois mois, consiste à se rendre au lieu d'hivernage, à la baie des baleines en Antarctique. Il ne faut pas croire que l'objectif était de se rendre au plus vite à destination. Bien au contraire, cette étape de convoyage apporte bien des plaisirs et des découvertes. Il faut dire que dans l'hémisphère sud, décembre c'est en plein cœur de l'été. On dévie parfois de l'itinéraire tout simplement par plaisir. Par exemple, le Charcot dépasse son objectif initial d'atteindre le 68^e degré de latitude sud pour avancer le plus au sud possible, jusqu'au bout des glaces. Néanmoins, plusieurs dangers ont mis l'équipage à rude épreuve. Le problème le plus souvent mentionné est celui de la glace. La glace en Antarctique c'est « la plus grosse angoisse ». Sa consistance est dure, plus dure qu'en Arctique. À plusieurs reprises le Charcot se trouve entouré de glace et se fraye difficilement un chemin dans cette mer quasi-bouchée.

Le temps se met à compter avec la fin du mois de février. Il est temps en effet de se diriger vers la baie des baleines avant que les conditions de navigation de l'hiver n'entravent le déplacement du bateau. Le Charcot est amarré le 6 mars dans la baie des baleines pour la longue période d'hivernage qui va prendre fin le 13 novembre, pour un total de 36 semaines. L'hivernage exige une nouvelle préparation et une nouvelle adaptation tant du point de vue technique que psychologique. Pendant les premières semaines, l'équipage se met au travail pour installer le laboratoire dans les bâtiments existants et en profite pour y monter quelques équipements de sport ou de loisir, comme une table de ping-pong. Mais le temps passe et le climat ne se décide pas à passer à l'hiver ! En mai, le bateau n'est toujours pas englacé. Impossible de débiter le protocole de recherche qui exige que la glace se soit formée. Pire encore, les tempêtes hivernales déferlent les unes après les autres avec une violence extrême.

Sous la force des vents et avec un bateau à l'eau libre, les amarres se brisent. L'équipage s'affaire à les réparer. La base du bateau n'étant pas englacée, le bateau valse au bout de ses amarres exerçant sur ces dernières une pression trop forte. Le doute s'installe dans la tête du chef d'expédition. Différents scénarios sont alors envisagés, dont celui de l'évacuation de la baie en cas de problème extrême. On en profite également pour revoir toutes les consignes de sécurité.

Toute décision d'importance revient au chef d'expédition. Après tout, il est la personne responsable. Ici, le chef consulte. Il consulte souvent et, surtout, il communique ses décisions lors de réunions où tout l'équipage est présent. Les raisons de la décision sont clairement énoncées et discutées. Or, lors de cette tempête majestueuse et dans des conditions climatiques d'une extrême violence, le chef d'expédition prend la décision d'évacuer le lieu d'hivernage, sans consulter. Les vents ont été d'une telle violence que les amarres ont cédées une à une. Au début, des équipes de réparation ont été envoyées à terre pour fixer ou solidifier les amarres. Les amarres cédaient plus vite qu'il n'était possible de les réparer. Après plusieurs heures de « combat », il ne restait plus qu'une seule amarre à l'avant du bateau. « On évacue la baie ». C'est dans la timonerie que le chef d'expédition prend cette décision avec l'idée de réunir tout le monde et de communiquer la décision. Pas eu le temps. La dernière amarre à l'avant du bateau vient de lâcher ! « On évacue immédiatement. » Ce plan d'évacuation avait été réfléchi quelques jours avant à la faveur d'une suite interminable de tempêtes avec des vents qui dépassaient souvent les 100km/h.

« On évacue ? On va quitter la baie ? Je ne suis pas d'accord ! » Voilà comment deux membres de l'équipe qui étaient à réparer les amarres remettent en question le jugement de leur chef. Ces membres d'équipage n'ont cependant qu'une compréhension partielle de la situation qui évolue rapidement. Ils n'ont pas la vue d'ensemble et ne perçoivent pas l'urgence d'agir. Ces personnes mettent en doute la décision de leur chef. Ce n'est pas la mutinerie, ces deux personnes vont tout de même faire ce qu'on leur demande de faire. Mais, c'est une question de savoir qui a raison. La manœuvre était extrêmement risquée. La suite des événements a montré que la manœuvre a été réussie. La tension s'est résorbée et l'équipage s'est resserré autour du chef d'expédition.

L'évacuation de la baie des baleines n'est pas sans risque, bien au contraire. En pleine tempête, la nuit, sans capitaine au long cours, le chef d'expédition pilote le Charcot entre les

rochers de l'étroite baie de Des baleines : « J'étais à peu près sûr que j'allais planter le bateau sur les rochers ». Et une fois sorti de la baie, les risques continuent puisque qu'on ne sait pas où aller ! L'examen des cartes et les connaissances du chef d'expédition sur cette zone permettent de localiser une baie qu'on nommera la baie Charcot. Et l'on s'installe dans la baie Charcot le 10 mai.

Cette série d'événements a duré presque une semaine pendant laquelle les nuits de sommeil ont été courtes sinon nulles, le stress très élevé et de dures journées de travail dans des conditions difficiles. Sans compter, une certaine détresse psychologique à abandonner derrière un environnement qui avait été construit avec l'ardeur de toute l'équipe. La nourriture placée dans les congélateurs des bâtisses de la baie de Des baleines devra être récupérée. Autre conséquence majeure : le laboratoire scientifique devra être remonté. Mais comment ? C'est grâce à la solidarité entre scientifiques qu'un brise-glace a pu prêter une tente, une génératrice et autres éléments techniques essentiels à la constitution d'un laboratoire.

Pendant la phase de préparation, on prévoit un hivernage du bateau à la baie des baleines. On mobilise des spécialistes de la question (mode d'exploitation). Comme prévu, on arrime le bateau à la baie des baleines (mode de rationalisation). Mais la banquise ne se forme pas autour du bateau : il fait trop chaud. Dans le même temps, le bateau affronte une tempête qui provoque une rupture des amarrages. Le bateau risque de s'écraser sur les rochers. Le chef d'expédition décide de sortir le navire de la baie (mode d'adaptation), bien qu'il ne soit pas le capitaine (qui est parti dès le début de l'hivernage) et qu'il ne connaisse pas le lieu (mode d'exploration). C'est une réussite. Son autorité ressort grandit de cette situation.

Conclusion

Première conclusion. Tous les modes d'action sont présents respectivement dans les deux cas étudiés : exploration, exploitation, adaptation, rationalisation. Il y a divers enchaînements de mode d'action qui sont réalisés : pour l'expédition ARC, exploration - rationalisation - adaptation - exploitation, pour l'expédition ANT, exploitation- rationalisation - adaptation - exploration. Nous pouvons en dégager une première conclusion de la pertinence de l'usage de ces deux registres de l'ambidextrie pour rendre compte de la conduite du projet en situation.

Synthèse de l'enchaînement des modes d'action dans les deux expéditions

Expédition ARC	Expédition ANT
Exploration	Exploitation
Rationalisation	Rationalisation
Echec	Echec
Pas d'adaptation du chef	Adaptation du chef
Adaptation-Exploitation	Adaptation-Exploration
Succès	Succès
Perte d'autorité du chef	Augmentation de l'autorité du chef

Deuxième conclusion. On ne peut pas conclure sur la pertinence en soi d'un mode plutôt qu'un autre par un chef de projet, ni sur l'enchaînement de ces modes ou de leurs combinaisons. Dans l'expédition ARC, c'est le choix d'un mode d'exploration dans la préparation, mis en œuvre en situation selon un mode de rationalisation qui conduit à l'échec. C'est un mode d'exploration dans la phase de mise en œuvre qui sauve le bateau dans l'expédition ANT. Et c'est le choix d'un mode d'exploitation dans la phase de préparation qui conduit cette même expédition à un échec dans sa phase de mise en œuvre. Par contre ce qui apparaît très nettement, c'est qu'il faut pouvoir jouer sur les différents modes et changer de mode si besoin est. Ceci suppose une nature profondément ambidextre de la part du chef de projet, une ambidextrie aussi bien selon March, que selon Mintzberg. Pour comprendre l'usage des modes, et leurs combinaisons, il faut revenir à chaque fois à la situation de gestion à laquelle est confrontée le chef de projet. Lorsque le chef de projet ne peut changer de mode comme c'est le cas pour l'expédition ARC suite à la perte des chiens, c'est le projet qui est en péril. C'est un équipier qui va suppléer au défaut de changement de mode du chef d'expédition et va proposer une adaptation à partir de compétences acquises antérieurement qui va se solder par un succès.

Troisième conclusion. Deux questions se posent alors : comment s'effectue le choix d'un mode d'action en fonction de la situation et à partir de quel moment faut-il changer de mode ? Il apparaît aussi que le changement de mode interpelle la question de l'autorité du chef de projet. Finalement nous sommes sur des questions qui recoupent le champ de l'apprentissage

organisationnel au sens d'Argyris et Schön (1996) ou celui de l'organisation apprenante de Peter Senge (2000) qui pose la question de la perception d'un décalage par le chef de projet dans une situation donnée. La perception de ce décalage doit être comprise comme un pré-requis à l'apprentissage organisationnel. Comme le montre le travail récent engagé par Gautier, Lievre, Rix-Lièvre (2009) la mise en œuvre d'un processus d'apprentissage organisationnel repose sur une étape première qui est la perception par au moins un acteur d'un décalage, dans une situation donnée, qui fera l'objet d'une interprétation en termes d'erreur ; ce décalage peut se traduire comme un écart entre les intentions et les réalisations (Argyris, 2003) ou entre les capacités de l'acteur et cette même situation (Senge, 2001). Nous retrouvons ici les termes même de la double nature de l'ambidextrie d'un chef de projet telle que nous l'avions affichée dans notre introduction à partir des travaux de March, d'une part et de Mintzberg, d'autre part. Cette contribution, qui nécessite des approfondissements, permet en l'état de mettre en exergue : la double nature de l'ambidextrie des chefs de projet, la pertinence d'investir les situations de gestion au plus près de leur déroulement pour saisir les logiques contextuelles qui sous-tendent le choix d'un mode d'action et sa performance afférente, la nécessité pour approfondir ces perspectives de saisir la perception subjective des acteurs en situation.

Bibliographie

- Argyris C., Schön D., 1996, *Organization learning II*. Reading MA : Addison-Wesley.
- Artto, Karlos, Jaakko Kujala, Perttu Dietrich et Miia Martinsuo. 2008. « What is project strategy? ». *International Journal of Project Management*, vol. 26, no 1, p. 4-12.
- Benner, Mary J., Michael L. Tushman, 2003, « Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited ». *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 28, no 2, p. 238.
- Benner, Tushman, 2003, «The Antecedents, Consequences and Mediating Role of Organizational Ambidexterity », *Academy Management Journal*, Vol. 47, N° 2, p. 209-226.
- Besner, Claude, et Brian Hobbs. 2008. « Project Management Practice, Generic or Contextual: A Reality Check ». *Project Management Journal*, vol. submitted.
- Birkinshaw, J., et C. B. Gibson. 2004. « Building an Ambidextrous Organisation », AIM Research WP, EPSCRC, June 3, <http://www.rhian.net/workingpapers/003/bpaper.pdf>.

- Brechet J.P., et A. Desreumeaux. 2006. Le projet dans l'action collective, *Encyclopédie de Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert.
- Bredillet, C. (2007), "An Evaluation of the Management of a Major Project in France", in *Project Management Applied Handbook for the McGraw-Hill Book Company by David I. Cleland and Lewis R. Ireland*
- Brilman, Jean. 1996. *L'entreprise réinventée : Organisation par processus, structures plates, équipes en réseaux, ...*. Paris: Les éditions d'organisation, 319 p.
- Brion S., Favre-Bonté V., Mothe C., 2007, Quelle ambidextrie pour l'innovation continue ? Le cas du groupe SEB, *Colloque AIMS*, Montréal, 6-9 juin.
- Chanal V, Mothe C., 2005, Comment concilier innovation d'exploitation et innovation d'exploration : une étude de cas dans le secteur automobile ? *Revue Française de gestion*, 31,173-191.
- Cicmil, Svetlana. 2000. « Quality in project environments: a non-conventional agenda ». *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, no 4/5, p. 554.
- David A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management » In *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, David et alii, Vuibert, Fond National pour l'Enseignement de la Gestion d'Entreprise, Paris, pp.193-214.
- Declerck, Debourse, Navarre, 1983, *Méthode de direction générale : le management stratégique de l'entreprise*, Dunod.
- Dinsmore, Cooke-Davies, 2006, *The Right Projects Done Right : From Business Strategy to Successful Project Implementation*, Jossey-Bass.
- Farjaudon A.L., Soulerot M., 2008, Les implications du dilemme exploitation/exploration sur le contrôle de gestion : le cas d'une entreprise de produits de grande consommation, *Cahier du GREFIGE*, Université Paris-Dauphine.
- Favre-Bonté V., Ney C.J., Baret C., 2008, « L'ambidextrie comme source d'innovation continue : vers une approche contingente de la gestion de l'innovation » *Colloque « Ambidextrie »*, IREGE, Annecy, mai.
- Foray D. 2000, *L'économie de la connaissance*, Edition La Découverte.
- Gautier A., Lièvre P., Rix-Lièvre G., 2009, « Les obstacles en matière d'apprentissage organisationnel au sein de l'organisation de la sécurité civile, une mise en perspective en termes de gestion des ressources humaines » *Revue Politique et Management Public*, Vol 6.
- Garel G., 2003, *Le management de projet*, Edition La Découverte, Collection Repères, Paris.

- Garel G., 2006, Etat des recherches en management de projet, in *Management de Projets, les règles de l'activité à projet*, Lièvre et alii, Edition Hermès & Lavoisier.
- Garel G., Rosier R., 2008, Régime d'innovation et exploration, *Colloque « Ambidextrie »*, IREGE, Annecy, mai.
- Girin J. (1990), « Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode », In A. Martinet *Epistémologie et sciences de gestion*, Economica, pp.141-182.
- Hällgran, Markus. 2007. "The point of no return: On the management of deviations", *International Journal of Project Management*, vol. 25, 773-780.
- James W. 1907/2007, *Le pragmatisme*, Edition Champ Flammarion.
- Kerzner, Harold. 2003. *Project Management : A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 8th. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lièvre P., Rix G., 2009, « Mode d'interprétation des matériaux issus d'un observatoire de l'organisant », *Revue Internationale de Psychosociologie*, Numéro spécial sous la direction de Martine Hlady Rispal, (à paraître).
- March J. G., 1991, Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2, N°1, Special Issue: Organization Learning: papers in honor James G. March, pp.71-87.
- Maylor, Harvey. 2006. « Special Issue on rethinking project management (EPSRC network 2004-2006) ». *International Journal of Project Management*, vol. 24, no 8, p. 635-637.
- Midler, C., 1998,. *L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise*. Paris : Dunod.
- Miller, Roger & Brian Hobbs, 2005, " Governance Regimes for Large Complex Projects ", *Project Management Journal*, 36(3), septembre 2005, pp. 42-50.
- Mintzberg H., 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- Mom, Van den Bosch, Volberda, 2003, « Managing concurrently The processes Of Knowledge Exploration And Exploitation, *DRUID Summer Conference*, Copenhagen.
- Morgan, Gareth. 1989. *Images de l'organisation*. Solange Chevrier-Vouvé, et Michel Audet. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Müller, Ralf, et Rodney J. Turner. 2007. « Matching the project manager's leadership style to project type ». *International Journal of Project Management*, vol. 25, no 1, p. 21-32.
- Pettigrew A.M. 1990. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, 1(3), 267-292.

- Project Management Institute, 2004, *Guide du Corpus des connaissances en management deprojet* [Guide PMBOK], 3rd. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 405 p.
- Rix G, Biache J.M., 2004, “Enregistrement en perspective *subjective située* et entretien en *re-situ subjectif*: une méthodologie de la constitution de l’expérience », *Intellectica*, n°38, p363-396.
- Rivking J.W., Siggelkow, 2003, « Balancing Search and Stability: Interdependencies Among Element of Organizational Design,” *Management Science*, Vol.49, ISS3, pp 290-311.
- Senge P., 2000, *La cinquième discipline : le guide de terrain*. Paris : Editions Générales First.
- Turner R. 2006, Towards a Theory of Project Management, Proceedings IRNOP Conference, Xian, China, October 11-13.
- Turner, Rodney J., et Anne E. Keegan. 2004. « Managing Technology: Innovation, Learning, and Maturity ». In *The Wiley Guide to Managing Projects*, Peter W. G. Morris, et Jeffrey K. Pinto, p. 567-590. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Tushman, Michael L., et Charles A. O Reilly, 1996. « Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change ». *California Management Review*, vol. 38, no 4, p. 8.
- Williams, Terry. 2005. « Assessing and Moving on From the Dominant Project Management Discourse in the Light of Project Overruns ». *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 52, no 4, p. 497-508.

Annexe 1

La grille de lecture des deux expéditions

EXPÉDITIONS		Phases du cycle de vie « générique » d'un projet
Étape	Regroupement en phase	
Idée	Conception	(généralement non inclus dans le projet)
Projet		Démarrage
Faisabilité: assurance, transport, administrative		Faisabilité
Recrutement		Conception
Choix du matériel		
Planification		
Préparation: physique, technique, psychologique		
Déroulement général		
Déroulement quotidien		
Situation à risque		
Bouclage preparation et planification		
Se rendre sur place	Mise en oeuvre	Réalisation
Phase d'adaptation		
Déroulement: général, quotidien, situation critique		
Atteinte de l'objectif		
Retour		
Bouclage financier, retour d'expérience		Clôture