

MOTIVATIONS ET LOGIQUES D'ACTION AU SEIN D'UN PROJET UNE MISE EN PERSPECTIVE SUR LE TERRAIN DES EXPEDITIONS POLAIRES

Pascal Lièvre *, Michel Recopé **, Géraldine Rix-Lièvre **

IUP Management, Université d'Auvergne, CRCGM EA 3849
UFR STAPS, Université Blaise-Pascal PAEDI -EQPRACOR -EA
UFR STAPS, Université Blaise-Pascal, PAEDI -EQPRACOR -EA

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

Résumé

L'objet de cet article est d'approfondir les liens que l'on peut établir entre d'une part le registre des motivations des acteurs dans une démarche projet et d'autre part celui de leurs pratiques effectives en situation, leurs logiques d'action, mettant ainsi en tension deux dimensions de la figure du projet énoncées par Boutinet (1996) : le pôle existentiel et le pôle pragmatique. Cette réflexion s'inscrit dans un programme empirique « fort » centré sur une activité à projet un peu particulière : les expéditions polaires dont l'objet est d'investir les « rationalités en acte » mises en œuvre par les acteurs en situation L'expédition polaire constitue, pour de nombreuses raisons, un terrain privilégié d'investigation de l'activité à projet pour le chercheur en sciences de gestion, lui permettant de travailler au plus près du déroulement de l'action : de l'idée jusqu'à sa réalisation, ce qui constitue un enjeu selon Midler (1998). L'investigation engagée des expéditions polaires, depuis quatre ans a permis de montrer que pour un même objectif : par exemple la traversée de la calotte du Groenland, il était possible de distinguer différents « styles » d'expédition, différentes manières d'organiser une expédition, différentes « rationalisations en acte » : du recrutement des coéquipiers, du choix de la tente ou de la pulka, de la stratégie nutritionniste jusqu'au déroulement d'une journée type en passant par la manière d'aborder les situations de crise. Chacune de ses manières de faire ayant leur propre cohérence et constituant ce qu'on peut appeler une logique d'action. Ces logiques d'action se sont construites pour les acteurs pragmatiquement dans le temps mais d'une manière à la fois implicite et explicite. Les acteurs engagés volontairement dans ces « aventures » cherchent à donner du « sens » (Weick, 2001) à leurs actions en les modelant selon ce que nous avons appelé leurs finalités. Ces finalités prennent source dans l'histoire de vie des acteurs en cause et peuvent être décrites en termes d'aspirations identitaires au sens de Dubar (1991) mais aussi comme l'expression de monde de valeurs et de sensibilités dans une perspective phénoménologique (Merleau-Ponty, 1988). In fine, des pistes sont ouvertes en matière de management des équipes projets et sur le plan théorique une connexion est proposée avec les travaux de Brechet et Desreumeaux autour d'une théorie de l'action collective à projet.

Mot clés : Motivation - Logique d'action - Projet - Finalité- Expédition Polaire

1. Introduction

L'objet de cette contribution est d'approfondir les liens que l'on peut établir entre d'une part le registre des motivations des acteurs dans une démarche projet et d'autre part celui de leurs pratiques effectives en situation, leurs logiques d'action. Il s'agit d'établir un lien entre le domaine du « pourquoi » et celui du « comment ». La perspective retenue peut s'inscrire dans le cadre d'une anthropologie du projet au sens de Jean Pierre Boutinet (1996) conférant à cette activité à la fois une dimension humaine et dans le même temps universelle. Nous approfondissons ici les relations à mettre en exergue entre la dimension existentielle et pragmatique de la figure du projet. L'activité à projet comme « *conduite finalisée cherchant à imprimer un sens à l'action qu'elle anticipe* » selon Boutinet doit faire « sens » pour les acteurs en cause dans la construction même du projet. C'est cette relation que nous voulons explorer dans cette contribution. Par motivation, nous entendons ici d'une manière extensive l'ensemble des facteurs plus ou moins conscients qui mettent en mouvement un acteur (Mucchielli, 1992). Ce domaine est particulièrement complexe comme l'exprime Pierre Louart (1997) dans le sens où d'une part en dernier ressort la conduite des acteurs renvoie à des significations strictement subjectives c'est-à-dire liées à chaque sujet, et d'autre part la conscientisation des phénomènes par les acteurs-eux-mêmes reste très partielle. Derrière la notion de motivation, c'est la question du « sens » que va trouver un acteur à participer à un projet qui est posée, le rapport « subjectif » singulier qu'il va entretenir avec l'activité. Les pratiques effectives des acteurs dans le projet sont appréhendées comme des processus d'action endogènes à une situation singulière, dans une perspective proche de Weick (2001), c'est-à-dire comme une manière spécifique pour chaque acteur de combiner des opérations élémentaires significatives, au sens de Theureau (1992). Ces pratiques sont largement tacites au sens de Polyani et ne peuvent être appréhendées sans un dispositif spécifique sur lequel les psychologues du travail (Vermersch, 1994 ; Clot, 1998) et des ergonomes (Theureau, 1992) ont beaucoup travaillé.

Pour avancer sur cette thématique, nous proposons de l'aborder, à partir d'une investigation empirique « lourde », centrée sur une activité à projet un peu particulière : les expéditions polaires. Ce terrain constitue, pour de nombreuses raisons, un domaine privilégié d'investigation de l'activité à projet pour le chercheur en sciences de gestion, car il permet de travailler au plus près du déroulement de l'action : de l'idée jusqu'à sa réalisation, ce qui n'est pas souvent le cas, dans des secteurs plus classiques de l'économie comme le souligne Midler (1998). En effet, il est admis voir revendiqué par les expéditeurs polaires que leurs « aventures » aient une dimension scientifique, du coup l'investigation des chercheurs est grandement facilitée. Nous avons entrepris une « immersion » dans le milieu des expéditions polaires dans le cadre d'un programme de recherche de logistique des situations extrêmes depuis 2000. L'expédition polaire est appréhendée comme appartenant à une classe de situations extrêmes de gestion définies comme des actions collectives à projet conduites dans un contexte évolutif, incertain et risqué. Nous nous situons dans le champ des théories intermédiaires au sens d'Albert David (2000). Ce travail s'inscrit dans une épistémologie de l'activité au sens d'Hatchuel (2005) une approche où nous prenons au sérieux la phrase de Vico (Le Moigne, 2001) selon laquelle : « *Le vrai est le faire même* ». Nous admettons avec d'autres (Advenier, 2003) qu'il y a un gisement d'information qu'il est possible de dégager de l'activité expérientielle des acteurs en situation.

Ce programme de recherche se justifie selon trois registres. Le premier se propose d'isoler une catégorie de situations de gestion – les situations extrêmes - qui nécessiterait de par ses particularités un cadre théorique et un mode de pilotage spécifique. La notion de

fiabilité est mise en avant, par exemple, pour exprimer un critère de performance organisationnelle qui serait propre à ce type de situation et qui ne pourrait se satisfaire du triptyque traditionnel : coût, délai et qualité. C'est le programme HRO de Berkeley par exemple. Deuxième justificatif, un argument méthodologique : les situations extrêmes obligent les acteurs à pousser leurs logiques d'action jusqu'au bout et du coup à rendre plus lisible pour les chercheurs certains types de phénomène. 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. Enfin dernier registre de justification, l'émergence d'une économie de la connaissance au sens de Foray (2000) transforme le cœur de nos organisations en mettant au centre de nos préoccupations la capacité à faire émerger et développer des actions collectives nouvelles dans un environnement incertain et risqué. Les situations de gestion de l'ensemble des organisations tendraient à devenir des situations de plus en plus extrêmes mettant alors en avant les capacités d'adaptation, d'apprentissage, de changement, d'innovation. Il faut alors modifier les cadres théoriques de compréhension de nos organisations pour comprendre les mutations qui s'opèrent. Les travaux de Brechet et Desreumeaux (2004, 2008) sur la question de l'introduction du projet comme cadre d'une nouvelle théorie de l'action collective appliquée à l'entreprise semble aussi relever de cette perspective.

Nous avons été amené à investir les modes d'organisation des expéditions polaires c'est-à-dire le déroulement proprement dit de ce type de projet : de l'idée en passant par la préparation puis la phase de mise en œuvre sur le terrain jusqu'au bouclage financier. Nous avons travaillé avec une dizaine de praticiens réflexifs au sens de Schön (1994), des experts aux profils divers (accompagnateur de moyenne montagne, guide de haute-montagne, cadre-formateur dans des associations nationales de montagne...) ayant réalisé de nombreuses expéditions (une vingtaine d'expédition en moyenne) dont certaines ont été « des premières » et ayant écrit des articles dans des revues spécialisées et même des ouvrages qui font référence dans le domaine. Depuis le démarrage de ce programme, nous avons été en contact avec une centaine d'expéditeurs et nous avons suivi entièrement, dans une posture d'observation-participante¹, le déroulement de deux expéditions. Nous sommes nous-même praticien de ce type d'activité depuis une dizaine d'années. Toutes ces informations pour situer le niveau de proximité que nous entretenons avec ce terrain nous permettant d'opérer ainsi une certaine « triangulation » des informations évitant par la même de nous en remettre uniquement au discours de rationalisation des acteurs ex-post. Argyris et Schön ont rappelé à de nombreuses reprises (par exemple, Argyris, 2003) que nous devons opérer une distinction entre les théories de l'action professées par les acteurs et les théories effectivement en usage. Ainsi nous avons pu croiser des informations issues de sources différentes : interviews formelles et informelles d'expéditeurs, photos et vidéos d'expédition, récits d'expérience sous forme écrite, confrontation entre experts lors de réunions collectives, outils techniques utilisés en expédition...

En confrontant les points de vue de praticiens-experts lors d'un colloque (Lièvre, 2001), nous avons mis en évidence qu'il y avait différents « styles » d'expédition, différentes manières de concevoir et de mettre en œuvre une expédition. Ainsi, il est apparu que des expéditeurs polaires ayant un même objectif comme la traversée de la calotte du Groenland, peuvent avoir des manières très différentes de concevoir, de préparer et de réaliser ce projet. Alors que l'on aurait pu imaginer que le caractère « contraignant » de ce type de projet allait

¹ Nous avons construit un observatoire de l'action collective composé de deux outils : le dispositif d'objectivation des pratiques situées centré sur chaque individu et le journal de bord multimédia centré sur le collectif, à même de rendre compte des rationalités endogènes mises en œuvre par les acteurs en situation.

imposer les mêmes solutions techniques, les mêmes compétences, les mêmes modes d'organisation d'une manière générale, il n'en est rien. Chaque chef d'expédition imprime profondément son empreinte sur le déroulement de l'ensemble du projet mais aussi sur chaque étape : de l'opération de recrutement des coéquipiers en passant par le choix de la tente (tunnel ou géodésique), du réchaud (alcool ou gaz ou essence), du matériel de ski (nordique ou alpin), par la préparation physique de l'équipe jusqu'au déroulement de la journée sur le terrain, le montage du camp, le mode d'orientation, la gestion des situations de crise... Ces différents « styles » d'expédition que nous avons pu identifier se sont construits progressivement d'expédition en expédition, de retour d'expérience en retour d'expérience au gré de l'histoire de vie des expéditeurs. Chaque praticien-expert développe la « bonne » manière de faire : la sienne, éprouvée, rodée par son expérience. Ces pratiques peuvent apparaître comme largement orthogonales. Ainsi, pour certains, la stratégie nutritionniste, élaborée suite à une pratique d'une trentaine d'expédition, repose sur deux principes : un poids « standard » de nourriture à respecter par jour et par personne, et le choix des aliments selon un plaisir gustatif strictement personnel, pour d'autres, au contraire, elle relève d'un calcul savant du nombre de calories que doit ingérer l'expéditeur quotidiennement, ce calcul mettant en relation le poids de l'expéditeur et la nature de l'activité, associé à de nombreux retours d'expérience. Ces différents « styles » ne s'expriment pas d'emblée d'une manière explicite par leurs initiateurs bien que certains soient capable, d'en mieux rendre compte que d'autres, ex-post.

Deuxième constat, en investissant la logique de construction de ces différentes expéditions, nous avons pu identifier à chaque fois un principe organisateur qui semblait orienter les différentes opérations constitutives du projet. Ce principe organisateur pouvait être appréhendé en quelque sorte comme une finalité ayant un caractère à la fois explicite mais aussi implicite pour l'expéditeur. Ainsi nous avons pu opposer deux types de finalités. Par exemple, pour certains, l'expédition polaire est une immersion dans une nature sauvage qui permet de méditer, pour d'autres, elle est liée à la possibilité de réaliser un exploit sportif. Ces finalités ne sont pas données, elles se sont construites progressivement dans les histoires de vies de nos expéditeurs. Ainsi, il est possible d'établir des liens entre des modes d'organisation mis en œuvre et les finalités des expéditeurs. C'est ce lien que nous voulons donner à voir dans cette contribution. Nous avons pu identifier quatre styles d'expédition à caractère orthogonal qui renvoient à quatre finalités que nous avons nommés : exploit sportif, exploration-découverte, plaisir du ski, passion de la science. Nous avons pu repérer quatre expéditeurs polaires, représentants chacun, un des styles d'expédition mentionnés ci-dessus. Dans un premier temps, nous dressons des portraits radicalisés et idéalisés² d'expéditeurs polaires en restant au plus près d'une histoire racontée. Dans un deuxième temps, à partir d'un premier niveau d'analyse, nous mettrons en évidence la manière dont se construit chacune de ses finalités et les relations qu'on a pu établir entre une finalité d'un expéditeur et ses choix logistiques, c'est-à-dire ses principes d'organisation.

² Idéalisés au sens d'idéal-type de Max Weber (1904), c'est-à-dire de construction délibérée accentuant, certains traits pour des besoins heuristiques. Les caractéristiques des différents portraits ont toutes une forte base empirique, mais c'est la combinaison de ces traits qui constitue une construction « idéale ». Ainsi aucun de ces personnages n'existe dans la réalité dans cette forme pure. Par ailleurs, nous avons « modelé » ces différentes présentations pour préserver l'anonymat des personnes avec qui nous avons travaillées.

2. Des portraits d'expéditeurs polaires et des styles d'expédition : des sensibilités différentes

Jean, Michel, Alain, Pierre sont des expéditeurs polaires qui ont des façons différentes d'organiser leur expédition. Nous proposons de rendre compte des modalités de construction de ces différentes pratiques en rapport avec leurs histoires de vie et des diverses expéditions qu'ils ont conduites. Sur le plan méthodologique, nous avons utilisé des techniques d'entretiens biographiques issues de travaux visant à identifier les parcours socioprofessionnels d'entrepreneurs culturels (Lecoutre, Lièvre, 1994) dans une perspective proche de celle de Claude Dubar et Didier Demazière (2004).

2.1. Jean : le plaisir du ski et de la glisse

Jean est depuis toujours un amoureux du ski de fond. Il est originaire du Jura. Très jeune, il suit les traces de son père et de ses deux grands frères. Dans sa famille, le ski de fond se transmet de génération en génération. On naît les skis au pied en quelques sortes. Dans la maison familiale, le décor rappelle l'histoire du ski au travers de l'évolution du matériel : des skis en frêne, taillés grossièrement jusqu'à la paire de ski de compétition de son frère aîné, témoignage d'une victoire lors de la Transjurassienne en 1985. A 12 ans, il connaît tout sur le fartage et les différentes « allures » du ski alternatif. Il est intarissable sur le matériel : les chaussures, les fixations, les skis, les bâtons. Il fait de la compétition pour suivre l'exemple de ses frères, mais c'est autre chose qui l'attire : partir à ski dans les bois avec des copains et camper sur la neige. Camper, le mot n'est pas tout à fait juste puisque Jean n'a pas de tente : mais avec un bout de bâche, quelques cordes et les skis, il a mis au point une technique de bivouac. Son grand plaisir consiste le matin, se lever à la nuit, pour profiter de cette neige froide et cristalline qui provoque une glisse somptueuse avec comme décor les premières lueurs du soleil. Son adolescence est bercée par deux passions : le ski de randonnée nordique et l'électronique. Jean est bon en mathématique. Il s'intéresse très tôt à tout ce qui est électrique, mais c'est l'électronique qui l'attire. Aussi, c'est tout normalement qu'après la terminale, il intègre une formation en électronique de niveau Bac +2 à Besançon. Pour les vacances de Noël, il part avec une bande de copains de sa promotion pour aller skier en Norvège dans les environs d'Oslo. Il gardera un souvenir ému de cette rencontre avec le pays qui a inventé le ski. C'est là-bas qu'il apprendra le télémark. Avec les copains, c'est décidé, ils vont partir l'année prochaine en raid sur ce grand plateau désertique de Hardangervida. Sa vie est vraiment partagée entre ses études en électronique et la préparation des raids à ski de fond en Norvège. La Norvège devient le lieu de toutes les escapades en hiver bien évidemment, mais aussi en été. C'est à cette époque qu'il va en voiture jusqu'au cap Nord et qu'il découvre la Laponie avec son peuple et ses coutumes, avec ses rennes. Il devient amoureux de ce pays de son ambiance. Son diplôme d'électronicien en poche, il trouve facilement un emploi chez un constructeur de matériel informatique. Mais là n'est pas l'essentiel, ce sont ces pays du nord qui attirent Jean. Il va parcourir dans tous les sens, à toute période : la Norvège, la Suède et la Finlande. Il est devenu, dans une association de montagne qu'il fréquente depuis 5 ans, le responsable de l'activité randonnée nordique. Progressivement, il va mettre au point des techniques, choisir du matériel et des itinéraires pour profiter toujours plus de ce plaisir de glisse que procure le ski nordique. Son point de départ est le ski de fond à farter avec l'utilisation des chaussures en cuir et la norme 75. Au fil de ses expéditions, son matériel évolue pour poursuivre toujours plus sa quête de glisse. Mais quel que soit le matériel, la question essentielle reste celle du poids transporté. Pour profiter

de la glisse en ski, la pulka ne devra pas dépasser 40 kg. Cette contrainte va limiter la durée de l'expédition en autonomie. Pour allonger la durée de l'itinéraire en maintenant le poids maximal, il va privilégier des lieux où il ne fait pas trop froid (-10°C en moyenne), où il y a des possibilités d'hébergement et de ravitaillement. Ainsi il réduit le poids des vêtements à emporter, la quantité de nourriture et de carburant par jour... Il envisage aussi de partir sans la pulka avec le seul sac à dos. Il va, dans sa stratégie de réduction du matériel emporté, jusqu'à ne plus transporter de tente. Il choisira alors un itinéraire où le refuge est possible une nuit sur deux et maîtrisera totalement toutes les techniques de bivouac. Le bivouac n'a jamais été pour lui une contrainte, mais bien un réel plaisir. Pour profiter de la glisse en intégrant les impératifs évoqués ci-dessus, les pays nordiques se sont posés comme la destination idéale.

2.2. Michel : la passion de la science

Michel est auvergnat. Son père est volcanologue, c'est un métier passionnant : c'est pour cette raison qu'il est rarement à la maison. Michel a été intrigué par cette passion qui dévorait son père. Les photos et les films que ramenait son père de ses expéditions scientifiques étaient superbes : c'est le feu de la terre qui était mis en scène. Tout ceci a pris une coloration particulière après un séjour d'été aux îles éoliennes avec ses parents, où il a enfin vu de ses yeux un volcan en éruption : le Stromboli. Cette nuit passée sur un matelas de cendres à observer les éruptions de lave lui avait montré combien la planète terre était belle, mais aussi combien elle était mystérieuse. Il avait aussi apprécié, l'hiver suivant, leur ascension de l'Etna couvert de neige. Bien qu'il ne soit pas en éruption, l'aventure qui consistait à gravir cette belle montagne couverte de neige l'avait enchanté. Et il se posait de nombreuses questions : pourquoi le Stromboli éjectait de la lave d'une manière régulière depuis des siècles, alors que dans le même temps l'Etna était endormi jusqu'au moment où il explosait avec des conséquences dramatiques pour la population locale. Il avait commencé à parler de ces choses là avec son père, mais les réponses qu'il lui donnait étaient vite hors de portée. Et puis son père faisait de moins en moins de terrain. Les chercheurs sérieux, disait-il, ne font plus de terrain : ils font des travaux fondamentaux. Ce qui intéressait Michel dans le métier de volcanologue c'était au contraire le terrain. Il venait d'avoir un bac scientifique sans problème et il s'interrogeait sur son avenir. En fait, il hésitait entre des études de géologie et de géographie. C'est ce besoin du terrain qui lui avait fait choisir plutôt la géographie physique que la géologie. En deuxième année, il suit un cours sur la morphogenèse des glaciers, cours d'un géographe qui part régulièrement sur le terrain aussi bien en arctique qu'en antarctique. Il est attiré autant par la matière que par le mode de vie de ce géographe : c'est ce qu'il veut faire. De la science sur le terrain. Des études jusqu'en maîtrise sans encombre et il se lance dans un DEA avec la ferme intention d'aller sur place. Il y a un projet avec la base scientifique de Ny Alesund au Spitzberg : c'est lui qui est retenu. Après un séjour de trois mois sur place, il rédige son mémoire et obtient une bourse pour sa thèse, thèse dont l'objectif est toujours l'étude des glaciers au Spitzberg. Il va rester au total une année au Spitzberg. Il s'attache à cette nature à la fois si dure et si majestueuse. Il devient photographe. Au Spitzberg, il rencontre Jean-Louis Etienne qui lui raconte ses galères lors de sa marche vers le pôle Nord. L'aventure et la science ! C'est ce que Michel veut vivre. Beaucoup de travaux sur la dérive des courants polaires sont ébauchés mais il manque des données précises. Seule une expédition sur la banquise pourrait apporter ce type d'information. L'idée est de suivre le grand courant glaciaire qui part de la Russie, passe par le Pôle Nord et va vers le Groenland. Sa thèse de doctorat passée, Michel monte ce projet scientifique. Il trouve un écho favorable auprès de l'Institut Polaire. Dans le même temps, sans être sûr d'obtenir les financements, il faut constituer une équipe. Il fait appel à des collègues de travail qu'il avait rencontrés lors de son séjour au Spitzberg. Une équipe se forme, composée de chercheurs ayant une passion scientifique autour du pôle. Mais leurs compétences et leurs expériences

en matière d'expédition, comme leurs aptitudes physiques vis-à-vis du polaire sont réduites. La question se pose de faire appel à un professionnel de la montagne pour les aider à organiser l'expédition. Mais le principe de l'homogénéité du groupe est maintenu : l'aventure scientifique est leur trait commun. Ils vont apprendre, ils vont rencontrer des experts. L'objectif scientifique est de rester le plus longtemps sur la banquise avant la débâcle afin d'enregistrer un maximum d'informations sur l'état de cette banquise (vitesse et profondeur). La question posée était celle du moyen de locomotion. Les expéditions polaires au cours de leur histoire ont utilisé différents moyens : l'attelage de chiens, la motoneige et enfin l'homme. Ils n'avaient aucune connaissance de la conduite d'un attelage de chiens et encore moins de connaissance en mécanique. Il restait l'homme. Or, aucun d'eux n'était un athlète entraîné pour ce type d'effort. Selon les experts, il est apparu tout à fait possible pour un homme normalement constitué de tracter une pulka pesant l'équivalent de son poids. Ils décident d'y aller par leurs propres moyens avec des skis et des pulkas, en limitant strictement la charge à leurs poids respectifs et en organisant des ravitaillements. Ce fut une expédition terrible sur le plan physique car aucun d'entre eux n'était véritablement prêt à endurer de telles températures, aucun n'avait une expérience du froid, ni de la tempête sous la tente. Le choix de certains matériels avait été quelque peu hasardeux : des fixations de ski qui ont cassé rapidement, une tente pas complètement adaptée à des changements fréquents d'orientation du vent pendant la nuit, des réchauds à essence que personne n'avait utilisés auparavant... Et surtout la difficulté de s'organiser en équipe : une inertie dans le montage et le démontage du camp qui faisait que le temps de progression dans la journée était limité à deux ou trois heures quelques fois. Une « galère » que chacun d'eux a acceptée pour la science. Les informations recueillies au cours de l'expédition ont un aspect fondamental dans la compréhension de cette dérive glaciaire.

2.3. Alain : l'exploration et la découverte

Alain est depuis toujours un baroudeur de pleine nature. Il adhère au scoutisme dès l'âge de huit ans. La simple idée d'aller camper en pleine nature avec une bande de copains est une véritable fête pour lui. Sortir des sentiers battus, là où il n'y a plus de goudron, plus de chemin. Aller au bout de ce qui est connu, de ce qui est exploré et partir à l'aventure. Les expériences se succèdent les unes aux autres. La première nuit passée sous la tente avec les copains dans cette forêt si vaste que l'on peut s'y perdre. Partir en vélo le plus loin possible avec l'obligation de revenir à la maison le soir. Aller voir en haut de cette montagne de 4000 mètres pour prendre un peu de hauteur par rapport au monde. Descendre sous terre pour fréquenter ces espaces noirs, silencieux, humides. Traverser ce grand lapiaz si blanc qu'on appelle le purgatoire, presque l'enfer. Partir en autonomie à ski de fond pendant quelques jours pour traverser un massif : le Vercors, le Jura, l'Aubrac... Pour conserver des traces de ces moments si intenses, Alain s'est mis à la photo. Les études ne l'attirent pas véritablement et après une tentative écourtée d'une seconde technologique, Alain prépare un CAP de photographe. A la fin de ses études, il est embauché comme salarié. Ses premiers salaires vont lui permettre d'élargir son champ géographique d'aventure. Le mari de la sœur de sa copine est envoyé comme médecin au Kenya pour deux ans. L'opportunité est trop belle. Il part là-bas un mois pour découvrir l'Afrique. Il se trouve confronté pour la première fois à une nature sauvage : des lions, des éléphants, des hippopotames, des zèbres... C'est de ça qu'il a envie : se confronter à un milieu sauvage. C'est en descendant de l'avion à Nairobi qu'il a entendu pour la première fois le bruit de l'Afrique, le bruit de cette nature sauvage qui le dépasse. De retour il fait une expo photo de ce voyage et il se fait remarquer. On lui demande de faire un article sur son voyage assorti de ses plus belles photos. C'est sa première pige. Un encouragement au voyage. Deuxième destination : l'Amérique latine. Il veut aller sur

l'Altiplano et le parcourir du nord au sud. Démarrer au Pérou et aller jusqu'au Chili. Il va prendre le VTT comme seul moyen de locomotion. Les copains qui devaient l'accompagner ont des problèmes financiers, il part seul. Un beau voyage mais il est trop seul : il aurait voulu le partager avec quelqu'un... mais il est resté sur les pistes tracées par les hommes... Ce qu'il désire, c'est aller dans un milieu réellement sauvage où il n'y a pas de route, rien de construit par l'homme. Il veut faire sa propre trace dans un univers naturel. C'est pourquoi lorsqu'un copain lui propose de faire un raid polaire au Labrador (Canada), il accepte tout de suite. Surtout qu'il a réussi à vendre son reportage sur l'altiplano à une bonne revue : il a gagné de quoi partir un mois en expédition à l'autre bout du monde. Une préparation hâtive au vu de son travail de photographe quotidien qui lui pèse quelque peu : les reportages photo de mariage et de communion commencent à le lasser. Il arrive en vrac au Labrador. Mais c'est la révélation : il est dans son monde : le monde de Jack London, du trappeur et du loup... Il a vraiment l'impression de vivre. Il se passionne pour les gens, les animaux, le milieu dans toutes ses dimensions. A partir de ce moment, une année sans expédition polaire est une année perdue. Il part en Norvège, en Suède, en Islande, au Spitzberg. Le problème crucial est de trouver les partenaires qui sont disponibles, qui ont les compétences requises et qui ont surtout cette même façon de vivre les raids polaires. L'important pour lui est l'immersion complète dans le milieu en autonomie totale, en utilisant au mieux les technologies contemporaines pour le confort et la sécurité. Mais des technologies ayant une dimension humaine : les skis et la pulka, la voile de traction, le téléphone satellitaire, le GPS... Il faut faire preuve d'ingéniosité. Il y a toujours plusieurs solutions à un problème. La logistique doit être maîtrisée pour vivre pleinement l'aventure de l'expédition. Photographe reconnu nationalement, il réalise maintenant des reportages photos pour de nombreuses revues spécialisées ce qui lui permet de vivre de sa passion.

2.4. Pierre : l'exploit sportif en pleine nature

Pierre a eu depuis toujours un rêve : devenir guide de haute-montagne. Rien ne le prédisposait vraiment à ce choix en étant originaire de cette ville de Nantes. Sa famille était plutôt orientée vers la mer, lui c'était la montagne. Exception son oncle qui faisait de l'escalade et qui était l'animateur actif d'un petit groupe de grimpeur. Pas de grande montagne dans ce pays nantais, mais des parois rocheuses qui surplombent la mer tout le long des côtes bretonnes et qui constituent un formidable terrain de jeu. Et puis, il y a cette nouvelle structure artificielle d'escalade qui vient d'être mise en place dans un gymnase nantais qui va devenir le passage obligé deux à trois fois par semaine. Pierre a toujours été sportif. Au départ c'est la gymnastique et l'athlétisme, et plus particulièrement la course de fond. Mais rapidement l'escalade devient sa première passion. A 15 ans, il découvre Chamonix lors d'une compétition d'escalade. C'est le coup de foudre. Il découvre qu'il est possible de vivre de cette passion qu'est la montagne. Il se rappellera de cette discussion dans un petit bar de Chamonix avec un guide professeur à l'Ecole Nationale de Ski et d'Alpinisme (ENSA) lui expliquant en quoi consiste son travail et comment il est devenu guide, puis professeur. Le lendemain, grande émotion : il prend pour la première fois le téléphérique pour aller à l'Aiguille du midi et il découvre le Mont-blanc, le Mont blanc du Tacul, le Mont Maudit, la Vallée blanche... Pierre reviendra transformé de ce séjour : sa décision est prise, il sera guide de haute-montagne. Cette vocation pour la montagne apparaît décalée dans le contexte nantais. Ses copains le taquinaient avec ce projet de terrien, eux qui ne rêvent que de vent du large gonflant les voiles de bateaux. Même les enseignants sont intrigués de ce choix. A 18 ans, le bac en poche, il est sélectionné pour faire partie d'un groupe d'élite qui doit partir en expédition en Patagonie. Il est sélectionné parmi cent candidats : ils seront quatre à partir tous frais payés en Patagonie. Il se fera une joie d'envoyer une carte postale à un enseignant

peu convaincu de sa vocation. Après les choses vont aller vite. Au cours de l'expédition, il se lie d'amitié avec un chamoniard chez qui il va rapidement aller habiter à son retour en France. L'objectif est d'investir le ski pendant l'hiver. En effet, la première épreuve pour accéder à l'ENSA est une descente de ski chronométrée. L'été suivant, il va enchaîner les itinéraires rocheux les plus engagés autour de Chamonix de façon à constituer un carnet de courses acceptable pour tenter le concours l'année d'après. Il a le concours d'entrée à l'ENSA du premier coup et deux ans après il devient guide de haute-montagne. Il constitue une petite équipe de choc –les quatre copains de Patagonie– qui devient un groupe « excellence » d'une association de montagne. Les expéditions se succèdent : le Pérou, la Bolivie et l'Himalaya où ils vont ouvrir une voie au K2. De retour du K2, on lui propose de faire un « big wall » au Groenland, l'été suivant. Dans l'avion, il est impressionné par la dimension de la calotte glacière du Groenland et il décide de la traverser d'Est en Ouest l'hiver prochain. Il prépare son expédition depuis Chamonix. Il fait des tests de traction avec la pulka et se rend compte qu'il peut tracter 100 kg à la vitesse de 4 à 5 km/heure. Il fait le raisonnement suivant : en comptant une journée de 7 heures de progression, avec un départ le matin à 8 heures, on doit pouvoir réaliser 30 km dans la journée. La calotte à cet endroit fait 1000 km de large : ce qui fait 33,33 jours d'expédition sur place. Comptons 35 jours avec du mauvais temps. Pour le reste du matériel, c'est l'expérience de la haute-montagne qui va orienter ses choix en matière de tente, de réchaud. La règle à suivre pour la réussite de l'expédition est simple : effectuer 30 km par jour quels que soient le temps et les conditions de neige. Il faut réduire le temps de montage et de démontage du camp : la tente sera rangée à moitié montée dans la pulka, pas de mur de protection autour de la tente. Les temps de pause pour les repas et l'hydratation seront limités à l'essentiel : 10 minutes toutes les heures. Pierre fera d'autres raids polaires au Spitzberg, au Canada. Il tentera même le Pôle Nord Géographique, mais il sera obligé d'abandonner pour des raisons de météo : le chaos de glaces cette année-là était impossible à franchir. De toutes façons, le raid polaire n'est pas vraiment son truc. Ça manque de rythme, d'action et surtout de verticalité. Il est plus un homme du vertical que de l'horizontal. Par contre, il aime bien mixer un raid polaire avec la réalisation d'un « big wall ». Utiliser les techniques du raid polaire qu'il a développées pour aller au pied d'une paroi de 1000 mètres et ouvrir une nouvelle voie. Il vit en tant que guide de haute-montagne alternant les expéditions à vocation touristique destinées à des clients et les expéditions « engagées » sponsorisées.

3. Une mise en évidence des relations entre des finalités et des modes d'organisation

Jean, Michel, Alain, Pierre sont quatre expéditeurs dont les finalités en termes d'expédition sont différentes : plaisir du ski, avancée de la science, exploration et découverte, exploit sportif... Chacun des quatre portraits proposés ci-dessus radicalise et met ainsi en évidence une finalité qui semble orienter différemment l'organisation d'une expédition.

En reprenant l'exemple de Pierre, montrons comment cette finalité d'exploit sportif en ce qui le concerne, se construit au fil du temps et devient un principe organisateur fondamental de ses expéditions. Tout jeune, Pierre, cultive un esprit de compétition : (1) d'exploit par rapport aux autres en athlétisme, en course de fond, (2) de défi par rapport à lui-même quand il s'intéresse à l'escalade. Son engagement dans les activités physiques est important : il ne rechigne pas à l'entraînement pour être au plus haut niveau lors des compétitions. Sa rencontre avec la montagne et la neige n'échappe pas à cette tendance compétitive. Il investit le milieu dans le même esprit : en terme de défi physique, d'exploit sportif. En découvrant la

haute montagne, il trouve l'environnement adapté pour assouvir pleinement ce besoin d'exploit sportif. Ainsi, il multiplie les expéditions en milieux extrêmes en se confrontant à toujours plus de difficultés. Il développe aussi cette culture de dépassement de soi dans son parcours professionnel avec l'obtention du concours d'entrée, puis du grade de guide de haute montagne. Ce choix professionnel est en profonde harmonie avec le sens qu'il donne à sa vie. L'exploit sportif apparaît comme une finalité transversale à son engagement dans les activités physiques, notamment celles de pleine nature. Lors de ses expéditions polaires, cette tendance reste toujours sous-jacente. Ainsi, il calcule au plus près la durée de son séjour en fonction de la vitesse qu'il est possible de développer. Il s'agit donc :

- de diminuer le poids qui contraint le rythme de progression : on préférera la tente tunnel à une tente géodésique parce que c'est la tente qui offre le meilleur ratio volume/poids, quels qu'en soient les inconvénients ;
- de maximiser le temps de progression donc de réduire au minimum toutes les opérations de montage ou démontage du camp : la tente sera rangée dans la pulka à moitié montée, on ne construira pas de mur de neige de protection autour de la tente, mais on rajoutera plutôt une bavette montante sur le pourtour de la tente.

Pierre, qui vise l'exploit sportif lors de ses expéditions, se préoccupe d'une part, comme nous venons de le voir, de son organisation sur place pour gagner du temps sur les contraintes quotidiennes ; d'autre part de son entraînement avant de partir pour être en mesure de tenir le rythme fixé au départ. S'il faut tracter une pulka de 140 kg au démarrage de l'expédition pour la réaliser, il se met en situation de préparation pour tracter une pulka de ce poids. Ainsi, le plan d'entraînement devient indispensable pour développer les capacités physiques dont il a besoin. Il porte aussi une attention particulière à la nourriture pendant la préparation, puis sur place : elle doit lui permettre de développer toute sa puissance physique.

Cette analyse à partir du portrait de Pierre, nous permet de souligner premièrement que la tendance d'un expéditeur se construit à travers son histoire de vie, progressivement au fil des vécus, et fonde explicitement ou implicitement la réalisation de ses expéditions. Ces finalités peuvent se révéler dans un récit autobiographique, mais elles ne sont ni données, ni explicites d'emblée. Deuxièmement la cohérence entre cette tendance et la manière d'organiser une expédition est profonde. La logistique mise en place est relative à ce que vise, plus ou moins explicitement, un expéditeur quand il s'engage dans la réalisation d'une expédition polaire. Cette finalité peut être comprise comme un principe organisateur.

Sans développer cette analyse à partir de tous les portraits, montrons que chacune des trois autres finalités construites au cours de trajectoires de vie différentes constitue un principe organisateur d'expédition différent.

Pour un expéditeur comme Jean, c'est le plaisir du ski qui domine. Il considère le raid à ski comme une discipline. Le ski n'est pas un moyen pour aller découvrir les régions polaires ou pour réaliser un exploit sportif ou encore faire œuvre scientifique, mais bien une finalité en soi. C'est le plaisir de la glisse à ski qui est recherché. Or, ce plaisir est diminué par la pulka qu'on doit tracter. Après de nombreuses expériences, il considère que le poids maximal d'une pulka ne doit pas excéder 40 kg, au-delà il n'y a plus de plaisir de skier. C'est le point de départ de toute sa logistique. A partir de ce principe, on peut comprendre pourquoi il choisit les pays nordiques comme la Norvège, la Suède, la Finlande : une qualité de neige pour des températures « raisonnables » ce qui permet de réduire la quantité de nourriture et de carburant par personne et par jour. On comprend pourquoi les itinéraires vont privilégier les refuges : il s'agit de réduire tout ce qui est consommable.

Pour un expéditeur comme Michel, c'est la passion de la science qui domine. C'est la nature des recherches scientifiques qui oriente le moyen de déplacement de l'expédition, en prenant aussi en compte les capacités et connaissances des expéditeurs. Si le choix se porte

sur le ski pour une expédition, c'est parce que les membres de l'expédition n'ont aucune expérience en matière de conduite de traîneaux à chien ou de mécanique de ski-doo ou de chenillette. Comme les expéditeurs ne sont pas des sportifs accomplis, ils vont se limiter à une pulka équivalente à leurs poids respectifs. Pour réaliser leur expédition, ils devront organiser des ravitaillements fréquents de façon à ce que le poids maximal de la pulka soit respecté. Le matériel destiné aux observations scientifiques est un poids supplémentaire à emporter, mais un poids indispensable qui n'est donc pas une charge. Ces mêmes observations scientifiques peuvent occuper une partie de la journée : autre facteur qui limite la progression au quotidien, mais le rythme accepté est celui de la science.

Pour un expéditeur comme Alain, c'est l'immersion dans le milieu naturel qui prime. Le plaisir de découvrir cette calotte de glace, cette banquise, d'observer les boeufs musqués. Il acceptera une pulka supérieure à son poids parce que cela signifie pour lui une expédition plus longue. Mais de toute façon, il adaptera le rythme de sa progression aux conditions de neige et au poids de la pulka. S'il ne doit réaliser que 5 km dans la journée, peu importe.

L'analyse des portraits « idéalisés et radicalisés » met en évidence quatre finalités bien distinctes qui sont indissociables de principes d'organisation bien différenciés. Cependant, ces tendances peuvent se combiner les unes aux autres à des niveaux d'intensité divers. La logistique et les principes d'organisation seront alors le fruit d'un arbitrage singulier selon la tendance particulière de l'expéditeur. Cette tendance particulière n'est ni donnée, ni figée, elle se construit au fur et à mesure des expériences et des expéditions. L'engagement de Pierre en terme d'exploit, la position centrale du ski pour Jean ou l'importance des questions scientifiques pour Michel s'affirment au fil de leurs expériences, au gré de leurs vécus positifs et négatifs. Ainsi, il peut y avoir des glissements, des changements de finalité pour un même individu au cours de sa vie. Ces tendances qui se donnent à voir dans les multiples réalisations pratiques, dans les options logistiques, ne sont pas explicites d'emblée par l'expéditeur. Ce qui oriente l'activité de l'expéditeur reste relativement implicite. Néanmoins, certains expéditeurs ayant une grande expérience, ayant fait un travail de réflexion par rapport à leur pratique sont capables de les rendre explicites, par exemple, par des récits.

4. Conclusion

Ce travail en l'état constitue une première étape d'une réflexion entreprise sur les modes de relation qu'il est possible d'établir entre le registre des motivations et celui des logiques d'action en rapport avec une activité à projet. Il doit se poursuivre aussi bien sur le plan conceptuel qu'empirique. Il est néanmoins possible de dégager quelques résultats ayant une certaine pertinence par rapport à des préoccupations en matière de management d'une équipe projet telles que nous les avons énoncées dans l'introduction. Nous rappelons que sur le plan méthodologique, nous construisons d'une manière délibérée une classe de situations de l'action collective à projet, à visée générique, qui permet d'opérer des relations permanentes entre le terrain des expéditions polaires et celui des problématiques organisationnelles des sciences de gestion. Le choix d'un terrain relevant d'une situation extrême permet d'observer d'une manière facilitée les comportements individuels, collectifs des acteurs et leurs conséquences organisationnelles parce que les logiques dans ce type de contexte sont poussées jusqu'à leurs limites. Une particularité doit être à souligner quant à l'activité à projet « expédition polaire » : ce sont les mêmes acteurs qui interviennent tout au long du programme : de la conception à la préparation jusqu'à la mise en œuvre. Ce sont les acteurs-concepteurs qui deviennent les usagers de ce projet. Nous proposons quatre pistes d'investigation : la question de l'engagement des acteurs, la question du contexte propre à

développer un apprentissage organisationnel, l'existence de style de pratique ordonné par les finalités des acteurs, la question de la construction du collectif.

4.1. Un engagement « total » dans une activité à projet

La nature de la relation qu'entretiennent nos quatre expéditeurs avec l'activité polaire est exemplaire d'une situation d'engagement « total », d'une « forte » motivation. Les expéditions polaires font non seulement partie pleinement de leurs vies, mais on peut dire aussi qu'elles sont « leurs vies ». L'accomplissement de cette activité « expédition polaire » représente un enjeu existentiel pour chacun des personnages. La motivation de chaque acteur à s'engager dans l'activité prend sa source dans son histoire de vie. Il y a une profonde cohérence entre l'aspiration identitaire de l'acteur considéré et la nature de l'activité. Nous sommes ici dans le domaine de la construction identitaire au sens de Dubar (1991). C'est la translation positive que peut opérer l'acteur entre son identité projetée, ce qu'il veut être, et son identité assumée, c'est à dire le rôle qu'il accepte de jouer dans l'activité « expédition polaire », qui permet de construire une telle cohérence. Il reste à rendre compte : comment se construit cet engagement ? comment progressivement l'activité considérée prend une place grandissante dans la vie de l'acteur ? Ces finalités qui prennent source dans l'histoire de vie des acteurs en cause peuvent être décrites en termes d'aspiration identitaire mais aussi se traduire aussi comme l'expression de monde de valeur et de sensibilité dans une perspective phénoménologique (Merleau-Ponty, 1988). Au cours de nos investigations, nous avons pu opérer une distinction entre ceux qui font des expéditions polaires, comme ils entreprendraient une autre activité, et ceux qui sont des êtres-expéditeurs. Les acteurs choisis ici relèvent de cette dernière catégorie. Ainsi, chacun se réalise pleinement dans cette activité, celle-ci fait sens pour lui, et c'est à cette condition que chacun va inventer sa propre manière d'organiser une expédition.

4.2. Un contexte spécifique pour développer l'apprentissage en situation

Ainsi, librement, spontanément, implicitement le plus souvent, chaque expéditeur polaire expert, que nous avons étudié, a construit au fil de sa vie, en fonction de ces aspirations identitaires et de son expérience, une manière particulière de concevoir et mettre en œuvre une expédition. Il a mobilisé toute son énergie pour inventer en situation tout au long du déroulement des expéditions, mais aussi en capitalisant au mieux les retours d'expérience, des modes d'organisation. Nous sommes bien ici dans un processus d'apprentissage. In fine, tout se passe comme si la moindre opération constitutive de l'expédition était orientée par un principe organisateur qui exprime la finalité poursuivie par le praticien : le choix des coéquipiers, le poids de la pulka, le mode de campement, la stratégie nutritionniste... Ainsi la finalité exprime d'une manière explicite les motivations, les attentes d'un expéditeur vis-à-vis de son expédition et elle se décline aussi comme un principe organisateur modelant l'ensemble des opérations constitutives d'une expédition. Cette perspective doit permettre d'approfondir les caractéristiques « humaines » des situations de travail où l'on attend des acteurs de libérer leur potentiel humain (Plane, 2002), des situations que l'on qualifie plus généralement d'apprentissage organisationnelle. La question du passage de l'individuel au collectif reste entière.

4.3. Des styles de pratiques orthogonaux orientés par des finalités constituant des polarités organisationnelles

Il est possible ainsi d'opposer d'une manière quasi-orthogonale ces différentes manières d'organiser une expédition selon les finalités que nous avons nommées : exploit sportif, exploration découverte, plaisir de la glisse ou passion de la science. Nous pouvons ainsi

construire une topologie des pratiques des expéditeurs polaires permettant de positionner n'importe quelle pratique selon ces quatre pôles. Chaque pratique ayant sa propre cohérence interne et pouvant alors apparaître comme le résultat d'un compromis entre différentes polarités. Nous avons entrepris d'investir ces différents styles de pratique en affrontant le problème méthodologique de l'investigation du « faire » en situation, à partir des travaux de Pierre Vermersch (1994), Jacques Theureau (1992) et d'Yves Clot (1998). Il apparaît déjà que ces finalités comprises en tant que principe organisateur n'orientent pas toute l'organisation, en effet elles n'ordonnent pas les modalités de combinaison entre une logique d'anticipation et d'adaptation sur l'ensemble du déroulement du projet. Nous avons pu observer des acteurs ayant la même finalité mais plutôt centrés sur une logique d'anticipation et d'autres plutôt orientés vers une logique d'adaptation.

5. La question de la construction du collectif

Cette question n'est pas abordée en tant que telle dans notre contribution et fait l'objet d'un travail spécifique en cours sur une expédition que nous avons suivi entièrement pendant deux ans dans une posture d'observation-participante. Néanmoins à partir de la problématique esquissée dans cette contribution, il est possible d'envisager la construction du collectif de la manière suivante. Dans le cadre habituel d'une expédition polaire, c'est celui qui a l'idée du projet qui devient le chef. Et c'est lui qui va recruter ses propres co-équipiers.

Ce choix va faire l'objet d'une attention soutenue en termes de compétences, de valeurs et de pouvoir. En effet, c'est le chef d'expédition qui va imposer son style d'expédition à l'ensemble de l'équipe. Le mode de recrutement constitue une opération cruciale dans la construction du collectif qui va se poursuivre tout au long du projet. Si c'est Alain le chef d'expédition : il va recruter des participants qui lui ressemblent, qui ont les mêmes valeurs, les mêmes sensibilités que lui. Des individus qui partagent le même monde que lui : celui de l'exploration et de la découverte. A priori, il ne va proposer ni à Pierre, ni à Michel, ni à Jean de le rejoindre dans son aventure. Dans le même temps, le projet proposé par Alain ne va pas les mobiliser. On peut s'interroger sur les problèmes effectifs et chronologiques que pourraient rencontrer la constitution d'un collectif composé de nos quatre protagonistes et sur la structure qui permettrait une telle cohabitation. Dans tous les cas, un collectif peut propice à l'apprentissage organisationnelle.

Enfin sur le plan conceptuel, ce travail doit se poursuivre par la construction d'un cadre à même de rendre compte des résultats quant aux modes de relation qu'il est possible d'établir entre le registre des motivations et celui des logiques d'action en référence à une activité à projet (c.f. annexe 1). Les travaux engagés depuis de nombreuses années par Brechet et Desreumeaux (2004, 2006, 2008) autour d'une théorisation de l'activité collective à projet au sein de l'entreprise et plus récemment la contribution de Brechet et Schieb-Bienfait (2009) à l'AIMS sous le titre : « Logique d'action et projet dans l'action collective : réflexions théoriques comparées » doivent constituer un point d'appui décisif en matière d'approfondissement.

Références

- Argyris, C., 2003, *Savoir pour agir*, Paris : Dunod.
- Avenier M.J., 2003, Transformer l'expérience en savoirs actionnables légitimés en sciences de gestion considérées comme des sciences de conception, in *Conférence internationale sur les méthodes de recherche, Academy of management & ISEOR*, Lyon 18-20 Mars 2004, Volume 2, p801-822.
- Brechet J-P, Desreumeaux A, 2004, Pour une théorie de l'entreprise fondée sur le projet, *Revue Sciences de Gestion*, ISMEA, n°45, 109-148.
- Brechet J-P, Desreumeaux A, 2006, Le projet dans l'action collective, in *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 1015-1024.
- Brechet J-P, Desreumeaux A, 2008, L'entreprise comme projet, in Marchesnay, Payaud, *Stratégies et pouvoirs*, Paris, Vuibert, p267-277.
- Brechet J-P, Schieb-Bienfait, 2009, Logique d'action et projet dans l'action collective, *Colloque de l'AIMS, CERAG*, Grenoble.
- Clot Y., 1998, *Le travail sans l'homme ?*, Paris : Edition La Découverte.
- David, A., 2000, Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées, David, A., Hatchuel, A., Laufer R., *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Paris : Vuibert, Fond National pour l'Enseignement de la Gestion d'Entreprise.
- Dubar C., 1991, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 276p.
- Dubar C., Demazière D., 2004, Analyser les entretiens biographiques, Presses de l'Université Laval, Québec.
- Hatchuel A., 2005, Pour une épistémologie de l'action, in Teulier, R. Lorino P. (2005), *Entre connaissance et organisation, l'activité collective*, Edition La découverte.
- Giard, V., Midler, C., 1997, Gestion et management de projet, *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de Simon Y., Joffre P., Paris : Economica
- Lecoutre M., Lièvre P., 1994, Technique d'identification des activités enchevêtrées dans les parcours socioprofessionnels des entrepreneurs culturels », Séminaire Cereq *Les données longitudinales dans l'analyse du marché du travail*, CEJEE, Toulouse.
- Louart, P., 1997, Motivation, *Encyclopédie de gestion*, sous la direction de Simon Y., Joffre P., Paris : Economica
- Merleau-Ponty, M. 1988, *Merleau-Ponty à la Sorbonne : Résumé de cours 1949-1952*, Cynara, Dijon-Quetigny.
- Midler C., 1998, *L'auto qui n'existait pas*, Editions Dunod.
- Mucchielli, A., 1992, *Les motivations*, Paris : Presses Universitaires de France, collection Que sais je ?
- Nonaka, I., Takeuchi, H., 1997, *La connaissance créatrice*, Bruxelles: De Boeck.
- Schön, D., 1994, *Le praticien-réflexif. A la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal : Les Editions Logiques.
- Plane, J.M., 2000, *La gestion des ressources humaines*, Flammarion.

Theureau, J., 1992, *Le cours d'action, analyse sémiologique : essais d'une anthropologie cognitive située*. Berne : Peter Lang.

Vermersch, P., 1994, *L'entretien d'explicitation*. Paris : ESF.

Weick, K., 2001, *Making sense of the organization*, Blackwell Publishing.

Annexe 1

Proposition d'un cadre théorique pour relier la question des motivations et de la logique d'action dans un projet

