
Fondements scientifique et pratique d'une formation post-maîtrise : Le cas du doctorat en management de projets

Brahim Meddeb
Université du Québec à Chicoutimi

1. LE MANAGEMENT DE PROJET : UN DOMAINE D' ACTIONS ET D'INTÉRÊTS EN ESSOR

La Grande Pyramide de Kheops et d'autres Merveilles ont ainsi été réalisées et ont marqué l'histoire de l'Humanité grâce à ce qu'on peut aujourd'hui désigner par management de projet.

Il y a environ trois millénaires avant J.-C., la construction de la Grande Pyramide de Kheops en Égypte, une merveille de l'Antiquité qui étonne encore l'esprit, a nécessité l'emploi simultané de 100 000 ouvriers, 40 000 maîtres-maçons pour rassembler quelques 2 300 000 blocs de pierre chacun pesant de 2 à 70 tonnes avec une précision exceptionnelle. Une telle merveille, réalisée dans une époque où le levier et la roue n'étaient pas encore inventés, a été un projet dont le succès trouvait son origine dans des compétences de planification, d'organisation et de contrôle de ressources. La Grande Pyramide de Kheops et d'autres Merveilles ont ainsi été réalisées et ont marqué l'histoire de l'humanité grâce à ce qu'on peut aujourd'hui désigner par management de projet. Les Chinois, les Phéniciens, les Carthaginois, les Grecs et les Romains ont aussi employé des modes de gestion pour entreprendre des travaux et des programmes d'infrastructures. « Tous les chemins mènent à Rome » est en effet un projet de construction d'un réseau de routes à travers l'Europe, l'Asie Mineure et l'Afrique du Nord entrepris pour faciliter les invasions militaires et garantir les intérêts commerciaux de Rome.

Toutes les époques successives y compris de l'ère moderne ont été le théâtre de réalisation de projets variés en fonction de l'évolution des technologies et des techniques de management. Les projets Appolo 11, Tunnel sous la Manche, Station spatiale internationale, l'appareil Airbus A380, l'organisation des Jeux Olympiques sont des

exemples évidents et se différencient par leurs natures. Dans un minuscule émirat, Dubaï, nous assistons depuis quelque temps à la réalisation de méga projets tels que la Tour de Dubaï avec plus de 800 mètres de hauteur qui est la tour la plus élevée du monde et l'archipel The World, composé de 300 îles artificielles et dont l'ensemble est visible de l'espace.

Au Québec, la mise en valeur du potentiel hydroélectrique a été rendue possible grâce à la réalisation de nombreux projets d'envergure tels que les complexes de la rivière Manicouagan et de la Baie-James. Le complexe de la Baie-James demeure la plus grande entreprise d'exploitation de l'énergie hydroélectrique dans l'histoire du Canada. L'exécution de ce projet a nécessité environ 203 millions de verges cubes de remblai, 133 000 tonnes d'acier, 550 000 tonnes de ciment et 70 000 tonnes d'explosifs. Douze mille employés étaient à l'œuvre pour construire quatre centrales, 215 digues et barrages et un réseau de lignes électriques à haute tension sur 4 800 kilomètres. Les entreprises du Saguenay-Lac-Saint-Jean ont participé activement à la valorisation du potentiel énergétique en mettant à profit leur expertise dans le domaine des projets hydro-électriques, une expertise qui rayonne ici et ailleurs dans le monde.

La réalisation du pont-tunnel Louis-Hyppolyte-La Fontaine est un autre projet qui a permis de compléter un tronçon stratégique de la route Transcanadienne. [...] Ce projet grandiose, témoin du génie québécois, a ouvert des possibilités de transport et de développement économique de la Ville de Montréal et du Québec dans son ensemble.

La réalisation du pont-tunnel Louis-Hyppolyte-La Fontaine est un autre projet qui a permis de compléter un tronçon stratégique de la route Transcanadienne. Ce pont-tunnel, dont la construction a duré près de quatre années et inauguré en 1967, traduit le savoir-faire québécois qui a su faire preuve d'ingéniosité pour réaliser la plus importante structure en béton précontraint au monde pour l'époque. Les concepteurs ont ainsi relevé d'importants défis pour construire « sept éléments en cale sèche aménagée du côté sud du fleuve, puis halés, immergés et assemblés au fond du fleuve ». Chaque élément mesure 7,6 mètres de haut, pèse 33,5 tonnes et occupe une dimension équivalente à la superficie d'un terrain de football. Ce projet grandiose, témoin du génie québécois, a ouvert des possibilités de transport et de développement économique de la Ville de Montréal et du Québec dans son ensemble.

Là où il y a des activités humaines, il y a des projets dans tous les domaines de la société. Depuis le début des années 60, le management de projet s'est largement diffusé et a pénétré les modes de fonctionnement des organisations privées ou publiques.

En bref, là où il y a des activités humaines, il y a des projets dans tous les domaines de la société. Depuis le début des années 60, le management de projet s'est largement diffusé et a pénétré les modes de fonctionnement des organisations privées ou publiques. Tel que précisé antérieurement, ce mode de gestion est institutionnalisé et professionnalisé sous l'égide d'associations professionnelles variées. Sur ce point, il s'agit d'associations qui ont proposé des référentiels comportant des normes à suivre pour la conduite de projet. En dépit de leur variété (voir annexe 1), ces référentiels techniques reposent sur un principe commun, soit « planifier, organiser, exécuter, piloter et contrôler ». En d'autres termes, ils ne sont qu'un ensemble de techniques, d'outils et de compétences à mettre en œuvre pour atteindre avec succès les objectifs du projet. Le développement du management de projet s'est ainsi accompagné par l'élaboration de protocoles normatifs présentant les meilleures pratiques standardisées dont l'application a contribué sans aucun doute à la

réalisation des projets au cours des dernières quarante années. Ces protocoles qui constituent un progrès dans le domaine, formeront les assises d'approfondissement conceptuel et d'amélioration des pratiques futures en milieu organisationnel.

Le développement du management de projet s'est ainsi accompagné par l'élaboration de protocoles normatifs présentant les meilleures pratiques standardisées dont l'application a contribué sans aucun doute à la réalisation des projets au cours des dernières quarante années.

Même s'il est difficile de contester ou d'ignorer ces référentiels, des questionnements demeurent d'actualité tels le taux élevé d'échecs, l'incertitude croissante et la complexité de la dimension humaine des activités inhérentes aux projets. À cet égard, on a assisté, depuis le début des années 2000, à une production scientifique plus importante, qui s'est penchée sur ces problématiques ainsi que sur les tendances récentes de la gestion de projet. Certains travaux ont ainsi tenté d'expliquer la variabilité des performances observées par la contingence des situations dans lesquelles le projet est mis en œuvre. D'autres recherches ont examiné la portée et l'efficacité de la gestion multiprojets dans la résolution de problèmes multiples issus du déploiement généralisé des projets dans les organisations modernes. La littérature récente traite aussi le rôle capital de la gestion de projet dans la réalisation des objectifs stratégiques et de la mission de l'entreprise. Un effort croissant de conceptualisation est déployé pour modéliser le management de projet en tant que discipline scientifique et pratique professionnelle renouvelée.

La majorité des contributions récentes sont issues de travaux ayant adopté une approche appliquée en explorant des préoccupations réelles et de problèmes concrets auxquels les praticiens dans ce domaine font face. Il est ainsi temps d'accorder une grande importance à l'application des connaissances à la résolution des problèmes organisationnels. Plusieurs grands théoriciens en sciences de gestion préconisent cette approche assurant un meilleur équilibre entre la modélisation théorique, la pertinence, le réalisme et l'utilité pour les

milieux de la pratique¹. Les connaissances issues de recherches trop abstraites sans être ancrées dans les réalités du milieu de travail sont peu utiles pour la société ou l'organisation en termes de retombées pratiques et d'impact sur la résolution des situations problématiques complexes.

Les connaissances issues de recherches trop abstraites sans être ancrées dans les réalités du milieu de travail sont peu utiles pour la société ou l'organisation en termes de retombées pratiques et d'impact sur la résolution des situations problématiques complexes.

À l'ère de la mondialisation de l'économie, de l'évolution rapide des technologies, de la turbulence continue de l'environnement et face à l'intensification de la concurrence, théoriciens, experts et praticiens sont unanimes : ils insistent sur l'importance pour les organisations de miser sur l'innovation, le réseautage ou partenariat avec les centres de recherche et le transfert des connaissances provenant de recherches avancées pour faire face à la pression concurrentielle. Devant ces nécessités et compte tenu de la complexité du processus d'intégration efficace et réussie des innovations, une approche multidisciplinaire et appliquée serait mieux adaptée et propice au développement des connaissances en sciences de gestion en général et en management de projet et de l'innovation en particulier. Dans son discours CAN WIN en août 2002, le premier ministre du Canada disait :

« Nous avons également compris une réalité encore plus fondamentale. C'est que la recherche et le développement sont le nerf de la nouvelle

économie. Nous avons compris que le Canada doit être le lieu où se font des découvertes et des percées technologiques. Et que le talent humain, l'ingéniosité et la créativité sont les clefs de voute de l'innovation. »

C'est dans cette perspective que la formation post-maîtrise est appelée à s'inscrire. Elle cherche à approfondir et à soutenir le développement des connaissances pertinentes non seulement à la discipline, mais aussi à la réactualisation des référentiels et protocoles en gestion de projet.

En raison des mutations socio-économiques et de l'intensité des changements ayant rendu un peu obsolètes les référentiels de connaissances et des pratiques professionnelles développés durant une période de stabilité, la formation post-maîtrise devra apporter une contribution sur les plans du développement des connaissances et de leur transfert vers les milieux de la pratique. Sur ce point, elle est en accord avec les préoccupations des spécialistes du domaine : « *Project Management education must be able to teach project managers how to be reflective practioners in touch with the best and newest theory and research, and their day to day practice of managing*². »

En s'inscrivant dans le développement récent du domaine sur les plans théorique et pratique, la formation post-maîtrise devra être déployée autour des fondements théoriques et méthodologiques du management de projet, la dimension humaine du management de projet, la modélisation des approches et des techniques de gestion de projet, et la réactualisation des référentiels des connaissances et l'amélioration des pratiques professionnelles en management de projet.

2. UNE FORMATION POST-MAÎTRISE ORIGINALE

2.1 Évolution de la pratique professionnelle en gestion de projet

Tel que mentionné précédemment, le management de projet a connu un essor spectaculaire en tant que pratique et mode de management des entreprises. L'intérêt croissant pour les méthodes de gestion de projet est perceptible par la quantité d'événements

(colloques, congrès) organisés sur le sujet, le nombre accru de prestataires de service et d'éditeurs de logiciels spécialisés en gestion de projet et l'augmentation du nombre d'adhérents aux associations professionnelles, lesquelles proposent des référentiels de connaissances et de protocoles normatifs pour mieux encadrer la profession de gestionnaire de projet. À titre

d'exemples, on peut citer le « *Project Management Body of Knowledge Book* » du PMI (PMBOK, 2010), le Project Management Body of Knowledge de l'Association of Project Management (APM Bok), celui de l'International Project Management Association (IPMA Competency Baseline, version 3.0) et celui de l'Engineering Advancement Association of Japan (ENAABOK, 2002). Ayant les mêmes fondements, ces guides de connaissances formalisent les principes et les « meilleures pratiques » applicables à la plupart des projets.

La maîtrise des techniques professionnelles est souvent certifiée selon des niveaux. Le PMI propose une certification à deux niveaux, très répandue en Amérique du Nord : (*Project Management Professional*) *Certified Assistant in Project Management*. La certification IPMA, très répandue en Europe occidentale, propose quatre niveaux (directeur de projet certifié (Niveau A), chef de projet certifié (Niveau B), responsable de projet certifié (Niveau C) et assistant de projet certifié (Niveau D). La certification, qui suppose la réussite d'un examen, est née à cause de deux besoins convergents. D'abord, les entreprises voulaient être sûres que leurs chefs de projet puissent attester de leurs compétences dans le domaine. Ensuite, les professionnels en gestion de projet souhaitaient que leurs compétences dans le domaine soient reconnues. En 2006, le PMI comptait plus de 200 000 membres, dont 180 000 certifiés « *Project Management Professional* ». Le PMI, organisation à but non lucratif, est devenu très prospère vu l'importance des frais de certification assumés par les aspirants et les frais d'adhésion annuels des membres.

2.2 Évolution académique de la filière « Gestion de projet »

Sur le plan académique, la gestion de projet s'est aussi développée dans les universités en tant que filière d'enseignement. Grâce au programme de maîtrise, il a été ainsi possible de former des gestionnaires de projet dont l'intégration au sein du marché du travail est facile, compte tenu de la nature technique et opérationnelle de leur formation, mais aussi des besoins des organisations en matière de compétences dans ce domaine.

La stabilité de l'environnement impliquait une stabilité des programmes d'études et des protocoles normatifs formalisés par les associations professionnelles en gestion de projet. [...] Les associations professionnelles en gestion de projet mettent davantage sur la maîtrise des techniques et la certification des membres que sur l'adaptation et le développement des connaissances dans ce domaine.

Les conditions d'émergence de la filière académique et de la pratique professionnelle, il faut le rappeler, étaient influencées par la stabilité de l'environnement et des modes de fonctionnement des entreprises. La diffusion des normes et des guides de connaissances, lesquels inspirent souvent les contenus des formations académiques, s'est réalisée sur une grande échelle et sans difficulté majeure. En bref, la stabilité de l'environnement impliquait une stabilité des programmes d'études et des protocoles normatifs formalisés par les associations professionnelles en gestion de projet. Cependant, il faut noter que malgré les mutations économiques et technologiques rapides, la montée de la complexité et de l'incertitude, peu d'efforts ont été déployés pour réactualiser les référentiels et pour les adapter à la réalité d'aujourd'hui. Les associations professionnelles en gestion de projet mettent davantage sur la maîtrise des techniques et la certification des membres que sur l'adaptation et le développement des connaissances dans ce domaine. Les professionnels, qui ont contribué à la diffusion des standards, et les experts jugent que les approches conventionnelles et les guides de connaissances sont obsolètes. Repenser les fondements théoriques, méthodologiques et professionnels du management de projet constitue une démarche prioritaire en vue de s'adapter aux exigences de l'économie du savoir et de développer des pratiques innovatrices en management de projet³.

Les deux dernières décennies ont été le théâtre de profonds bouleversements ayant entraîné de nombreuses expérimentations en milieu de travail et des transformations des pratiques organisationnelles. Cette évolution a été suivie, avec un certain retard, par diverses réflexions ayant porté sur le

renouvellement des bases conceptuelles et pratiques du management de projet. En 2000, le PMI a retenu le thème « *Project Management Research at the Turn of the Millennium* » pour son congrès annuel. En 2004, un programme de recherche britannique « *Rethinking Project Management* » a été créé et financé par l'« *Engineering and Physical Sciences Research* ». Depuis l'an 2000, des colloques de recherche en gestion de projet sont organisés régulièrement. Ces démarches, illustrant une prise de conscience à l'égard de l'évolution du domaine, cherchent à redéfinir les frontières de la gestion de projet en explorant des perspectives de recherche nouvelles. Au-delà de la dimension technique centrée sur la réalisation de projets, le domaine se repositionne sur l'organisation qui utilise les projets pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques et sa mission. Les thématiques couvrent de nouvelles préoccupations, telles que la gestion de portefeuille de projets, la gestion de programmes, l'ingénierie simultanée ou concurrente, l'organisation par projet, etc.

2.3 Quelques tendances nouvelles en management de projet

Une des nouvelles applications en gestion de projet est l'ingénierie simultanée. Il s'agit d'une approche systématique proposant le décloisonnement à tous les niveaux pour concevoir un produit. Elle prend en considération tous les éléments de son cycle de vie, depuis la conception jusqu'à la mise à disposition du produit. En s'opposant à la démarche traditionnelle séquentielle des phases de projet sous l'autorité du chef de projet, l'ingénierie simultanée suppose des structures organisationnelles à redéfinir. Ainsi, il y a lieu de réfléchir sur la composition des équipes multidisciplinaires ou multifonctionnelles, les relations interpersonnelles, la communication interne à l'équipe et le leadership. En cherchant à réduire les coûts et les délais, cette méthode suppose la participation de toutes les fonctions, l'ouverture aux partenaires extérieurs et le partage d'un maximum d'information. Elle implique aussi des tensions liées aux commandements multiples, aux interactions requises et au stress dû à la nature temporaire du projet. L'intégration d'une telle technique ainsi que les approches d'optimisation de l'efficacité des équipes multifonctionnelles offrent donc des pistes de recherche intéressantes.

La mondialisation des entreprises et des projets a vu se multiplier les équipes internationales de projet. Ce contexte particulier a mis en évidence un autre type de problèmes liés aux différentes cultures nationales dans la communication et la prise de décision.

Le recours croissant des entreprises aux projets pour réaliser leurs objectifs stratégiques a bouleversé les modes d'organisation du travail et de la production. Cette tendance de « projetisation » de l'entreprise a donné naissance à une nouvelle réalité connue sous l'appellation « Organisation par projet ». La problématique de l'amélioration des performances nécessite des approches modernes d'arbitrage des projets. Elle nécessite également des techniques de mutualisation des ressources pour la réalisation des projets. La notion de bureau de projet (*Project Management Office*) se présente comme une responsabilité nouvelle au cœur du management de l'entreprise. Des réflexions sur les approches de création de valeur s'imposent pour favoriser l'émergence d'une logique envisageant les projets de façon agrégée plutôt que de manière individualisée. Il y a aussi lieu d'examiner les pratiques de gestion de ressources humaines qui doivent accompagner le management par projet, c'est-à-dire dès que l'entreprise se structure autour de ses projets.

Le recours croissant des entreprises aux projets pour réaliser leurs objectifs stratégiques a bouleversé les modes d'organisation du travail et de la production. Cette tendance de « projetisation » de l'entreprise a donné naissance à une nouvelle réalité connue sous l'appellation « Organisation par projet ».

Compte tenu de l'essor du management par projet en tant que mode de fonctionnement de l'entreprise, une problématique nouvelle se pose : du monoprojet aux multiprojets. Cette nouvelle thématique couvre les approches et les processus de sélection des projets prioritaires qui s'articulent autour d'un principe plus complexe. D'une logique traditionnelle « bien gérer les projets », « *Doing the project right* », on passe à une logique « gérer les bons projets », « *Doing the right projects* ». Des recherches sont donc nécessaires pour explo-

rer les méthodes d'arbitrage entre les projets et de mutualisation des ressources et des compétences.

La généralisation de la gestion de projet en tant que pratique managériale conduit aussi à réfléchir sur l'interaction entre la stratégie de l'organisation, le management des connaissances et le management de projet. Pour que les projets laissent des traces et une mémoire propice à l'innovation, les pratiques de management des connaissances appropriées restent donc à identifier et le contenu mérite d'être précisé à l'aide d'études de cas en milieu organisationnel pour capter les apprentissages générés lors de l'exécution des divers projets.

2.4 Un regard nouveau sur des problématiques anciennes

Si l'approfondissement des connaissances est nécessaire pour appréhender les problématiques apparues avec l'évolution de la gestion de projet et des nouvelles pratiques de management, il est aussi approprié de renforcer les savoirs en examinant certains vieux problèmes qui persistent.

D'abord, la sélection des projets à mettre en œuvre et le choix des priorités demeurent un terrain fertile de recherches ultérieures. Ces recherches pourraient explorer les mécanismes d'adaptation et les capacités de jugement des managers de projet relativement à la complexité et à l'incertitude qui règnent en milieu de travail. Compte tenu de cette incertitude et de la complexité, l'utilisation des modèles mathématiques et informatiques s'avère très limitée. C'est pourquoi des recherches-actions de nature qualitative sont susceptibles d'apporter des éclairages nouveaux sur cette problématique.

Ensuite, le fort taux d'échecs est une autre problématique récurrente. Malgré le nombre accru de managers certifiés par le PMI et autres associations professionnelles, le pourcentage d'échecs commerciaux dans les nouveaux produits demeure entre 30 et 40 % pour les biens de consommation de masse. Dans le domaine de l'informatique, de nombreux projets dépassent largement les budgets initialement alloués, de même que les délais⁵. Certaines pistes demeurent ouvertes, notamment l'examen de l'influence de

l'environnement du projet, la relation avec le client, les parties tierces, la qualité de la gestion du projet (planification, contrôle, budget, délais) et la relation du projet avec la stratégie de l'organisation, la qualité de l'équipe et du manager de projet. De plus, il faudrait différencier la gestion de projet (processus de mise en œuvre) du projet lui-même, dont la réalisation permettra d'atteindre des objectifs stratégiques.

Il y a aussi lieu de pousser plus loin l'étude de la gestion des risques. Elle permettra de mieux cerner et prévoir les perturbations potentielles et d'envisager les solutions à mettre en œuvre en cas de dysfonctionnements. Cette thématique est d'une grande actualité dans le cadre des projets internationaux où les variables politiques et culturelles ont un poids non négligeable⁶.

2.5 Modélisation des compétences du manager de projet de demain

En plus des rôles techniques traditionnels, les managers de projet sont appelés à gérer l'incertitude, à apprivoiser la complexité et à avoir un mode de raisonnement et d'action centré davantage sur l'adaptation continue que sur la stabilité ou la rigidité des référentiels dans le domaine.

En raison des transformations des méthodes et des expérimentations de formes organisationnelles flexibles, les compétences requises à l'exercice de la profession sont en pleine transformation. En effet, en plus des rôles techniques traditionnels, les managers de projet sont appelés à gérer l'incertitude, à apprivoiser la complexité et à avoir un mode de raisonnement et d'action centré davantage sur l'adaptation continue que sur la stabilité ou la rigidité des référentiels dans le domaine. La réactualisation des référentiels de connaissances et des protocoles des techniques fait déjà l'objet de nombreux travaux³. Ces démarches insistent sur l'apprentissage en situation de projet, la gestion des connaissances et le développement des capacités de gérer l'incertitude et la complexité des problèmes organisationnels. Il y a donc des efforts à faire pour circonscrire et conceptualiser les compétences du manager de projet de demain.

3. PISTES DE RECHERCHE ET PROBLÉMATIQUES MANAGÉRIALES EMPIRIQUES

3.1 Pistes de recherche : « des chercheurs qui cherchent on en a »

À la lumière des analyses présentées, les pistes de recherche susceptibles d'être examinées dans le

cadre des recherches post-maîtrises sont nombreuses. Sans prétendre à l'exhaustivité, il est possible de citer quelques exemples, tels que présentés au tableau 1.

Tableau 1

Analyse des modèles d'optimisation de l'efficacité des équipes multifonctionnelles dans le cadre de l'ingénierie simultanée
Étude de l'influence des bureaux de projets sur la planification stratégique
Modélisation des techniques de mutualisation des ressources dans un contexte d'organisation par projet
Études des pratiques de gestion des ressources humaines requises pour un management par projet efficace
Analyse de l'influence et du rôle de management multiprojets sur le processus d'apprentissage individuel et collectif
Étude des pratiques de management des connaissances créées dans le processus allant de l'exploration en amont à l'exécution des projets
Proposition d'une approche globale et d'un modèle intégrateur des déterminants du succès d'un projet
Élaboration d'un cadre d'analyse des compétences interculturelles et en leadership du manager de projets internationaux en contexte d'incertitude

3.2 Problématiques managériales : des chercheurs qui trouvent on en cherche

Au-delà des exemples de problèmes de recherche découlant des développements récents du domaine, il est aussi possible de citer quelques problé-

matiques empiriques récurrentes dans les milieux de la pratique et au sein des groupes de génie-conseil exécutants des projets. Le tableau 2 présente quelques exemples.

Tableau 2

Modélisation des facteurs de cohésion et de performance des équipes virtuelles de projet
Proposition d'un modèle d'intégration des paramètres du développement durable et du cycle de vie d'un produit dans les diverses étapes du processus de gestion de projet
Élaboration d'un cadre d'apprentissage organisationnel et de développement des connaissances à travers les projets
Conception d'un modèle d'approvisionnement et de gestion des contrats en contexte de projet
Étude de l'influence des facteurs politiques sur la gestion des budgets, des coûts et des délais dans le cadre de projets publics
Proposition d'un modèle d'optimisation de la performance des projets de partenariat public-privé
Élaboration d'une matrice de compétences d'un manager de projet d'innovation organisationnelle

4. LA VALEUR AJOUTÉE D'UNE FORMATION POST-MAÎTRISE

En allant au-delà de la maîtrise des connaissances homologuées, l'application des techniques opérationnelles proposées par les guides et référentiels des associations professionnelles, la formation post-maîtrise développe les capacités de création de connaissances, d'élaboration d'outils d'aide à la gestion et de résolution de problèmes de grande envergure.

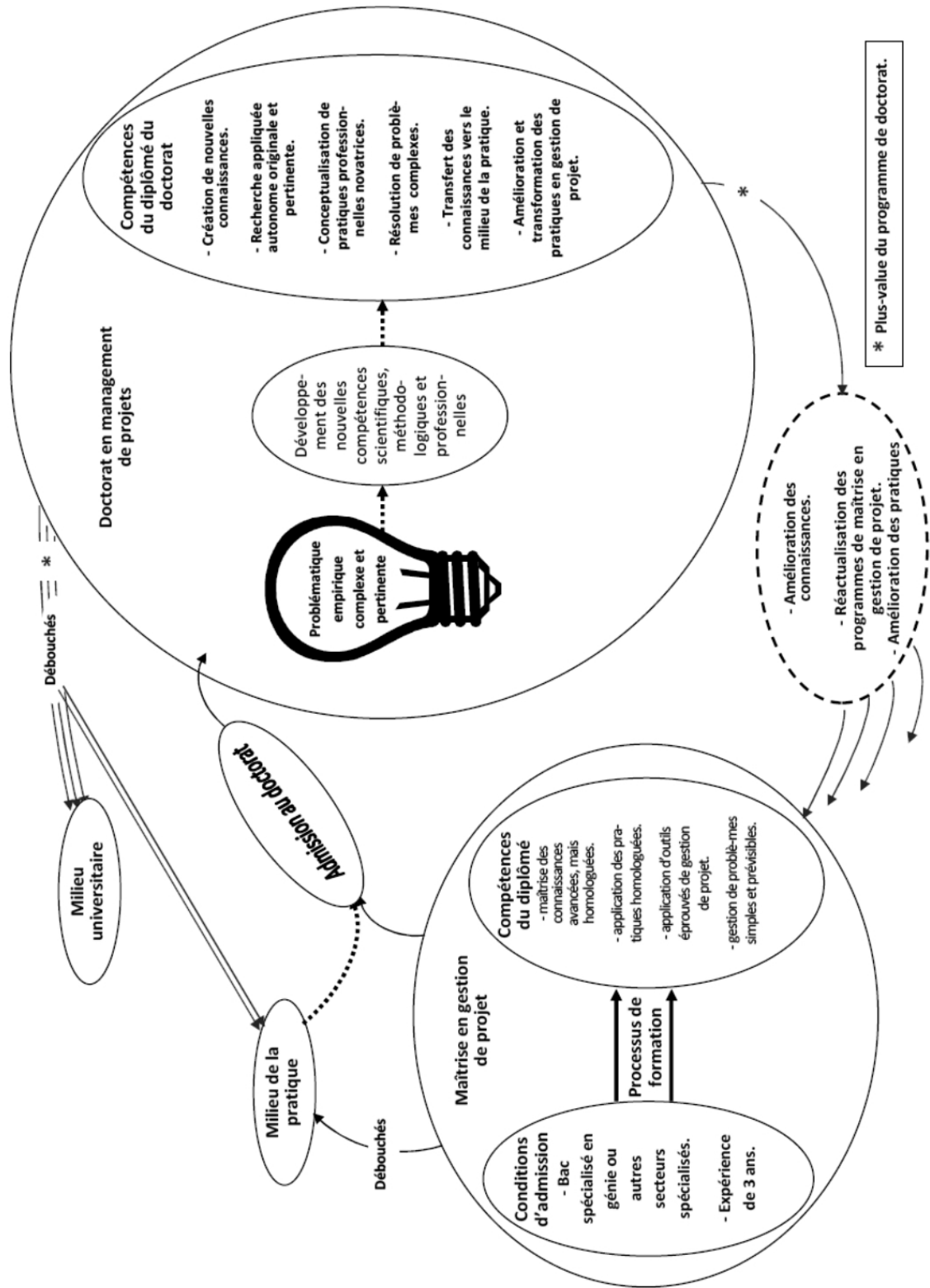
La formation post-maîtrise en management de projet permettra de contribuer à l'avancement des connaissances, de réaliser des recherches appliquées originales de façon autonome, de conceptualiser de nouveaux instruments de gestion et de concevoir des pratiques professionnelles novatrices, de résoudre des problématiques complexes dans le domaine du management de projet. En bref, l'accent est mis sur le développement de leur capacité d'analyse et de synthèse, du sens critique, de la capacité de conceptualisation, de la rigueur intellectuelle et des connaissances approfondies. Ces compétences scientifiques et méthodologiques sont d'un tout autre ordre et de beaucoup plus grande envergure.

En allant au-delà de la maîtrise des connaissances homologuées, l'application des techniques opérationnelles proposées par les guides et référentiels des associations professionnelles, la formation post-maîtrise développe les capacités de création de connaissances, d'élaboration d'outils d'aide à la gestion et de résolution de problèmes de grande envergure. Dans un monde où les défis sont plus nombreux et complexes, il est important, sur les plans scientifique et pratique, d'avoir des spécialistes de haut calibre capables de remettre en question les pratiques existantes, de générer et de conceptualiser de nouvelles connaissances et outils, aussi bien dans le milieu professionnel que dans le milieu académique.

En résumé, la valeur ajoutée du doctorat proposé se traduit par des compétences d'un tout autre niveau en termes de création de connaissances et de résolutions de problèmes complexes nécessitant des recherches appliquées originales, aussi bien

dans les milieux académiques que dans les milieux professionnels. Les retombées sont donc avantageuses; elles permettent de réactualiser les enseignements dispensés à la maîtrise en gestion de projet, le transfert des connaissances vers les milieux organisationnels et la transformation des pratiques professionnelles dans le domaine du management de projet. La figure, élaborée aux fins de cet argument, met en relief, de façon schématique, la plus-value de la formation post-maîtrise, concrétisée à l'aide d'un doctorat en management de projet démarré depuis 2012 à l'Université du Québec à Chicoutimi tel qu'illustré à la figure suivante.

Figure : Valeur ajoutée en termes de débouchés et des compétences



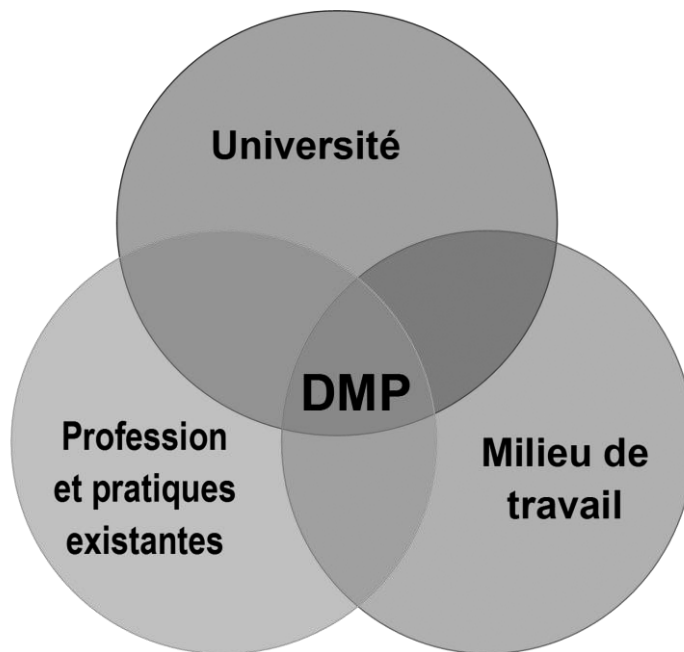
CONCLUSION

À la lumière de ce qui précède, le management de projet est aujourd'hui un domaine disciplinaire en essor. Il connaît du succès auprès des praticiens dont la fonction de responsable de projet s'est professionnalisée avec des formations spécialisées, élaborées sous l'égide d'associations professionnelles un peu partout dans le monde. Ces dernières années, le développement de ce mode de management s'est accompagné d'une production scientifique qui doit être renforcée en vue de repenser adéquatement les bases conceptuelles et méthodologiques sur lesquelles repose ce champ d'activité professionnelle.

En s'inscrivant dans l'évolution de ce champ d'études où les perspectives scientifiques sont prometteuses, le doctorat en management de projet est axé sur la production de connaissances et d'expertises en vue de leur application à la résolution des problématiques et des préoccupations des milieux organisationnels. Le mode de développement des savoirs repose sur une plus grande collaboration et un dialogue permanent entre les chercheurs et les praticiens, un dialogue où la pratique nourrit la théorie et vice versa.

Tel que mentionné précédemment, l'orientation appliquée du doctorat permet sans doute de réduire le fossé qui existe présentement entre les recherches universitaires en gestion (excès d'abstraction et forte modélisation analytique) et les préoccupations réelles des praticiens en milieu de travail. En plus d'être unique et avant-gardiste, le programme est donc novateur par son orientation, laquelle est en phase avec les nouvelles attentes des décideurs publics à l'égard des universités en matière de valorisation et de transfert des connaissances vers les milieux de la pratique.

En liant les recherches réalisées dans le cadre du doctorat en management de projet à des demandes socialement et économiquement pertinentes, le mode de production des savoirs s'inscrit donc dans une démarche à la fois de mise en application et de découverte. En permettant l'acquisition des connaissances conceptuelles de haut niveau et la réalisation de recherches bien ancrées dans la réalité et orientées vers la résolution de problèmes organisationnels, il sera possible de transformer et d'améliorer les pratiques professionnelles en gestion de projet.



Le doctorat en management de projets s'insère dans l'interface de la triple hélice associant l'université, les milieux de travail et la profession de manager de projet. En tissant des liens plus étroits entre les acteurs impliqués, la formation favorisera un arrimage entre la théorie et la pratique sur les plans de l'enseignement et de la recherche.

Comme le montre la figure 1, le doctorat en management de projets s'insère dans l'interface de la triple hélice associant l'université, les milieux de travail et la profession de manager de projet. En tissant des liens plus étroits entre les acteurs impliqués, la formation favorisera un arrimage entre la théorie et la pratique sur les plans de l'enseignement et de la recherche.

organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET LE DÉVELOPPEMENT

Site Web

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

www.uqac.ca/revueot

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.