

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA
MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
EUGENIA IURCU
SOUS LA DIRECTION DE JACQUES-BERNARD GAUTHIER

LES DIMENSIONS HYPERMODERNES DU PROJECT MANAGEMENT
BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK)

2014

Résumé

Les tenants de l'approche critique (*'critters'*) en gestion de projet (*Making Project Critical*) s'en prennent au caractère moderne de la gestion de projet (approche mécanique, instrumentale et normative) en ciblant plus particulièrement le Project Management Institute (PMI) et son ouvrage phare le Project Management Body of Knowledge (PMBok). Une série de mondes sociétaux ont succédé à la modernité, et l'hypermodernité est, selon certains, le dernier en liste. Conséquemment, peut-on avancer, comme le font certains *critters* que le PMI et son PMBoK, quoique révisé tous les quatre ans, demeure structuré qu'autour de caractéristiques modernes, demeurant, du même coup, en marge de l'hypermodernité ? Le présent mémoire explore cette question par l'intermédiaire de l'analyse documentaire de la 3^e et 5^e édition du PMBoK. Les résultats révèlent que le PMBoK n'est pas que moderne, mais est organisé autour d'une combinaison de caractéristiques modernes et hypermodernes.

Mots clés : gestion de projet, modernité, hypermodernité, réflexivité de l'agent, réflexivité institutionnelle, globalisation, temps dissocié de l'espace, espace dissocié du temps, temps court, temps social, risque, risque comme produit des actions humaines.

Table des matières

Résumé.....	i
Table des matières.....	ii
Liste des figures	iv
Liste des tableaux.....	iv
Remerciements.....	v
Introduction.....	1
Problème spécifique de recherche	12
Cadre conceptuel.....	20
Origines et dimensions de l’hypermodernité	21
Réflexivité : première thématique générale ou dimension hypermoderne étudiée	26
Réflexivité de l’agent (thème 1.1)	28
Réflexivité institutionnelle (thème 1.2).....	30
Globalisation : deuxième thématique générale ou dimension hypermoderne étudiée	33
Espace dissocié du temps (thème 2.1)	35
Temps dissocié de l’espace (thème 2.2)	37
Temps court (thème 2.3).....	39
Temps social (thème 2.4).....	41
Risque : troisième thématique générale ou dimension hypermoderne étudiée	42
Risque comme produit des actions humaines (thème 3.1)	44
Méthodologie de recherche.....	52
Analyse des résultats. Présence des composantes hypermodernes dans la 3 ^e et 5 ^e édition du PMBoK	60
Réflexivité	61
Réflexivité de l’agent.....	62
Réflexivité institutionnelle	70

Globalisation	75
L'espace dissocié du temps	76
Temps dissocié de l'espace.....	82
Temps court	83
Temps social	85
Risque.....	86
Risque comme produit des actions humaines.....	86
Discussion et conclusion.....	92
Références.....	102

Liste des figures

Figure 1. Architecture conceptuelle	p. 26
Figure 2. Les thèmes de la réflexivité	p. 28
Figure 3. Les thèmes de la globalisation	p. 35
Figure 4. Le thème du risque	p. 44
Figure 5. Illustration de l'architecture conceptuelle	p. 49

Liste des tableaux

Tableau1. Définition synthèse des principaux concepts au cœur du mémoire	p. 50
--	-------

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pas été possible sans le soutien de plusieurs personnes.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de recherche, le professeur Jacques-Bernard Gauthier. Ses connaissances des fondements ontologiques, épistémologiques, théoriques et méthodologiques de la gestion de projet ont été essentielles à la rédaction de ce mémoire. Son soutien et sa compréhension de ce qu'est la rédaction d'un mémoire lorsque l'on est la mère de trois jeunes enfants (dont un ayant à peine quatre mois) m'ont permis de surmonter de nombreux défis tout au long de ce cheminement qu'est le travail de recherche. Grâce à lui, j'ai pu développer les habiletés requises à une jeune chercheur.

Je tiens également à remercier les professeurs Lavagnon Ika et Martin Noël. Leurs commentaires m'ont permis de bonifier ce mémoire.

Enfin, un énorme merci à ma famille. À mon mari Alexei qui m'a soutenu pendant toutes mes années d'études. À mes enfants, Dimitria, Sergiu et David qui ont renoncé à de nombreuses heures de jeux pour permettre à leur maman d'étudier et d'écrire son mémoire.

Introduction

L'organisation du travail par projets remonte dans l'histoire de l'humanité à des milliers d'années (Cicmil, Hodgson, Lindgren, & Packendorff, 2009; Kozak-Holland, 2011). Parmi les exemples de projets anciens, on peut citer la construction des pyramides et la découverte du Nouveau Monde. Si la gestion de projet (GP) a ses racines dans la prémodernité, c'est lors de la modernité qu'elle s'organise comme discipline : « Not until the early 1950s did anyone even suggest that there might be a formal discipline called 'project management' » (Morris, 2013, p. 12)¹. En contraste avec la richesse des instruments techniques dont la GP moderne² dispose, l'intuition et l'improvisation étaient les outils de la GP prémoderne (Déry, 2009). En contraste également avec la modernité où la discipline de la GP est en quête de progrès pour l'humain, en prémodernité les projets étaient plutôt mis au service du divin.

Avant d'aller plus loin, il faut définir ce que nous entendons par modernité. « 'Modernity' refers to modes of social life or organisation which emerged in Europe from about the seventeenth century onwards and which subsequently became more or less worldwide in their influence » (Giddens, 1996, p. 1). La venue de la modernité, accélérée par les Lumières, a instauré un nouvel opérateur cognitif, la Raison, qui se substitue à la Tradition et au Divin — opérateurs cognitifs de la prémodernité (Déry, 2009). La suprématie de la science, la quête de la performance, et la croyance dans un futur meilleur (Giddens, 1996) ont amené la GP moderne à

¹ Les projets administrés selon les principes modernes de la gestion de projet datent des années 1930 (Cicmil et al., 2009), ou, selon d'autres auteurs, des années 1950 et 1960 (Gauthier & Ika, 2012; Morris, 2013; Morris, Jamieson, & Shepherd, 2006). Les projets marquants des années 50-60 sont le Projet Manhattan, le projet Polaris, le programme Apollo de NASA, le Projet du Génome humain et les Jeux olympiques de Beijing (Cicmil et al., 2009; Gauthier & Ika, 2012; Kozak-Holland, 2011).

² La définition moderne de la GP donnée par Olsen, est la suivante : « Project management is the application of tools and techniques (such as the CPM and matrix organization) to direct the use of diverse resources toward the accomplishment of a unique, complex, one-time task within time, cost, quality constraints » (Olsen, 1971, cité dans Gauthier & Ika, 2012, p. 9).

viser la production de connaissances fiables sur les projets et leur gestion de sorte à changer le futur des organisations pour le bien de l'humanité (Gauthier & Ika, 2012). Par conséquent, nous retrouvons dans les écrits de la GP moderne que les projets sont au service du progrès et qu'ils atteignent ce but grâce à un contrôle étroit de la durée, du coût et de la qualité des activités du projet. Au fil des années, ce principe est devenu l'approche dominante (ou la tradition) en gestion de projet (Gauthier & Ika, 2012).

Qu'il s'agisse de ponts, de barrages hydro-électriques, de routes asphaltées, de chemins de fer, d'explorations spatiales, etc., les projets modernes sont mis en œuvre avec l'ambition de changer la nature ou la maîtriser. Pour Déry (2009), avec l'humain et la culture, la nature est l'un des pôles du socle ontologique d'un monde social. Si les projets participent à la constitution de la nature, la GP influence également les deux autres pôles ontologiques du monde moderne. L'humain, en modernité, est guidé par sa raison et par sa souveraineté en quête d'un projet de soi à réaliser. Il devient « l'autoréférence suprême et seule source de légitimation (...), il se donne des droits (...), il est libre dans sa cité, mais tout de même contraint par un contrat social dont il est, toutefois, l'architecte et la pierre angulaire » (Déry, 2009, p. 42). Conséquemment, le gestionnaire de projet, figure de proue humaine de la GP moderne, a pour seule conscience la raison. Il est en quête de liberté en occupant des postes de haute direction, ce qui lui confère du même coup l'autonomie financière et la liberté d'expression qu'il actualise tout au long du cycle de vie du projet. En même temps, le gestionnaire de projet est contraint par les contrats qu'il a signés avec les parties prenantes du projet.

En modernité, la culture se résume à la science. C'est ainsi que les arts prémodernes perdent leurs caractères contemplatifs et figuratifs pour se faire techniques et abstractions. Les sciences meublent l'imaginaire culturel et le projet participe à cette culture savante.

En plus d'un socle ontologique à trois pôles (l'humain, la culture et la nature), les mondes sociaux possèdent, selon Déry (2009), trois surfaces d'intervention : politique, technologique et économique. La gestion de projet est présente sur les trois surfaces d'intervention de la modernité. Sur la surface politique, l'humain prend conscience que « l'homme est un loup pour l'homme » (Hobbes, 1983, cité dans Déry, 2009, p. 52). Les conflits et les débats caractérisent la société moderne et l'espace public devient une arène politique : « Le pouvoir est l'oxygène des relations sociales » (Déry, 2009, p. 53). Les individus abdiquent leur liberté à l'État en échange de sécurité, de confort et de justice sociale. Les jeux de pouvoir, les débats et les conflits caractérisant la société moderne sont aussi présents dans les projets (modernes) (Lindgren & Packendorff, 2006; Thomas, 2006). Les membres des équipes de projet, en échange d'avantages économiques, sociaux ou immatériels, acceptent de céder une partie de leur liberté pour que s'exerce un plus grand contrôle sur le projet. C'est ainsi que Lindgren et Packendorff (2006) viennent à comparer le projet moderne à une prison et Thomas (2006) à critiquer la gestion moderne des projets pour le contrôle excessif qu'elle exerce sur les praticiens.

Sur la surface technologique « l'humain joue aux dieux et recrée le monde à son image. Partout, il s'emploie à substituer ses propres créations à la nature » (Déry, 2009, p. 54). Ainsi, et comme nous l'avons relevé lors de la description des pôles ontologiques des mondes sociaux, le but des projets est de changer la nature (physique, biologique, sociale) pour le bien de

l'humanité. Les fruits techniques des activités scientifiques, que l'on pense à la chimie, à la physique, à l'astronomie, etc., sont les ressources fondamentales permettant l'atteinte des buts des projets.

Fibres synthétiques, polymères, saveurs chimiques, jolies plantes en soie faites à la main, aliments génétiquement modifiés, piscine, neige artificielle, éclairage électrique, climatiseur et tant d'autres prennent le relai d'une nature trop capricieuse, difficilement contrôlable, aux ressources limitées (...) (Déry, 2009, p. 54).

Enfin sur la surface économique, les projets avec leur but d'optimiser le temps, les coûts et la qualité cherchent le moyen le plus efficace d'atteindre leurs cibles et de générer des profits dans un marché compétitif dominé par le capitalisme (Gauthier & Ika, 2012). Dans ce monde capitaliste, « [t]out devient économique, tout se croise dans un ballet d'offre et de demande, tout se fait rare et matière à allocation optimale » (Déry, 2009, p. 56). Comment pourrait-on mieux décrire la GP? Est-ce que les projets ne sont pas des résultats de la demande? Est-ce que la rareté des ressources ne constitue pas un des grands défis de la GP moderne? Le management comme discipline a connu son plus grand rôle sur la surface économique, et la gestion de projet n'échappe pas à la règle. S'alimentant à toutes les disciplines, le management, et la gestion de projet, ont subordonné la totalité du savoir humain à des impératifs d'action : «Car ne nous y trompons pas, le management est foncièrement normatif et moderne. (...) Se nourrir du projet des autres pour mieux le transformer, pour inscrire le savoir dans une logique de progrès pragmatique, telle est sa raison d'être » (Déry, 2009, p. 58).

Si à partir de Déry (2009) il est possible de décrire la modernité en terme de socles et de surfaces, Giddens (1996), présente la modernité sous l'angle de quatre institutions :

- 1) le capitalisme : accumulation de capitaux en contexte de travail compétitif et marchés de produits ;
- 2) l'industrialisation : transformation de la nature, exploitation de ses ressources et création de l'environnement;
- 3) la surveillance : contrôle de l'information et supervision sociale;
- 4) la militarisation : contrôle des moyens de violence dans le contexte de l'industrialisation de la guerre.

Là aussi, la GP est bien présente, du moins, dans trois des quatre dimensions institutionnelles de la modernité : 1) le capitalisme – un des buts de la GP est l'amélioration de la performance économique des organisations, 2) l'industrialisation– les projets changent la nature pour mieux répondre aux besoins des humains, et 3) la militarisation - des projets ayant des objectifs militaires (Apollo, Manhattan) sont cités comme des exemples de projets ayant connu de grands succès.

En résumé, la conception moderne de la GP est fidèle aux valeurs de la société moderne. Elle est rationnelle, universelle, vise le progrès, la performance (économique) — ce qui explique l'accent mis sur la création d'outils pour contrôler les coûts, les délais, la qualité — et pour atteindre ses objectifs, la GP est prête à changer la nature, la culture et l'humain.

Selon les 'critters', dans cette quête de performance la GP est devenue instrumentale et néglige les questions d'ordre pratique, éthique et esthétique.

Management skills and knowledge are reduced to value-neutral competence, ignoring the political aspect of organisations, and ethical and moral issues, reinforcing the belief that management can be conceptualised in a technical way by agreeing on terminology and meaning (Cicmil & Hodgson, 2006a, p. 12).

C'est ainsi qu'à la fin du XXe siècle, les caractéristiques modernes de la GP (rationalité, universalité, objectivité, quête du progrès et de la performance, et la possibilité de générer des prédictions semblables à des lois dans le domaine des connaissances humaines (Hodgson & Cicmil, 2006a)) sont devenues objet de critiques. La GP moderne est critiquée pour ses qualités, qui ont pourtant été reconnues comme des modalités de changement, conduisant vers un futur meilleur.

La quête du progrès et l'accent mis sur les connaissances humaines ont généré de résultats positifs et négatifs : « With its faith in reason and knowledge as the engines that fuel its cultural, scientific, technical, economic and political projects, modern society has generated high expectations as well as a bigger sense of failure » (Gauthier & Ika, 2012, p. 10). Ce sentiment d'échec a contribué, selon Déry (2009), à l'émergence d'un nouvel idéal-type : la postmodernité. Les adeptes de la postmodernité avancent que la raison instrumentale et la connaissance objective ne sont que des discours ou des récits et des outils de domination. La rhétorique et le discours sont devenus les nouveaux opérateurs cognitifs (Déry, 2009). La GP sous l'idéal-type postmoderne prend la forme d'un discours ayant pour but de réunir les gens autour des projets, qui, pour leur part, sont définis par les postmodernes comme des espaces narratifs, des théâtres

de jeux sociaux et politiques dans un contexte organisationnel (Gauthier & Ika, 2012). La rhétorique et le discours servent les intérêts de ceux au pouvoir et voilent les problèmes de domination, d'exploitation, de manipulation, de responsabilité morale et de contrôle. La définition moderne du projet (action temporaire se déployant à travers un cycle de vie³ et dont le but est la création d'un produit, d'un service ou d'un résultat unique) est critiquée par les postmodernes. Le gestionnaire de projet n'est plus un architecte qui planifie et réalise, comme dans la modernité, mais plutôt, un rhéteur qui utilise les mots et le discours pour protéger les promoteurs du projet et qui essaye de vendre le projet à ses détracteurs (Gauthier & Ika, 2012).

Tout comme la modernité, l'idéal-type postmoderne a fait l'objet de critiques. Certains le critiquent parce qu'il a peu de choses à offrir (Déry, 2009; Gauthier & Ika, 2012). D'autres, et c'est le cas de Giddens (1996), affirment que nous n'avons jamais été postmodernes (pour parodier Latour (1997)). L'humanité vit toujours dans la modernité, non pas dans la modernité traditionnelle, mais dans une modernité réflexive. Ainsi et contrairement aux postmodernes (voir Lyotard (1979))⁴, Giddens (1996) avance que les changements de société sont consécutifs de l'universalisation et de la radicalisation de la modernité. Cette nouvelle « ère » a été nommée hypermodernité par Lipovetsky (2005), modernité réflexive par Beck et Lash (Beck, Giddens, & Lash, 1994) et modernité avancée, modernité radicalisée ou réflexivité institutionnelle par

³ Pour Morris (2013, p. 116), le projet a comme caractéristique distinctif un cycle de vie : «the project development [life] cycle is, for me, the one thing that differentiates projects from non-projects ».

⁴ Les transformations sociétales auxquelles est donné le nom de postmodernité prendraient forme à partir d'une rupture avec la modernité où l'humanité était soumise aux « « grands récits », ces métalangages construits par la modernité selon lesquels l'histoire avait un sens assuré et pour lesquels la notion de progrès était centrale, que ce soit au plan techno-scientifique ou politique » (Charles, 2006).

Giddens (Beck et al., 1994; Giddens, 1996). Pour faciliter la lecture de ce travail, le terme « hypermodernité » a été choisi comme étiquette de cette nouvelle période.

En hypermodernité, l'opérateur cognitif devient la réflexivité, tant individuelle qu'institutionnelle, « l'humain se fait numérique, la culture devient cyberculture et la nature entre en politique » (Déry, 2009, p. 87). Le présent remplace le futur comme point de référence (Lipovetsky, 2005), le temps est séparé de l'espace, les relations sociales sont décontextualisées et soumises à une réorganisation réflexive⁵ (Giddens, 1996). Le monde devient global, les risques gagnent en intensité. Les individus sont de plus en plus confrontés à une insécurité ontologique et les systèmes experts gagnent en popularité (Giddens, 1996). La GP est vue par les défenseurs de l'hypermodernité comme une pratique réflexive et le gestionnaire de projet hypermoderne devient un agent (praticien) réflexif (Gauthier & Ika, 2012).

Parce qu'aucune science (du latin *scientia*, « connaissance ») ne se développe indépendamment de la société (Vinck, 2007), tout changement dans les valeurs d'une société apportera des changements dans le champ disciplinaire, de la même façon que les changements dans les connaissances produites apporteront des changements à la vie en société. Cette notion de double herméneutique est tirée des travaux de Giddens (1996, p. 15) qui maintient que « Sociological knowledge spirals in and out of the universe of social life, reconstructing both itself and that universe as an integral part of that process ». À partir de là nous formulons la

⁵ Les connaissances acquises sur les relations sociales ont le potentiel de venir transformer les modes d'(inter)action des acteurs et du même coup réorganiser les relations sociales desquelles elles sont tirées.

question générale suivante: Comment les différentes transformations sur le plan des idéaux-types sociétaux sont venues façonner le développement des « connaissances » en GP?

Cette question tire son importance de l'accent mis à ce jour par les 'critters' (Cicmil et al., 2009; Hodgson & Cicmil, 2006a; Lindgren & Packendorff, 2006; Thomas, 2006) sur l'impact de la modernité sur les projets et leurs gestions. Du même coup est laissée en plan l'influence exercée par les caractéristiques des autres idéaux-types sociétaux sur la GP.

Comme nous l'avons déjà précisé, notre analyse se concentrera sur l'influence exercée par l'hypermodernité sur la GP. Ce faisant, notre démarche revêt un intérêt pratique singulier puisqu'elle part du principe que les praticiens et la Gestion Projet (et ses institutions – associations professionnelles et corps de connaissances) sont réflexifs. Autrement dit, les connaissances produites et documentées sur les projets et leur gestion sont tirées des actions des praticiens. Grâce à leur compétence réflexive, les praticiens se réapproprient ses connaissances afin de moduler autrement leurs actions, donnant lieu, du même coup, à une révision des connaissances. Ce portrait de la GP et du praticien réflexif fait contraste avec celui du gestionnaire victime des normes et standards imposés par les associations en GP et leurs corps de connaissances, comme le suggèrent certains chercheurs (voir Cicmil et Hodgson (2006a), Hodgson et Cicmil (2006a), Thomas (2006), Lindgren et Packendorff (2006)).

En plus de cette introduction, le présent mémoire est constitué de cinq chapitres. Le premier chapitre, à partir d'une recension des écrits, précise le problème spécifique de la recherche. Les thématiques générales et les thèmes de recherche qui composent le cadre conceptuel, ainsi que les propositions de recherche sont détaillés dans le second chapitre. Le troisième chapitre décrit

la méthode de recherche utilisée dans le présent mémoire. Dans un quatrième chapitre, les résultats de l'analyse documentaire des dernières éditions du PMBoK sont analysés pour être discutés dans le tout dernier chapitre.

Problème spécifique de recherche

Pour trouver une réponse à notre question générale, nous allons revenir jusqu'aux années 1960, période qui a été marquée par la création des associations professionnelles dans le domaine de la GP. Ces associations ont été mises sur pied afin de faciliter l'échange d'informations sur la gestion de projets grâce à des conférences, à des séminaires, à des journaux et à des revues (Morris et al., 2006). Selon Cicmil et al., (2009), les trois associations professionnelles les plus importantes en GP sont: le *Project Management Institute (PMI)*, l'*Association for Project Management (APM)*, et l'*International Project Management Association (IPMA)*. Parmi ces associations professionnelles, les chercheurs s'entendent pour reconnaître le PMI comme étant l'association avec le plus grand nombre de membres (Hodgson & Cicmil, 2006a; Morris, 2006; Sergi, 2010). Conséquemment, à partir de maintenant, nous mettrons l'accent sur le PMI.

Le PMI a été fondé en 1969 « on the premise that there were many management practices that were common to projects in application areas as diverse as construction and pharmaceuticals » (Hodgson & Cicmil, 2007, p. 440). En 1976, l'idée que ces pratiques communes peuvent être documentées comme normes commence à s'implanter (Duncan, 1995). En 1981, le conseil du PMI a approuvé un projet de développement des procédures et concepts nécessaires pour le développement de standards en gestion de projet. En 1983, le premier document a été publié sous forme de rapport qui incluait un code d'éthique, une base de standards et une expansion des efforts d'agrément. Ce rapport a constitué la base des premiers programmes d'agrément et de certification du PMI (Duncan, 1995). Ce rapport a été modifié en 1984 et 1986 et c'est en août 1987 que le document révisé et modifié a été publié sous le nom de *Project Management Body of Knowledge (PMBok)*. En 1994 son titre a été changé en « *Guide to the Project Management Body of Knowledge* », en soulignant que « one document will never contain the entire PMBoK »

(Duncan, 1995, p. 90). Le Guide a été révisé et republié en 2000, 2004, 2008 et 2013. Au fil des éditions, les objectifs du PMBoK n'ont pas connu de grands changements et en bref, ils sont : « to provide a common lexicon; to put in place a structure for professional development programmes; to provide a framework for the refereeing and selection process for the Project Management Journal (...) » (Hodgson & Cicmil, 2007, p. 439). Le PMBoK est devenu non seulement un standard à suivre, mais également un ouvrage de référence pour la certification du PMI (Sergi, 2010).

Avec le PMBoK et son programme de certification, l'influence du PMI augmente chaque année. De plus en plus, les gestionnaires choisissent de devenir membre ou d'être certifiés « PMI ». En 1992, le PMI comptait 8 817 membres. En 2005, le nombre de membres est passé à plus de 200 000 dont 130 000 étaient des professionnels certifiés en gestion de projet (Hodgson & Cicmil, 2007). En 2012, le nombre de membres au PMI s'élevait à plus de 600 000 (PMI, n.d), « with 250 local chapters in more than 70 countries » (Sergi, 2010, p. 3). Comme le PMBoK est le livre qui est à la base du programme de certification, les ventes du PMBoK sont aussi en croissance. La demande pour le PMBoK a dépassé plus de deux millions de copies (Sergi, 2010) : « (...) the PMBoK® Guide has become the foremost global standard for the practice of project management” (PMI, n.d).

Toute cette notoriété a fait du PMI et de son corpus de connaissances la cible des critiques. Le courant qui remet le plus en question les fondements ontologiques et épistémologiques du PMI porte le nom de Making Projects Critical (MPC). Le MPC a pris naissance en 2003, quand l'École de gestion de Bristol en Grande Bretagne a organisé une série de séminaires ayant pour

but de réfléchir sur des problèmes fondamentaux et les valeurs qui sont « both ignored and obscured by ‘mainstream’ project management » (Cicmil & Hodgson, 2006a, p. 1). Depuis 2003, des conférences internationales du MPC ont été organisées sur une base régulière. Ces colloques attirent une communauté diverse de chercheurs et de praticiens de l'Europe, de l'Amérique de Nord et de l'Australasie. Une série d'articles tirés des actes de ces colloques ont été édités (Hodgson & Cicmil, 2006b) et publiés en 2006 chez Palgrave MacMillan. En 2009, d'autres actes de colloques du MPC ont constitué une édition spéciale du journal *Ephemera* (Cicmil et al., 2009).

Les études critiques sur le projet et sa gestion (MPC) à ce jour publiées tournent autour deux thèmes (Sage, Dainty, & Brookes, 2010). Le premier concerne le caractère instrumental, la normalisation et la standardisation mises de l'avant par les corpus de connaissances tels que le PMBoK. Selon les tenants de l'approche critique, la « naturalisation » du projet est un possible danger de l'institutionnalisation de normes et de standards de la GP. Autrement dit, le projet en vient à s'objectiver, à être imaginé comme s'il existait par soi-même et les normes et les standards sont posés comme des lois de la nature avec lesquels les organisations et les gestionnaires doivent composer (Hodgson & Cicmil, 2006a). À partir de là s'établit graduellement une infrastructure qui graduellement s'inscrit dans les pratiques quotidiennes. Avec le temps, il devient difficile de remettre en question la complexité, l'architecture et le manque de transparence dans l'infrastructure qui en résulte.

Quant au caractère instrumental des PMBoK, Cicmil et Hodgson (2006a) donnent la description suivante :

Governed by the tradition of 'natural sciences' (...), the project management body of knowledge emphasises the role of project actors and managers as 'implementers', narrowing down their role to the issue of control (time and cost) and content (planned scope of work) and marginalising their wider potential role as competent social and political actors in complex project-labelled arrangements. » (p. 11).

Le deuxième thème est centré sur le développement de nouvelles formes de pratiques, la formation et l'éducation « that are better able to apprehend social complexity, power relations and tacit knowledge and self-reflexive practice » (Sage et al., 2010, p. 540). Il est possible de tisser des liens entre le deuxième thème d'étude du MPC et l'hypermodernité grâce à la réflexivité du praticien. Le courant hypermoderne souligne que c'est par la réflexivité⁶ que les contradictions dialectiques présentent dans le contexte de projets (« managerial control/creativity, power/resistance, instrumental/value, structure/agency, theory/practice and mind/body, etc. » (Gauthier & Ika, 2012, p. 11, en citant Sage et al., 2010)) peuvent être résolues.

Comme nous venons de le mentionner, le PMBoK est critiqué pour son approche mécanique et pour sa raison instrumentale : « The PMBoK Guide reflects a strong execution orientation, having hardly any material on (...) human behaviour » (Morris et al., 2006, p. 717). Son orientation instrumentale a eu comme résultat que beaucoup de gens dans un grand nombre d'organisations « do not see project management as the discipline of managing projects but as the discipline of delivering a project « on time, in budget, to scope » » (Morris et al., 2006, p. 717). Le PMBoK impose un langage commun (Hodgson & Cicmil, 2007). Il est érigé de facto

⁶ Comme nous avons déjà eu l'occasion de le préciser antérieurement, "[the]reflexivity (...) consists in the fact that social practices are constantly examined and reformed in the light of incoming information about those very practices, thus constitutively altering their character." (Giddens, 1996, p. 38).

comme standard dans le domaine de la GP. Par conséquent, il est hors de question de débattre des connaissances constituant le PMBoK. Cette façon de faire du PMI est étiquetée de « black-boxing » par Hodgson et Cicmil (2006a) ainsi que par Linehan et Kavanagh (2006). Hodgson et Cicmil (2006a, p. 48), en citant Townley (2002), soulignent également que l'effort du PMI d'établir des connaissances universelles dans le domaine de la gestion de projet a pour résultat « a loss of a reflective and embodied rationality in favour of abstract principles and blind faith in universal techniques ».

Le PMBoK est aussi critiqué pour ses principes tayloristes de contrôle direct et de surveillance intensive (Hodgson & Cicmil, 2007; Lindgren & Packendorff, 2006; Thomas, 2006). Les conséquences de cette approche dans la gestion des projets, soulignent les détracteurs du PMI/PMBoK, sont « alienation, work intensification and stress, as well as impacts upon non-work aspects of life » (Cicmil et al., 2009; Hodgson & Cicmil, 2007, p. 446). Le PMI est également ciblé pour le contrôle qu'il exerce sur ceux qui veulent devenir membres de cette organisation. Ce contrôle passe par « standardized training, examination and certification processes, procedures, and mechanisms, based on the PMBoK infrastructure » (Hodgson & Cicmil, 2007, p. 443). Le fait qu'un nombre croissant d'organisations choisissent les cours et la certification basés sur le PMBoK est analysé par les 'critters' comme un résultat de la normalisation imposée par le PMI : «By establishing itself as the producer of such a standardized knowledge, the PMI indeed truly becomes an obligatory passage point » (Sergi, 2010, p. 21).

Sergi (2010, p. 21) souligne également que le PMBoK définit les projets comme des objets qui existent par eux-mêmes : « it objectifies project management and renders neutral the medium

that produces this objectification (...) give a distinct and strong identity to project and project management ». Une fois le projet établi comme existant à l'extérieur de la conscience humaine (une ontologie réaliste – selon Gauthier et Ika, - (2012)), des règles universelles peuvent être découvertes et des propriétés fondamentales peuvent être analysées. L'émotionnel, le personnel, le relationnel, les questions politiques et éthiques, ainsi que leurs conséquences ne sont pas prises en considération dans les activités qui forment les projets conçus sous une ontologie réaliste (Gauthier & Ika, 2012; Sergi, 2010, p. 22). À ces éléments laissés en plan s'ajoutent les « (...) feminine dimensions of project work are downplayed and even removed from the PMBoK's text » (Sergi, 2010, p. 21).

Comme nous le constatons, les 'critters' s'en prennent aux aspects modernes de la GP (raison instrumentale, contrôle, normalisation, objectification du projet et de la GP) au point de laisser entendre que le PMI et en particulier son PMBoK (qui est particulièrement visé par les critiques) sont imperméables aux transformations de la société. Autrement dit, le PMI serait le dernier village gaulois qui échappe à la double herméneutique gidensienne : il conserve ses caractères 'modernes' même si les mondes sociaux se transforment. Une telle prise de position par les 'critters' est encore plus étonnante sachant qu'ils reconnaissent le caractère réflexif des praticiens en gestion de projet. C'est particulièrement le cas pour Cicmil, Williams, Thomas et Hodgson (2006), Cicmil (2006), Lalonde, Bourgault et Findeli (2010, 2012), Garel et Lièvre (2010).

Autrement dit, comment les 'critters' peuvent-ils prétendre, d'un côté, que les praticiens sont réflexifs et d'un autre côté, que les associations professionnelles (et les normes qu'ils mettent au point) sont les résultats d'actions indépendantes de ces mêmes praticiens (alors présentés comme

des victimes des normes mises en place par leurs associations professionnelles (Hodgson & Cicmil, 2007; Sergi, 2010))? Ce constat étonnant trouve certainement son explication dans la conception de la réflexivité mobilisée par les auteurs qui semble avoir une signification beaucoup plus étroite que celle retrouvée chez les sociologues de la pratique (par exemple Giddens sur lequel nous reviendrons au prochain chapitre).

La réflexivité, décrite par Déry (2009) comme l'opérateur cognitif de l'hypermodernité, est au cœur, entre autres, de processus de production et de reproduction par des individus de règles qui deviennent des normes (donc s'institutionnalisent) parce qu'un nombre croissant de ces individus (en l'occurrence de gestionnaires de projet) trouvent leur compte à l'adopter. À partir de là, certaines questions se posent dont celles-ci : Est-ce que le PMBoK, bien que modifié tous les quatre ans, ignore les changements qui se sont produits dans la société au point de rester axé seulement sur les valeurs modernes, comme le laissent entendre certains du MPC, ou bien s'il est façonné par les transformations sociétales ? Comme nous venons de le dire, certains 'critters' accordent beaucoup d'importance à l'homo reflexivus⁷, ce citoyen d'un monde social en émergence : l'hypermodernité. Étant d'avis que le PMBoK est façonné par les transformations sociétales et qu'il n'est pas cette relique de la modernité telle que décrite par certains MPC, notre recherche poursuit l'objectif d'explorer les dimensions hypermodernes au PMBoK et du même coup de dégager des questions à être traitées en profondeur par des recherches futures.

Les dimensions de l'hypermodernité qui ont été retenues pour cette recherche sont expliquées au prochain chapitre.

⁷ En opposition à l'homo sapiens, citoyen de la modernité.

Cadre conceptuel

Origines et dimensions de l'hypermodernité

Vouloir répondre à la question spécifique de cette recherche via l'exploration de composantes hypermodernes au PMBoK exige l'identification, la définition et l'explication de ces composantes. Voilà le but poursuivi par ce chapitre qui est organisé en trois parties. Premièrement, les origines de l'hypermodernité, ainsi que sa définition seront données. Ensuite, les dimensions de l'hypermodernité seront précisées. Dans la troisième partie, chacune des dimensions sera décortiquée et des thèmes seront relevés, à partir desquels sera effectuée l'analyse. Le chapitre conclut avec deux propositions qui seront éprouvées lors de l'analyse documentaire de la 3^e et de la 5^e édition du PMBoK. Les raisons justifiant le choix de ces deux éditions sont explicitées au prochain chapitre.

Nous rappelons que cette période nommée hypermodernité par Lipovetsky (2005) – appellation que nous retenons dans ce mémoire –, est aussi qualifiée de modernité réflexive par Beck (1994a) et Lash (1994), et modernité avancée ou modernité radicalisée par Giddens (1994b, 1996). Dans ce mémoire, l'analyse des composantes de l'hypermodernité est basée sur les travaux de quatre auteurs phares qui ont contribué au débat : Anthony Giddens - sociologue britannique, Ulrich Beck - sociologue allemand, Scott Lash - également sociologue britannique et Gilles Lipovetsky - philosophe et sociologue français.

Anthony Giddens a consacré une partie de ses travaux à la modernité avancée (Audet, 1993). Ulrich Beck partage le point de vue de Giddens quant à la transformation, à l'avancement ou encore au caractère « hyper... » de la modernité : « the process of rationalization, which was at

the core of Weber's analysis of modernity, turns into a process of 'reflexivization' » (Hoogenboom & Ossewaarde, 2005, p. 603). Giddens et Beck ont un intérêt commun pour la réflexivité qu'ils placent au cœur de cette modernité revisitée. C'est également le cas pour Scott Lash. À partir de là, les trois sociologues vont collaborer à la publication de « Reflexive Modernization. Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order (Beck et al., 1994). Si Giddens, Beck et Lash s'attardent au caractère réflexif de l'hypermodernité, c'est sur la composante temporelle de cette dernière que Lipovetsky (2005) met l'accent. En conclusion, les travaux retenus pour l'érection de la présente architecture conceptuelle sont : Beck, Giddens et Lash (1994), Giddens (1992; 1993b, 1994a, 1996) et Lipovetsky (2005).

Les points de vue de Giddens, Beck, Lash et Lipovetsky convergent quant au début de la période de l'hypermodernité, mais varient quant aux conditions qui lui ont donné naissance. D'après Beck (1994a), la modernité réflexive est née en 1989, une année symbolique dans l'histoire de l'humanité et qui a marqué la fin d'une époque. L'importance de cette année réside dans le déclin du communisme qui a eu un impact profond non seulement sur les pays de l'Europe de l'Est et l'Europe Centrale, mais aussi sur les pays de l'Occident. L'Occident est confronté à des problèmes qui remettent en question ses fondements sociaux et politiques :

Not just growing poverty, but growing wealth as well, and the loss of an Eastern rival, produce an axial change in the types of problems, the scope of relevance and the quality of the political. Not only indicators of collapse, but also strong economic growth, rapid technification and high employment security can unleash the storm that will sail or float industrial society into a new epoch (Beck, 1994a, p. 3).

Contrairement à Beck, Giddens situe le début de l'hypermodernité vers les années 1960s.

The changes occurring over the past three or four centuries (...) have been so dramatic and so comprehensive in their impact that we get only limited assistance from our knowledge of prior periods of transition in trying to interpret them. (Giddens, 1996, p. 5).

Dans son analyse des institutions sociales, Giddens (1996) identifie trois éléments qui ont contribué à la transition de la modernité (« simple modernity ») à l'hypermodernité (« second modernity ») : la vitesse des changements, l'étendue des changements et la nature des institutions modernes. La vitesse des changements en hypermodernité est extrême, précise Giddens, et ne peut être comparée avec ce qui s'est passé lors des autres périodes historiques. Quant à l'étendue des changements, elle est liée à la globalisation : « As different areas of the globe are drawn into interconnection with one another, waves of social transformation crash across virtually the whole of the earth's surface » (Giddens, 1996, p. 6). Enfin, la nature des institutions modernes s'est transformée. De nouvelles formes sociales, non retrouvées dans les autres périodes historiques, sont créées : l'État-nation, l'ordre militaire mondial, l'économie capitaliste mondiale et la division internationale du travail.

Pour Lipovetsky (2005), la transition vers l'hypermodernité coïncide avec la diminution de l'optimisme et de la gloire de la science. La réorganisation de la vie économique qui a eu lieu après les années 1980 se caractérise par un capitalisme exacerbé. La priorité est donnée à la profitabilité immédiate. Le tout a eu pour conséquence une réduction des emplois à temps plein. La confiance (des modernes) dans un futur meilleur a fait place à l'incertitude : « A certain carefree attitude has gone for good : the present is increasingly lived out in a sense of insecurity » (Lipovetsky, 2005, p. 39).

À cela s'ajoutent les catastrophes environnementales et sociales qui ont eu lieu au cours du XXe siècle et qui résultent du progrès technologique et scientifique (ex. les risques environnementaux (pollution de l'air, changement climatique), les effets d'une bombe atomique, etc.)). Par conséquent, la raison, avancée par les lumières comme levier à l'essor de l'humanité, n'a pas tenu tout à fait ses promesses et est l'objet de critiques pour son caractère instrumental.

Tout comme Giddens (1996), Beck (1994a) et Lipovetsky (2005), Lash (1994) positionnent le début de l'hypermodernité dans les dernières décennies du XXe siècle. Il situe les changements qui ont marqué la transition à l'hypermodernité sur quatre plans : le plan de l'individu, de l'économie, de l'écologie et de la science :

Thus reflexive modernity is attained only with the crisis of the nuclear family and the concomitant self-organization of life narratives; with the decline of influence on agents of class structures – in voting behavior, consumption patterns, trade union membership; with the displacement of rule-bound production through flexibility at work; with the new ecological distrust and critique of institutionalized science (Lash, 1994, p. 115).

Si Beck, Giddens, Lash et Lipovetsky s'entendent sur la naissance d'une nouvelle période, ils s'accordent également à dire que celle-ci ne rompt pas définitivement avec la modernité. En fait, comme le souligne Giddens (1996), l'hypermodernité est en continuité avec la modernité : « We have not moved beyond modernity but are living precisely though a phase of its radicalisation » (p. 51). Lipovetsky (2005) va dans le même sens que Giddens en soulignant que l'hypermodernité est une accélération de la modernité, une modernité à la puissance n : « Hypercapitalism, hyperclass, hyperpower, hyperterrorism, hyperindividualism, hypermarket, hypertext – is there anything that isn't 'hyper'? Is there anything now that does not reveal a modernity raised to the n th power? » (p. 30).

Pour Giddens (1993b), les éléments clés de l'hypermodernité sont : la transformation de l'espace-temps, la réflexivité de l'agent, la réflexivité institutionnelle ainsi que la globalisation. Pour Lipovetsky (2005), c'est la temporalité qui est le cœur même de l'hypermodernité : « It is no longer class against class, but time against time, future against present, present against future, present against present, present against past » (p. 49).

Par ailleurs, Beck (1994a) tout comme Giddens (1993b, 1996), met en évidence l'importance de la réflexivité dans l'hypermodernité. Cependant, il fait également porter l'attention sur deux autres dimensions : le risque et l'environnement.

Then, 'reflexive modernization' means self-confrontation with the effects of risk society that cannot be dealt with and assimilated in the system of industrial society – as measured by the latter's institutionalized standards (Beck, 1994a, p. 6).

Enfin, l'individualisme est un thème largement abordé par Lipovetsky (2005), Beck (1994a), Lash (1994) et Giddens (1992; 1996). L'individualisme est défini par Lipovetsky (1983) comme une croissance de l'autonomie subjective, une personnalisation des styles de vie et d'opinion. Lash (1994) décrit l'individualisme comme une rupture avec le « nous » et avec le principe « communauté ».

La réflexivité, la globalisation et le risque forment les thématiques générales de notre cadre conceptuel illustré à la Figure 1. Quant à l'environnement, ce thème sera abordé lors l'analyse des risques.

Le temps et l'espace seront analysés comme des composantes de la globalisation. Puisque notre projet de recherche consiste à dépouiller le PMBoK, l'individualisme nous est apparu être

une thématique générale difficile à repérer. Pour cette raison, nous l'avons écartée de notre cadre conceptuel.

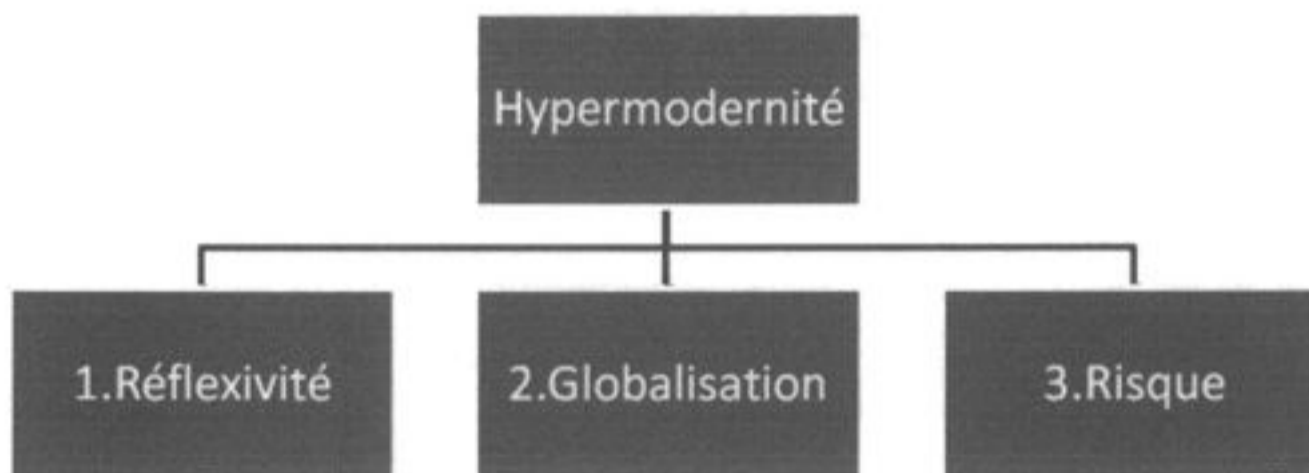


Figure 1 – Architecture conceptuelle.

Chacune de ces trois thématiques générales se décline en thèmes. Ces thèmes nous permettent de circonscrire les différentes facettes des dimensions clés (donc des thématiques générales) de l'hypermodernité. Ces thèmes constituent un pont entre les objectifs de la recherche et les résultats de la recherche puisque c'est à partir de ces thèmes que seront analysées les données.

Réflexivité : première thématique générale ou dimension hypermoderne étudiée

La réflexivité est la première dimension hypermoderne à laquelle nous allons nous attarder. Weber compare la modernité à une cage de fer décrite comme « a large government bureaucracies, which produce an endless stream of rules and regulations, and force the individual to live up to well-defined expectations » (Hoogenboom & Ossewaarde, 2005, p. 601). Beck

(1994a) et Giddens (1996) avancent que la métaphore de la cage de fer appartient à une époque déjà passée. Ils affirment que Weber n'a pas pu prévoir que les processus et les types d'action sociale de la modernité vont générer de nouveaux problèmes sociaux et de nouvelles opportunités. Dès lors, la modernisation prend une nouvelle tournure tant sur le plan institutionnel, que sur celui de l'action sociale (Beck, 1994a; Giddens, 1994b, 1996). La rationalisation au cœur de la modernité weberienne est remplacée par la réflexivité. Les institutions cessent d'être des médiums à la rationalisation et deviennent des conditions et des conséquences de la réflexivité. L'individu s'échappe lui aussi de la cage « fer » que forme la rationalisation grâce à sa capacité d'apprendre et de comprendre, en se basant sur le doute méthodique. Par conséquent, la cage de fer de Weber s'ouvre et l'individu s'envole vers l'hypermodernité « (...) individuals, institutions and organisations have become or will become reflexive, and as a consequence the iron cage of rationalization is opening » (Hoogenboom & Ossewaarde, 2005, p. 601).

Beck et Giddens (Beck, 1994a; Giddens, 1994a, 1996; Hoogenboom & Ossewaarde, 2005) analysent le phénomène de la réflexivité à deux niveaux : celui de l'agent et celui de l'institution. Dans son analyse de la société du risque,⁸ Beck met l'accent sur la réflexivité institutionnelle (Hoogenboom & Ossewaarde, 2005), alors que Giddens (1993b; Maheu, 1993) conjugue la réflexivité tant sur le plan institutionnel que sur celui de l'agent (ou de l'action sociale). Dans le cadre du présent mémoire, nous allons faire porter notre attention sur ces deux facettes de la

⁸ « This concept designates a developmental phase of modern society in which the social, political, economic and individual risks increasingly tend to escape the institutions for monitoring and protection in industrial society » (Beck, 1994a, p. 5).

réflexivité. Conséquemment, la réflexivité institutionnelle et la réflexivité de l'agent constituent deux des thèmes de notre architecture conceptuelle (voir Figure 2).

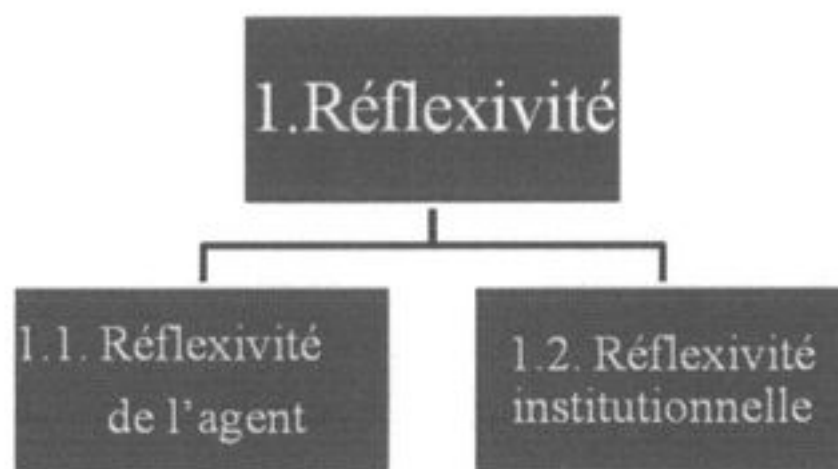


Figure 2 - Les thèmes de la réflexivité.

Réflexivité de l'agent (thème 1.1)

Comme nous l'avons souligné précédemment, la conception « hypermoderne » de l'individu s'oppose à la conception moderne de Weber. En modernité, l'individu est prisonnier de la rationalisation : « Not only is he himself no longer capable of thinking and acting in a non-rational way, he also fully approves being governed by institutions that are based on goal-oriented rationality » (Hoogenboom & Ossewaarde, 2005, p. 602). En hypermodernité, grâce à sa capacité réflexive, l'individu est libéré de la prison que forme la rationalisation : « Chez Giddens, le moment crucial et stratégique de la réflexivité est bel et bien celui où l'acteur, détenteur de la capacité à apprendre fondée sur l'exercice du doute méthodique, rompt lui-même la circularité de la raison » (Maheu, 1993, p. 102).

En hypermodernité, de nombreux aspects de la vie d'une personne ne sont plus déterminés comme auparavant par des schémas ou des habitudes préexistants. Les individus ont le choix de leur style de vie. « (...) l'individu doit penser des futurs personnels possibles qui contribuent à constituer son présent » (Giddens, 1993a, p. 455). De plus et contrairement à la Raison moderne, la réflexivité n'est pas une faculté possédée que par certaines classes d'individus, tels que les scientifiques, par exemple. Toutes les personnes ont le potentiel à la réflexivité. L'individu doit continuellement faire des choix, et cela concerne autant les pauvres et les opprimés que les gens aisés ou en position de domination (Giddens, 1993a) : «The late modern world 'is a world of clever people', who actively *reflect* on their actions and those of others, and no longer take prefabricated rational knowledge for granted » (Giddens, 1994a, p. 7). À partir de là, la connaissance est remise en doute, et les institutions tels que la science n'ont plus le monopole de la connaissance vraie ou valide (Giddens, 1996; Hoogenboom & Ossewaarde, 2005). Pour l'individu réflexif, la connaissance possédée par une institution représente une forme parmi d'autres de vérité (Hoogenboom & Ossewaarde, 2005, en citant Giddens 1994a).

En gestion de projet, la réflexivité de l'agent est matérialisée par la reconnaissance du caractère réflexif des praticiens. Le praticien ne dépend plus de la rationalité instrumentale, il est capable d'utiliser ses connaissances tacites et son intuition pour cultiver une rationalité en valeur⁹ (« value-rationality ») (Sage et al., 2010, en citant Cicmil, 2006). Le praticien réflexif est décrit comme un expert capable de comprendre une situation d'une façon intuitive et synchronique, faisant preuve d'une réflexion participative critique envers soi et son groupe. Au

⁹ Parmi les rationalités en valeur Sage et al. (2010) citent l'autonomie et la créativité.

cours de cette réflexivité, « (...) the thought, body, knowledge and action are inseparable, are simultaneously forming and are being formed by one another » (Sage et al., 2010, p. 35, en citant Cicmil, 2006). Le thème de la réflexivité des praticiens est discuté à l'aide de dualismes, telles que rationalité instrumentale vs. rationalité en valeur rationality (Cicmil, 2006), praticien vs. chercheur (Crawford, 2006), théorie vs. pratique (Crawford & Pollack, 2007), pouvoir vs. éthique (Cicmil & Hodgson, 2006b), contrôle vs. créativité (Hodgson & Cicmil, 2007), et planification rationnelle vs. sagesse pratique (Crawford, Morris, Thomas, & Winter, 2006; Maylor, Brady, Cooke-Davies, & Hodgson, 2006).

Réflexivité institutionnelle (thème 1.2)

D'entrée de jeux, il est important de noter que la réflexivité institutionnelle prend différentes formes selon les auteurs. La société hypermoderne ne se développe plus d'une façon linéaire, où le progrès est le but ultime et légitime (leitmotiv de la modernité). Dans la société hypermoderne, les institutions (exemple : la science (Déry, 2009)) produisent des conséquences non voulues, non attendues (par exemple, la crise écologique globale qui est un effet secondaire de la production industrielle) (Beck, 1994a), qui prennent la forme des risques sociaux, économiques, politiques et individuels. Parce que ces conséquences échappent de plus en plus au contrôle des institutions, la société moderne se transforme en une société du risque : « in which the social, political, economic and individual risks increasingly tend to escape the institutions for monitoring and protection in industrial society » (Beck, 1994a, p. 5). Pour illustrer la réflexivité institutionnelle, prenons l'exemple des effets écologiques de la production industrielle. Du point

de vue de la société industrielle, les impacts écologiques des activités industrielles sont présumés comme responsables et planifiés. Dès lors, les effets destructeurs systémiques passent inaperçus (Beck, 1994a, p. 8)). Dans une société du risque, l'imprévisibilité des dangers liés au développement techno-industriel commande des réflexions sur les conventions prédominantes et sur les fondements de la 'rationalité' (Beck, 1994a). En hypermodernité (ou en société du risque puisque nous utilisons de manière indifférenciée l'un et l'autre des termes), la réflexivité institutionnelle renvoie à ces mécanismes d'ajustement continu aux risques (en constante transformation) que déploient les institutions dans le but de protéger les individus contre les maladies, le terrorisme, le chômage et l'intoxication (Hoogenboom & Ossewaarde, 2005, en citant Beck, 1992).

Si Beck (1994a) insiste sur les risques et les catastrophes, Giddens (1994; 1993b) peint un tableau moins dramatique de l'hypermodernité. Pour Giddens (1993b), la réflexivité institutionnelle est la clé du projet humain. Dans sa définition de la réflexivité institutionnelle, Giddens (1993b) souligne que

(...) les concepts, théories, matériaux et résultats de recherche produits par les scientifiques du social et les gens ordinaires ne sont pas indépendants des champs d'action qui en sont l'objet. Ils retournent de façon routinière dans ces champs et, dès lors, faisant partie intégrante de l'action humaine elle-même, ils participent à sa reconstitution (p. 36).

Cette reconstitution de l'action humaine est la source même du développement social et institutionnel; cependant, en raison de son caractère inconstant, la réflexivité institutionnelle comporte des risques. La réflexivité institutionnelle n'est pas statique, affirme Giddens (1993b, p. 39), au contraire, « elle sous-tend le caractère changeant et turbulent des institutions

modernes », c'est une force qui « engendre une dialectique de l'appropriation et de la perte ». Giddens (1993b) avance que l'incorporation croissante des connaissances dans la vie sociale n'entraîne aucunement et pour autant l'accroissement de la maîtrise et de la prévisibilité du monde social.

Les bouleversements récents en Europe de l'Est illustrent bien le caractère étonnamment discordant et imprévisible de ce qui peut survenir en période de réflexivité hautement développée. Imprévus même par ceux et celles qui se spécialisent dans l'étude du développement contemporain des sociétés soviétisées, ces événements ne sont pas simplement « arrivés »; ce sont, bien au contraire, des processus d'appropriation réflexive à grande échelle qui les ont « fait arriver » (p. 39).

En gestion de projet, la réflexivité institutionnelle (impliquant la science) fonctionne de la façon suivante : les connaissances scientifiques produites par les chercheurs (connaissances explicites) sont appropriées par les praticiens, de façon qu'elles aient un impact sur leurs activités quotidiennes. Ces connaissances scientifiques aident la communauté des praticiens à améliorer la gestion de leurs projets en enrichissant leurs connaissances tacites ou pratiques. La spirale de la réflexivité ne s'arrête pas là. Les connaissances tacites ou pratiques des praticiens font l'objet d'études et de recherches, afin qu'elles forment la base de nouvelles théories explicites. Et ainsi de suite, la spirale ne s'arrêtant jamais. Chaque nouvelle théorie explicite a une influence, petite ou grande, sur la pratique tout comme les connaissances tacites ou pratiques peuvent exercer leur influence sur le développement d'une nouvelle théorie. La gestion de projet est reconnue pour avoir établie un équilibre entre les connaissances tacites et explicites (Sage et al., 2010, en citant Morris et al., 2006). Pour un exemple de la réflexivité institutionnelle liée au risque, prenons le cas du PMI. Cette

institution professionnelle a un code déontologique et de conduite. Pour être membre du PMI, il faut détenir une certification PMI. Le PMI modifie le corpus de connaissances et conséquemment les exigences de certification PMI et le code de déontologie selon l'évolution des risques environnementaux, sociaux, politiques, financiers, etc. À cela se couple la réflexivité décrite par Giddens (1993b) où le savoir scientifique vient transformer les pratiques, et les pratiques le savoir scientifique. Cette double boucle avancée par Giddens (1993b) met à l'épreuve la rhétorique du Making Project Critical laissant entendre que le PMBoK est imperméable aux transformations sociétales et, ce faisant, demeure un château fort de la gestion de projet moderne. En explorant l'intégration de certaines dimensions hypermodernes au PMBoK, le présent mémoire se penche aussi sur la portée réelle de la réflexivité institutionnelle : n'est-elle qu'un processus qui n'a qu'une viabilité abstraite ou bien décrit-elle une dynamique (un dialogue) ayant lieu au sein du champ de la gestion de projet entre la communauté des praticiens et celle des chercheurs ?

Globalisation : deuxième thématique générale ou dimension hypermoderne étudiée

En hypermodernité, avec le développement rapide des technologies de la communication telles que l'internet, les notions de temps et d'espace perdent leur signification d'autrefois. En prémodernité, il s'écoule une période significative de temps avant que les événements s'étant déroulés dans un pays ou une région particulière soient connus des habitants d'autres régions. L'impact de ces événements était localisé : il n'y avait des répercussions que sur la vie des gens habitant les pays, les régions où s'étaient produits les événements. En modernité, avec

l'invention du téléphone à la fin du XIXe siècle, la période de temps nécessaire pour la transmission de l'information s'est raccourcie énormément. En hypermodernité, dès la fin du XXe siècle avec la mise en place des réseaux informatiques et le nombre grandissant d'abonnés à internet, la vitesse de transmission des informations s'est accélérée de manière significative. Grâce aux nouvelles technologies de l'information, un événement ayant lieu dans un coin du monde non seulement est connu instantanément du reste du monde, mais il a le potentiel d'affecter la vie dans un autre espace du monde : « Globalisation can thus be defined as the intensification of worldwide social relations which link distant localities in such a way that local happenings are shaped by events occurring many miles away and vice versa » (Giddens, 1996, p. 64). Ainsi, et comme nous le détaillerons d'ici quelques lignes, en hypermodernité le temps devient dissocié de l'espace et l'espace dissocié du temps.

Le capitalisme est l'un des catalyseurs de la globalisation. Les demandes d'ordre économique franchissent les distances temporelles et spatiales de façon à connecter les différentes régions du monde. Sous la pression de la compétition globale et de la performance financière, le rythme du temps devient frénétique. Le temps devient court : « (...) electronic and computerized media have made it possible to send and exchange information in 'real time', creating a sense of simultaneity and immediacy which increasingly makes all forms of waiting and slowness seem unacceptable », écrit Lipovetsky (2005, p. 38). Mais, même si l'hypermodernité est caractérisée par des opérations économiques en continu harmonisées au rythme de la globalisation¹⁰, même si cette logique économique demande plus de temps de travail et plus d'implication des travailleurs

¹⁰ Lorsque la nuit s'installe dans une région du monde, le soleil se lève dans une autre de sorte que les activités économiques ne s'arrêtent jamais.

dans le succès des entreprises, plus les gens veulent avoir du temps pour eux-même et pour leur famille (Lipovetsky, 2005). Cette tendance hypermoderne sera définie par le thème du temps social.

Aux fins d'analyse dans ce mémoire, quatre thèmes sont retenus pour définir la globalisation : espace dissocié du temps, temps dissocié de l'espace, temps court et temps social.

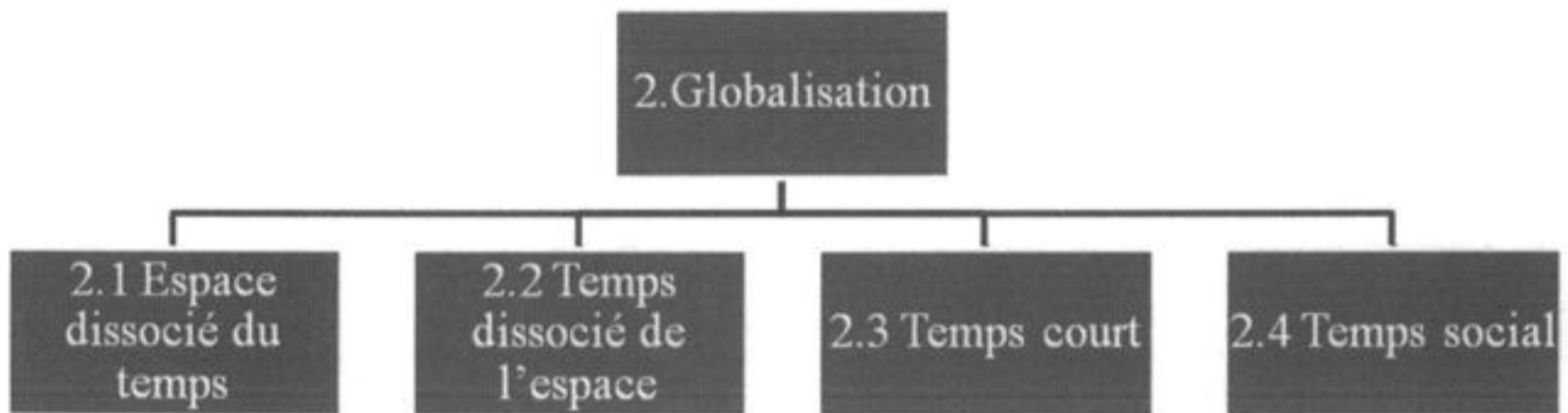


Figure 3 – Les thèmes de la globalisation.

Espace dissocié du temps (thème 2.1)

D'après Giddens (1996), une dimension importante de l'hypermodernité est la séparation entre le temps et l'espace. En prémodernité, l'espace coïncidait de façon générale avec le lieu (Giddens, 1996). Giddens (1996, p. 18) donne la définition suivante au « lieu »: « 'Place' is best conceptualised by means of the idea of locale, which refers to the physical settings of social

activity as situated geographically ». Ainsi en prémodernité, la vie sociale des individus était dominée par la « (co-)présence » et par des activités localisées dans le temps et dans l'espace. Les actions sociales étaient conduites par des personnes qui se retrouvaient toutes à un même endroit, dédiées spécifiquement à l'activité et à un moment socialement consacré à l'activité. Autrement dit, l'activité sociale était située dans l'espace-temps. Par exemple, l'achat de matériaux n'était possible qu'à un endroit donné, lors de transactions en face à face et à l'intérieur d'une période de temps donnée (par exemple, de 8h30 à 17h). En hypermodernité, il n'y a plus cette unité de temps et de lieu. Une activité sociale (exemple le travail ou l'achat de biens) peut être conduite dans des espaces divers et sans interaction continue en face à face, et au moment qui convient aux individus (je peux, de mon bureau, acheter un produit en Suède sans avoir à interagir en face à face avec quelqu'un, et conséquemment, sans devoir me préoccuper de l'heure qu'il fait là-bas et des heures d'ouverture des bureaux, etc.).

Dans le monde global, souligne Giddens (1994b), il n'y a plus le contrôle de l'espace par le contrôle du temps, comme dans la tradition. La globalisation est une action à distance, où l'absence prédomine sur la présence. Le développement des technologies de l'information a joué un rôle clé dans la venue de la globalisation. Cette transmission « instantanée » de l'information a pour conséquence le fait que ce qui se passe dans une région donnée de la Terre peut être influencée par des facteurs, tels que le marché global de l'argent ou une guerre, qui sont localisés à une distance considérable de ladite région et cela indépendant du moment de la journée où se déroule l'évènement. Voici un autre exemple, la chute de la bourse à Hong Kong peut engendrer en quelques minutes une crise financière. Pendant que tout cela se déroule, au Canada plusieurs entreprises sont fermées. Par contre, dès l'ouverture ils devront faire face à une nouvelle

situation économique. La transformation de la situation économique n'était pas en suspens parce qu'au moment de la chute de la bourse à Hong Kong c'était la nuit au Canada et qu'un bon nombre d'entreprises canadiennes étaient fermées.

La dissociation de l'espace et du temps a été conditionnée par deux facteurs : « (...) those allowing for the representation of space without reference to a privileged locale which forms a distinct vantage-point; and those making possible the substitutability of different spacial units » (Giddens, 1996, p. 19).

En gestion de projet, la dissociation de l'espace du temps a des influences sur le type d'organisation et le fonctionnement des équipes de projet. Pour rester compétitives sur le marché, les compagnies font appel de plus en plus à l'organisation virtuelle de leurs équipes de projet (Morris, 2013). Jones et al. (2005), cités par Reed & Knight (2010, p. 422) donnent la définition suivante d'une équipe virtuelle : « Virtual project teams have been defined as groups of people who are not co-located, using electronic communication to work together to accomplish a goal ».

Temps dissocié de l'espace (thème 2.2)

Selon Giddens (1996) « The clock expressed a uniform dimension of 'empty' time (...) » (p. 17). C'est grâce à l'invention de l'horloge que la séparation de la journée en 'zones' temporelles (ex. heures de travail, heures de repos) a été possible. Une fois que la mesure du temps par l'horloge a été harmonisée à l'organisation sociale du temps, le temps devient séparé de l'espace.

Précisons notre pensée. En prémodernité et en modernité le jour du nouvel an n'était pas le même pour toutes les nations. Par exemple, d'après le calendrier Grégorien, le nouvel an était célébré le 1^{er} janvier. Dans les pays orthodoxes, le nouvel an tombait le 14 janvier d'après le calendrier Grégorien (1^{er} janvier d'après le calendrier Julien). En Chine, le nouvel an était célébré entre 21 janvier et 21 février d'après le calendrier Grégorien, etc. Le temps était lié aux pays et aux cultures qui le mesuraient de façon singulière : le temps était lié à l'espace.

Avec la globalisation du commerce, la standardisation du système de datation s'avérait inévitable. Et même s'il n'y a pas toujours le même 'Nouvel An' partout, tout le monde a accepté d'utiliser le même système de datation, un système qui est devenu universel. Quoique cette transformation ait ses origines dans la modernité, c'est en hypermodernité qu'elle s'est achevée, soutient Giddens (1996). Les deux changements qui ont rendu possible la dissociation du temps de l'espace sont : 1) la standardisation mondiale des calendriers; et 2) la standardisation du temps mesuré (heures, fuseaux horaires, etc.) à travers les régions.

Une temporalité dissociée de l'espace a des conséquences sur la gestion de projet. Grâce à la standardisation mondiale des calendriers, ainsi qu'à la standardisation du temps à travers les régions, le travail virtuel des équipes est possible. Ainsi, une équipe peut coordonner ses activités, même si les membres de cette équipe sont dispersés partout dans le monde. Même si un membre de l'équipe se trouve à Singapour et un autre au Canada, ils partagent le même calendrier. Ainsi, ils peuvent se fixer une rencontre pour une journée qui tombe à la même date sur le calendrier qu'ils utilisent au quotidien pour organiser leur vie sociale. Les conventions

concernant les fuseaux horaires servent de guide à la coordination d'une heure pour une rencontre web.

Temps court (thème 2.3)

Dans la société globale, société caractérisée par un rythme accéléré des opérations économiques, le temps prend une autre dimension : il devient court. Il faut réagir rapidement, car les contextes se transforment le temps de le dire. Dans son analyse du temps, Lipovetsky (2005) explique les origines de cette logique de l'urgence. D'après l'auteur, la compression de l'espace-temps est le résultat de la globalisation néo-libérale, ainsi que de la révolution des technologies de l'information. D'une part, selon Lipovetsky, les technologies de l'information et de communication ont permis la transmission et l'échange de l'information en temps 'réel', créant, du même coup, le sentiment de simultanéité et d'urgence d'agir. D'autre part, en lien avec la croissance rapide des marchés financiers, s'impose la performance à court terme où les transactions économiques doivent se faire dans des cycles plus rapides. Le tout ayant pour résultat qu'en hypermodernité le temps devient la cause de nouveaux conflits sociaux : « Everywhere, the key-words that rule organizations are flexibility, profitability, 'beat the deadline', 'time is money', zero delay: and all of these trends bear witness to an exacerbated modernism that is gripping time ever more tightly in a logic of urgency » (Lypovetsky, 2005, p. 39). Dans cette course pour le profit, l'urgent prime sur l'important, l'action immédiate sur la réflexion, l'accessoire sur l'essentiel. Et plus il est difficile de prédire le futur, plus les exigences

de mobilité, de flexibilité, d'innovation, de rapidité à réagir, et de changement se font sentir (Lipovetsky, 2005).

Dans un monde global où l'échange d'information se fait en temps réel et que tout doit être accompli à la vitesse de l'éclair, le temps (accélééré) est source de stress permanent et de désordres psychosomatiques (Lipovetsky, 2005). Le paradoxe de l'hypermodernité, selon Lipovetsky (2005), est que malgré le fait que les humains augmentent leur cadence, moins ils ont l'impression de posséder le temps. Le temps s'est raréfié : « These days, we are more aware of the lack of time than we are of a widening in the number of possibilities entailed by the growth of individualization; we complain less about being short of money or freedom than about being short of time » (Lipovetsky, 2005, p. 51).

La gestion de projet est un excellent exemple de la manifestation du temps court. Les projets doivent être accomplis le plus vite possible, pour être les premiers à rendre disponible sur le marché désormais global un produit ou un service et ainsi bénéficier de l'avantage concurrentiel. « Le temps est argent », « pas de retard » sont des mots clés dans la bouche des gestionnaires (Hameri & Heikkila, 2002; Mahmoud-Jouini, Midler, & Garel, 2004). Cette pression qu'exerce le sentiment d'urgence a comme résultat des heures prolongées de travail, des conflits et des réactions de stress psychologiques (Nordqvist, Hovmark, & Zika-Viktorsson, 2004; Zika-Viktorsson, Sundstrom, & Engwall, 2006).

Temps social (thème 2.4)

Plus la société globale crée un sentiment de simultanéité et d'urgence, de plus en plus des organisations demandent à leurs travailleurs de prolonger leurs journées de travail. Prenons l'exemple du gestionnaire décrite par Cicmil et al. (2009, p. 78) : « The big project broke her; she worked 65 hours and 6 days every week for a long period. 'And I guess that was about the third time that I did not have any friends left. You don't have that if you never leave the workplace. Saturday was my day off, all other days I worked.' ». En même temps, les gens souhaitent consacrer plus de temps à eux-mêmes et à leur famille : « She thinks that it is becoming increasingly normal for fathers to leave and to declare that they need fixed work hours due to family obligations. » (Cicmil et al., 2009, p. 79). La globalisation a ouvert des portes non seulement pour des opportunités sur le marché du travail, elle a aussi ouvert de nombreuses possibilités pour une vie sociale diversifiée et pour les loisirs. En hypermodernité, il y a de plus en plus d'antagonismes ou de confusion entre « le temps de travail » et le « temps personnel » : « The modern obsession with time is no longer given concrete form merely in the sphere of work, submitted as it is to the criteria of productivity : it has extended into every aspect of life » (Lipovetsky, 2005, p. 49). Les gens sont confrontés au choix de passer du temps avec leurs enfants ou bien consacrer leur temps à leur carrière. Le temps devient un choix individuel (Lipovetsky, 2005). Ces changements de valeurs ont des conséquences pour les entreprises :

Hence the accumulation of problems in the organisation and management of social time, as well as the new demands for flexible hours – for reorganization and greater elasticity, to be achieved by personalized arrangements that encourage people to choose their own timetables (Lipovetsky, 2005, p. 49).

Les phénomènes qui ont menés aux changements dans la perception du temps sont, toujours selon Lipovetsky (2005), la création d'un hypermarché de modes de vie, le marché de consommation et de loisirs, les nouvelles technologies, ainsi que la primauté du présent sur le futur. Les gens ne vivent plus seulement pour travailler. La famille et les loisirs occupent de plus en plus de place. Les gens tendent à combler deux besoins : celui de s'affirmer sur le plan professionnel et celui d'être heureux dans leur vie personnelle.

Ces mutations dans la hiérarchie de besoins obligent les organisations à s'accommoder de nouvelles exigences et la gestion de projet n'est pas épargnée. Les gestionnaires et les membres des équipes ont de plus en plus la flexibilité de choisir leurs horaires et, une partie de travail est souvent effectuée à la maison. Les gestionnaires et les membres des équipes exigent d'avoir plus de flexibilité dans le choix de leurs horaires et d'effectuer une partie du travail à la maison. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée est souhaité par les gestionnaires et les membres des équipes (Andres, Moelker, & Soeters, 2012; Lingard, Francis, & Turner, 2012).

Risque : troisième thématique générale ou dimension hypermoderne étudiée

Dans son analyse de la globalisation, Giddens (1994b, 1996) parle de la globalisation comme d'un processus extraordinaire, avec des résultats positifs. Pour sa part, Beck (1994a) met l'accent sur un côté plus sombre de la globalisation. Dans son analyse de la société du risque, Beck (1994a) souligne qu'en hypermodernité, les risques ont gagné en ampleur. En effet, grâce à la globalisation et à la réflexivité, les frontières régionales, nationales, politiques et scientifiques

ont été rompues. Si une catastrophe écologique ou économique arrive, il n'y a plus personne à l'abri. Cela touche chacun d'entre-nous : « Now the microcosm of personal life conduct is interconnected with the macrocosm of terribly insoluble global problems » (Beck, 1994a, p. 46). Beck (1994a, 1994b), Giddens (1994b, 1996) et Lipovetsky (2005) soulignent que l'analyse des risques en hypermodernité ne se limite pas aux seuls foyers où ils peuvent se produire. Les analyses du risque sont faites aux plans national et planétaire.

Giddens (1994b) relie le risque à la tendance des humains à chercher coloniser le futur. Plus les humains veulent devenir maîtres du futur, plus le futur a tendance à être imprévisible, avance Giddens (1994b). Giddens (1994b) relève deux catégories de risque en hypermodernité : le risque comme produit de l'action humaine et le risque qui échappe au contrôle des institutions sociales. Parce que les risques résultant de l'action humaine (politique, économique et individuelle), ont tendance à échapper au contrôle et à la protection des institutions hypermodernes, Beck (1994a) qualifie cette période, que nous nommons hypermodernité, de société du risque : « This concept (risk society) designates a developmental phase of modern society in which the social, political, economic and individual risks increasingly tend to escape the institutions for monitoring and protection in industrial society » (Beck, 1994a, p. 5, les parenthèses sont de nous). Beck (1994a) souligne que les risques en hypermodernité émergent de façon imprévisible et répétée. Du même coup, le contrôle de l'ampleur des conséquences involontaires (le risque) des actions humaines, leurs « side effects » ou effets secondaires pour reprendre les mots de Beck (1994b), dans un monde globalisé échappe de plus en plus à l'humain.

Dans ce travail la notion de risque sera déclinée en un seul thème : risque comme produit des actions humaines. 'Le risque qui échappe au contrôle des institutions sociales', la deuxième catégorie de risque hypermoderne relevée par Giddens (1994b), et les risques environnementaux sont en grande partie le résultat de l'action humaine (Beck, 1994a; Giddens, 1996). Voilà pourquoi nous avons choisi d'inclure le tout sous un seul et même thème.



Figure 4 - Le thème du risque.

Risque comme produit des actions humaines (thème 3.1)

En modernité, la science a connu un essor incomparable. Les nouvelles connaissances sur le monde naturel ont permis aux institutions modernes de changer la nature, de la dominer et de la mettre au service des gens. Si le développement de la société moderne comportait des avantages, il y a aussi d'importants désavantages. Les principales conséquences négatives au cours de la modernité peuvent se résumer à partir du concept de société du risque de Beck (1994a) :

In the sense of a social theory and a diagnosis of culture, the concept of risk society designates a stage of modernity in which the threats produced so far on the path of industrial society begin to predominate. This raises the issue of the self-limitation of that

development as well as the task of redetermining the standards (of responsibility, safety, monitoring, damage limitation and distribution of the consequences of damage) attained so far with attention to the potential threats (p. 6).

Les risques sont le résultat non seulement des activités de la société industrielle, mais aussi, dans un sens plus large, de la croissance de la connaissance humaine (Giddens, 1994c). Les risques sont le résultat de l'environnement modifié ou créé par les individus, ou, autrement dit, de la nature socialisée. La citation suivante donne un exemple de risque produit de l'action humaine :

In conditions of modernity, the dangers we face no longer derive primarily from the world of nature. (...) At first glance, the ecological dangers that we confront today might seem similar to the hazards of nature encountered in the pre-modern era. The contrast, however, is a very marked one. Ecological threats are the outcome of socially organized knowledge, mediated by the impact of industrialism upon the material environment (Giddens, 1996, p. 110).

En gestion de projet, la plupart des risques gérés par les gestionnaires de projet sont des risques résultant des actions humaines, tels que les risques technologiques, politiques, économiques et environnementaux. Arrêtons-nous sur quelques exemples. Le risque politique : l'imposition de l'embargo par un pays sur l'exportation des produits d'un autre pays. Ce risque découle de l'action humaine. Ce sont les politiciens qui décident les relations bilatérales avec un pays. Les retombées de ce risque pour les projets sont d'ordre financier. Dans cet exemple, le risque économique est un résultat secondaire du risque politique. Le risque technologique: le robot produit par la compagnie X est défectueux. C'est aussi un risque résultant d'actions humaines. Le robot est le résultat de la connaissance humaine, qui, parfois, n'est pas parfaite (dans ce cas, les connaissances des ingénieurs qui ont produit le

robot n'ont pas été suffisantes pour en fabriquer un robot sans défaut). La compagnie a enregistré des pertes comme suite à la réparation du robot et des recherches menées pour trouver le problème et y remédier. Même le risque environnemental, qui naguère était un risque naturel, est fortement lié l'activité humaine. La sécheresse peut mettre en péril un projet agricole dont le but est de développer les villages d'une certaine région en cultivant un produit donné. La sécheresse, qui était autrefois un risque naturel, ne l'est plus. Elle résulte du réchauffement climatique, qui, lui-même, est une conséquence de l'activité industrielle.

Comme nous l'avons déjà souligné, en hypermodernité les effets de la société du risque sont imprévisibles. Beck (1994a) cite l'exemple de la transition de la société industrielle moderne à l'hypermodernité (ou modernité réflexive, terme préféré par Beck). Les heures flexibles de travail (conditions recherchées par plusieurs) effritent la frontière qui existait autrefois entre le travail et le temps libre. Les impacts à long terme des changements qui se font progressivement, tels que l'effritement de la frontière entre le temps travaillé et le temps libre, sont inconnus. Beck (1994a) fait une belle description de ce phénomène :

Precisely because such small measures with large cumulative effects do not arrive with fanfares, controversial votes in parliament, pragmatic political antagonisms or under the flag of revolutionary change, the reflexive modernization of industrial society occurs on cat's paws, as it were, unnoticed by sociologists, who unquestioningly continue gathering data in the old categories (p. 3).

Il est très important de prendre la mesure des risques encourus en lien avec les conséquences non intentionnelles¹¹ des actions humaines. Prenons le cas de la gestion de projet. Un gestionnaire doit savoir que chaque changement conduit à un autre, en raison de la réflexivité. La réflexivité fait en sorte que chaque décision est le déclencheur d'une vague de transformations qui risque de produire un contexte de projet non planifié au départ. Ce contexte non planifié a le potentiel de mettre en péril le projet. Prenons, par exemple de la décision de ne plus acheter les ressources nécessaires au projet sur le marché local, mais d'importer celles-ci de la Chine. Cette décision implique entre autres une connaissance des lois et règlements qui gouvernent les importations. Les conséquences non intentionnelles incluent, entre autres, le risque d'une interruption de ces importations suite à une détérioration des relations politiques entre le Canada et la Chine.

Enfin, la globalisation augmente de façon considérable la portée des conséquences non intentionnelles à risque. Prenons l'exemple de l'accident nucléaire de Fukushima qui a eu lieu le 11 mars 2011 au Japon. Cet accident, résultant de l'action humaine, a eu un impact tant local que global. L'accident a été provoqué par un tsunami. Mais, ce n'est pas le tsunami proprement dit qui a été la cause des résultats dévastateurs sur la santé des gens et sur l'environnement. Ce sont les rejets radioactifs, et ça c'est un risque résultant des actions humaines (ce sont les humains qui, ayant atteint un niveau nécessaire des connaissances, ont construit les centrales nucléaires pour combler leurs besoins en énergie électrique). Le tsunami a joué le rôle de déclencheur de la catastrophe nucléaire. Les conséquences non intentionnelles locales de cet

¹¹ Appellées « side effects » par Beck (1994b), et « unwanted consequences » ou « unintended consequences » par Giddens (1994b, 1996).

accident ont été l'arrêt de la centrale nucléaire, ce qui a impliqué des pertes économiques, mais aussi l'impact immédiat sur la santé de gens dans un certain périmètre, ainsi que sur l'environnement. En plus de ces conséquences locales, il y a eu des conséquences globales. Suite à l'accident nucléaire de Fukushima, 42 réacteurs nucléaires ont été arrêtés au Japon et 9 réacteurs ont été définitivement arrêtés en Europe (huit en Allemagne et un au Royaume-Uni). De plus, en Italie, un pays qui planifiait investir dans des projets de construction de centrales nucléaires de nouvelle génération, lors d'un référendum tenu le 13 juin 2011, plus de 95% des votants se sont opposés à la reprise du programme nucléaire.

En conclusion. Dans le présent chapitre, nous avons présenté certaines dimensions de l'hypermodernité. Ensuite, des exemples ont été donnés pour décrire comment chaque dimension analysée se reflète dans la gestion de projets. Ainsi, il a été relevé que l'hypermodernité a un impact sur les projets et leur gestion. Ce constat est appuyé par la recherche de Gauthier et Ika (2012) qui décrit le côté hypermoderne de la GP, ainsi que par les 'critters', du moins, en ce qui concerne la réflexivité : « The critical movement regularly emphasizes reflexivity to overcome various contradictions seemingly present in project-based working (...) » (Sage et al., 2010, p. 539). Étant donné les liens établis entre les caractéristiques de l'hypermodernité et le champ de la GP, nous avons supposé que des dimensions de l'hypermodernité se retrouvent aussi dans le PMBoK. À partir de là, nous avons dégagé les deux propositions de cette recherche :

1. Les dernières éditions du PMBoK tiennent compte (directement ou indirectement) de certaines dimensions de l'hypermodernité (comme la réflexivité, la globalisation et risque).

2. La transformation du PMBoK au cours des différentes éditions traduit la réflexivité institutionnelle.

La Figure 5 présente l'architecture conceptuelle de ce mémoire:

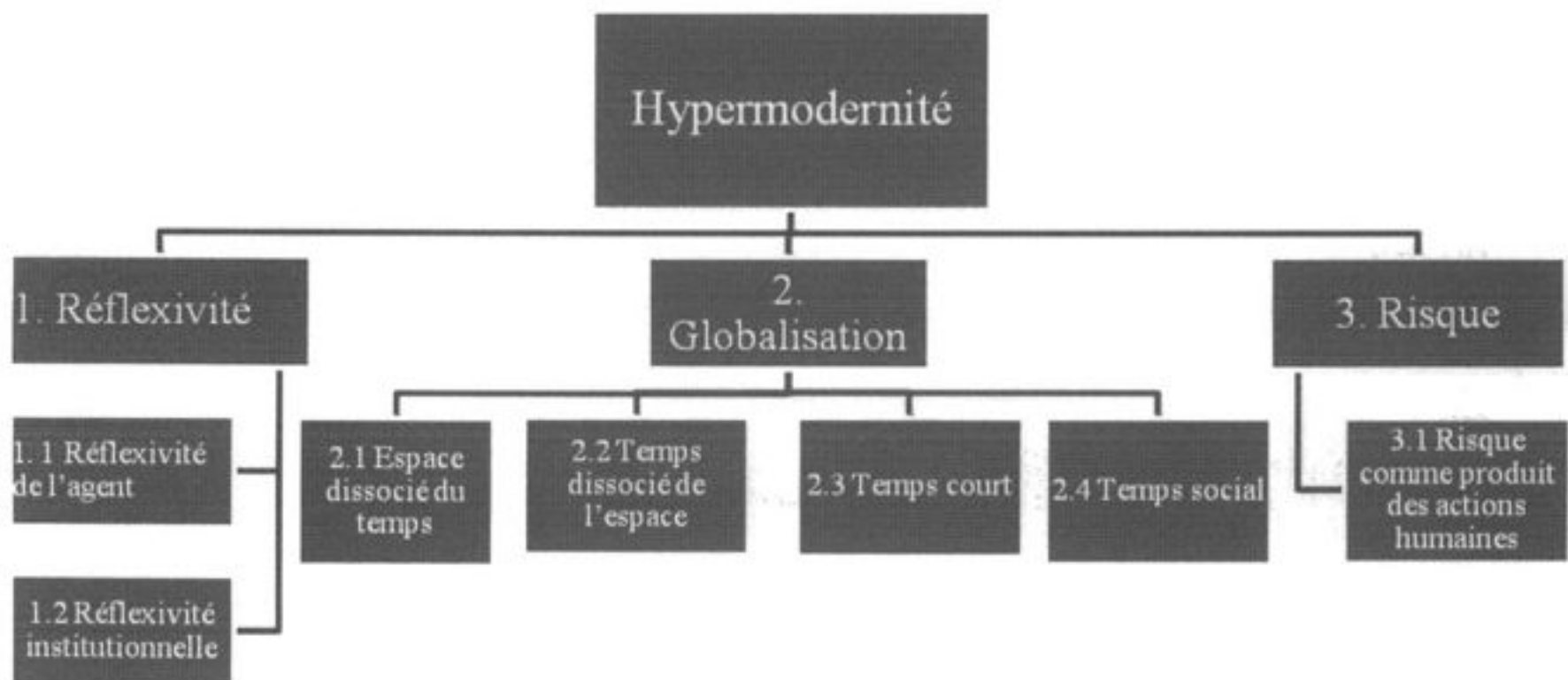


Figure 5 – Illustration de l'architecture conceptuelle.

En guise de synthèse, au Tableau 1 est listée une courte définition de chacun des concepts qui constituent le cadre conceptuel.

Tableau 1
Définition synthèse des principaux concepts au cœur du mémoire

Réflexivité de l'agent	L'acteur, détenteur de la capacité à apprendre fondée sur l'exercice du doute méthodique, rompt lui-même la circularité de la raison. Le praticien ne dépend plus de la rationalité instrumentale. Il est capable d'utiliser ses connaissances tacites et son jugement intuitif pour cultiver une rationalité en valeur (autonomie/créativité/compétence/etc.).
Réflexivité institutionnelle	Les connaissances scientifiques produites par les chercheurs sont appropriées par les praticiens, de façon qu'elles aient un impact sur leurs activités quotidiennes. Ces connaissances scientifiques sont réintégrées par les praticiens enrichissant ainsi leurs connaissances tacites de la gestion des projets. À leur tour, ces connaissances tacites des praticiens font l'objet de nouvelles recherches formant de nouvelles théories. Et ainsi de suite, la spirale de la réflexivité ne s'arrêtant jamais.
Globalisation	Un évènement ayant lieu dans un coin du monde non seulement est connu instantanément du reste du monde, mais il a le potentiel d'affecter la vie déroulant dans un autre espace du monde.
L'espace dissocié du temps	Il n'y a plus l'unité de temps et de lieu. Une activité sociale (exemple le travail ou l'achat de biens) peut être conduite dans des espaces diverses et sans interaction continue en face à face et aux moments qui convient aux individus. Ainsi, et par exemple, il est possible de faire des achats par internet la nuit, de son lit, alors qu'il y a quelques années, il fallait se déplacer en magasin (entre 9h et 17h), interagir avec les employés du magasin.
Temps dissocié de l'espace	Caractéristiques : séparation de la journée en 'zones' temporelles, standardisation du système de datation, standardisation mondiale des calendriers, standardisation du temps mesuré (heures, fuseaux horaires, etc.) à travers les régions du monde.
Temps court	Dans le monde global, il faut réagir à la vitesse de l'éclair, car les contextes se transforment très rapidement. L'urgent prime sur l'important, l'action immédiate sur la réflexion, l'accessoire sur l'essentiel.
Temps social	En hypermodernité, « le temps de travail » et le « temps personnel » se chevauchent. Les gens sont confrontés aux choix de passer du temps avec leurs enfants ou bien consacrer leur temps à leur carrière.
Risque	Les analyses du risque sont faites aux plans national et planétaire. Plus les humains cherchent à maîtriser le futur et plus le futur a tendance à être imprévisible.
Société du risque	Les risques résultant de la croissance de l'action humaine: politiques, économiques et individuels. Les actions humaines et leurs risques ont tendance à échapper au contrôle et la protection des institutions hypermodernes.

En terminant, nous souhaitons apporter la précision qui suit. Malgré qu'un certain nombre de thèmes aient été identifiés a priori (Figure 5), lors de la discussion, nous allons également tenir compte des termes qui auront émergés en cours d'analyse.

Méthodologie de recherche

Conformément au paradigme interprétativiste, « toute recherche est interprétative » (Denzin & Lincoln, 2000, p. 19). Les recherches reposent sur un ensemble de croyances quant à l'organisation du monde (ontologie), la façon dont celui-ci doit être compris (épistémologie) et étudié (méthodologie) (Denzin & Lincoln, 2000). Les postures épistémologiques et ontologiques, ainsi que les préférences méthodologiques du chercheur jouent un rôle primordial dans l'interprétation des données de la recherche. « The gendered, multiculturally situated researcher approaches the world with a set of ideas, a framework (theory, ontology) that specifies a set of questions (epistemology) that he or she then examines in specific ways (methodology, analysis) » (Denzin & Lincoln, 2000, p. 18). Pour cette raison, en introduction à la présentation de la démarche de la recherche, nous avons cru bon d'explicitier notre position ontologique et épistémologique et, du même coup, mettre en lumière l'ensemble des postulats qui ont guidé notre interprétation des données.

Notre position ontologique est au croisement de l'ontologie virtualiste et de l'ontologie du devenant (Gauthier & Ika, 2012). Nous concevons le projet (et sa gestion) comme le fruit de la conscience : une réalité fait par soi qui se définit et se transforme au fil des expériences avec la réalité du projet. Notre posture ontologique partage avec l'hypermodernité cette caractéristique que le projet, sa gestion et son contexte, etc. sont en constante redéfinition (Déry, 2009).

Notre conception de la réalité du projet étant esquissée, qu'en est-il des savoirs (la diversité de leur production, leurs formes, etc.) sur celle-ci ?

Notre position épistémologique s'inscrit dans le sillage constructiviste. Cette approche maintient que la connaissance n'est pas ni donnée ni découverte, mais qu'elle est plutôt

construite. « We invent concepts, models, and schemes to make sense of experience, and we continually test and modify these constructions in the light of new experience » (Schwandt, 2000, p. 197). Par conséquent, nous postulons que le savoir sur les projets et leur gestion est un fruit de l'expérience, de la perception et de l'interprétation humaine. Elle est redéfinie constamment.

Cette conception de la réalité des projets et de la connaissance en GP constitue le socle à partir duquel nous appliquerons la méthode de l'analyse documentaire au corpus de connaissances du PMI. Nous avons décidé d'analyser deux éditions du PMBoK en vue de permettre la comparaison. Il nous a semblé intéressant de pouvoir voir comment sur une période de neuf ans le PMI a adapté son corpus de connaissances aux changements sociétaux. Étant donné que le Making Projects Critical a été fondé en 2003 et que la grosse vague de critiques envers le PMBoK est survenue dans les années qui ont suivi, nous avons voulu voir si le PMI a réagi à ces critiques, en modifiant les versions ultérieures du PMBoK. Voilà pourquoi nous avons choisi de nous concentrer sur le contenu de la 3^e (2004) et de la 5^e (2013) édition du PMBoK afin d'atteindre notre objectif de recherche : explorer les dimensions hypermodernes au PMBoK.

L'analyse documentaire est une procédure systématique de revue et d'évaluation des documents électroniques et imprimés (Bowen, 2009). Cette procédure analytique comprend la sélection, l'évaluation et la synthèse des données contenues dans les documents cibles. Une analyse documentaire résulte en données – extraits, citations, ou pages entières – qui sont regroupées en thèmes et catégories (Bowen, 2009). Bowen (2009) souligne que quoique

l'analyse documentaire soit plutôt utilisée dans des buts de triangulation, donc comme méthode complémentaire à d'autres méthodes de recherche, elle est aussi utilisée comme méthode unique par certains chercheurs – c'est le cas, par exemple de Sergi (2010) qui s'est intéressée aux transformations apportées au chapitre introductif du PMBoK au fil des éditions. En égard au caractère exploratoire¹² de l'objectif spécifique de cette recherche, nous avons choisi de le limiter à la seule analyse documentaire.

L'analyse documentaire a ses forces et ses faiblesses. Bowen (2009) souligne sept avantages : efficacité, accès facile, coût réduit, non-réactivité, stabilité, exactitude et couverture. La méthode est efficace car elle requiert la sélection de données, et non pas la collecte de données, ce qui épargne du temps au chercheur. L'accès facile est une autre force de l'analyse documentaire. Dans notre cas, les deux éditions du PMBoK sont disponibles en ligne dans la base de données Books 24x7, qui est mise gratuitement à la disposition des étudiants de l'UQO. Par conséquent, nous avons eu un accès gratuit aux objets d'étude de notre recherche. La permanence du document dans le temps constitue, selon Hodder (2000), un autre avantage. Il est possible de revenir sur les documents autant de fois souhaitées à court, moyen et long terme, permettant du même coup à un autre chercheur d'analyser les documents en question et d'éprouver les interprétations avancées dans ce mémoire. La non-réactivité est un autre avantage. La non-réactivité veut dire, selon Bowen (2009), que les documents ne sont pas altérés par le processus de recherche. Autrement dit, le contenu du PMBoK ne se transforme pas au fil de son dépouillement et de son analyse par des chercheurs. En ce qui concerne l'exactitude, les noms, les références et les détails d'un événement sont précisés, ce qui rend les documents avantageux

¹² Explorer les dimensions hypermodernes au PMBoK est l'objectif spécifique de la présente recherche.

dans le processus de recherche. Finalement, les documents offrent une large couverture temporelle et spatiale, décrivant les événements qui se sont déroulés il y a plusieurs années ou encore dans d'autres lieux.

Parmi les trois limites de l'analyse documentaire mentionnées par Bowen (2009): détails insuffisants, accès difficile, et sélectivité biaisée, seulement la première limite s'applique à notre recherche. Les documents, dans notre cas, les PMBoK, sont déjà écrits. Il nous est impossible d'interagir avec les auteurs du texte de sorte à clarifier certaines phrases ou encore pour obtenir plus d'informations. L'analyse se fait avec le texte mis en ligne sur Books 24X7 et rien de plus.

Puisque nous partageons le point de vue de Denzin et Lincoln (2000) que toute recherche est interprétative, les résultats présentés dans ce mémoire sont des interprétations. Nous proposons l'interprétation réflexive en remplacement à l'analyse objective sous-tendant les approches de recherche hypothético-déductive pour au moins deux raisons. Premièrement, les documents ont été interprétés selon la position ontologique et épistémologique du chercheur. Deuxièmement, il fallait bien comprendre le sens des mots, ainsi que le contexte dans lequel le texte a été écrit (Hodder, 2000). Quant à la compréhension du sens des mots, Kincheloe et McLaren (2000, p. 289) soulignent : « Because language is always slippery, with its meanings ever « in process », (...) interpretations will never be linguistically unproblematic, will never be direct representations ». Pour surmonter le défi de bien comprendre le contexte dans lequel le texte analysé a été écrit, nous avons décrit dans l'introduction et dans le premier chapitre, le contexte politique, économique et social dans lequel les deux éditions du PMBoK ont été rédigées.

Lors de l'analyse documentaire de la 3^e et 5^e édition du PMBoK, nous avons appliqué la méthode suggérée par Miles et Huberman (1994) laquelle propose de commencer la recherche avec des thèmes généraux tirés de la revue de la littérature pour ensuite ajouter des thèmes et sous-thèmes tout au long de la recherche. Donc, la première étape de notre analyse a été d'identifier les thématiques générales et les thèmes de recherche. À partir des travaux d'auteurs phares (Giddens, Beck, Lash et Lipovetsky) de l'hypermodernité, nous avons dégagé trois thématiques générales : la réflexivité, la globalisation et le risque. Ensuite, chacune de ces thématiques a été décortiquée en thèmes. La réflexivité a été déclinée en deux thèmes : réflexivité de l'agent et réflexivité institutionnelle. La globalisation – en quatre thèmes : espace dissocié du temps, temps dissocié de l'espace, temps court et temps social. Le risque – en un seul thème : risque comme fruit de l'action humaine. Ces sept thèmes détaillés au chapitre « Cadre conceptuel » sont devenus nos codes.

Une fois les thèmes/codes identifiés, nous avons procédé à la lecture des deux éditions du PMBoK. L'analyse n'a pas été effectuée sur les mots. Le sens a été trouvé dans de larges blocs de texte. En lisant les textes, les codes étaient assignés aux blocs de texte (phrase, paragraphe, section). Pendant la codification, le chercheur a considéré la possibilité d'ajouter d'autres thèmes à ceux qui ont été identifiés au départ. Malheureusement, aucun autre thème relié à l'hypermodernité n'a émergé. La codification a été accompagnée par l'écriture des mémos, tel que suggéré par Charmaz (2000). Les mémos portaient sur des éléments justificatifs de la codification - par exemple : pourquoi tel code a été assigné à tel bloc de texte ou encore pourquoi le thème donné s'inscrit dans la thématique générale. Les blocs de textes codifiés ont été classifiés ensuite par thèmes. Par exemple, tous les blocs de texte qui ont été codifiés

« réflexivité de l'agent » ont été assemblés dans un document séparé¹³. Une fois le texte contenu dans la 3^e et 5^e édition codifié et puis regroupé selon les thèmes, le chercheur a choisi les citations qui décrivaient le mieux le thème en question. Ces citations ont été intégrées tout au long de la présentation de l'analyse des résultats. (voir prochain chapitre). L'avantage de citer directement un passage est expliqué par Ryan et Bernard (2000, p. 784) : « (...) the presentation of direct quotes (...) lead the reader to understand quickly what it may have taken the researcher months or years to figure out».

Il faut préciser deux moments quant à la sélection des blocs de textes pertinents à la recherche. Premièrement, l'accent a été mis sur les blocs de textes en lien avec l'une ou l'autre des composantes de l'hypermodernité (l'impératif de l'objectif spécifique). Largement souligné par plusieurs auteurs (Cicmil & Hodgson, 2006a; Cicmil et al., 2009; Cicmil et al., 2006; Hodgson & Cicmil, 2006a, 2007; Lindgren & Packendorff, 2006; Linehan & Kavanagh, 2006; Morris et al., 2006; Thomas, 2006), il était inutile de faire ressortir le caractère « moderne » du PMBoK. Deuxièmement, les mots pouvant renvoyer aux thèmes identifiés, mais dont le contexte n'était pas précisé n'ont pas été pris en considération. Par exemple, si l'expression « lessons learned » était utilisée sans autre précision, c'est-à-dire sans que soit précisé le contexte auquel renvoie l'expression, le bloc de texte était simplement écarté des analyses.

La fiabilité et la validité ont également été au cœur de nos préoccupations. Les thèmes ont été soigneusement expliqués dans le cadre conceptuel. Par conséquent, d'autres chercheurs peuvent facilement suivre les étapes de l'analyse et corroborer les résultats que nous avons obtenus. En

¹³ Cette procédure a été suivie pour tous les thèmes.

ce qui concerne la validité, nous avons suivi les conseils de Bernard (1994, p. 43) qui dit que «Valid measurement makes valid data, but validity itself depends on the collective opinion of researchers ». Pour s'assurer que le texte codifié correspond bien à la définition du thème qui a servi à le codifier, le travail de thématization (ou de codification) a été soumis à l'examen d'un autre chercheur, en l'occurrence le professeur dirigeant le mémoire. Jacques-Bernard Gauthier enseigne et publie des travaux sur l'épistémologie et les théories en gestion de projet.

En résumé : la méthode privilégiée pour cette recherche est l'analyse documentaire. La 3^e et 5^e édition du PMBoK ont été analysées pour trouver des extraits correspondants aux thèmes tels que définis dans le cadre conceptuel. Tout au long de la codification des matériaux, nous étions en quête de thèmes en lien avec l'hypermodernité absents du cadre thématique de départ¹⁴. Cependant, notre analyse n'a pas permis de faire émerger de nouveaux thèmes. L'interprétation des données de la recherche a été influencée par notre posture épistémologique (constructiviste) et ontologique (virtualiste-devenant).

¹⁴ Par exemple, nous avons mis de côté la notion d'individualisme (voir section : « Origines et dimensions de l'hypermodernité »). Elle aurait pu être retrouvée dans le PMBoK et ainsi émerger sous la forme du projet de soi.

Analyse des résultats. Présence des composantes hypermodernes dans la 3^e et 5^e édition du PMBoK

Une analyse documentaire de la 3^e et de la 5^e édition du PMBoK a été effectuée afin d'explorer nos deux propositions de recherche que nous rappelons :

1. Dans la 3^e et 5^e édition du PMBoK, respectivement parues en 2004 et en 2013, les auteurs ont tenu compte des dimensions de l'hypermodernité (réflexivité, globalisation et risque), et
2. Les modifications apportées au PMBoK entre la 3^e et 5^e édition traduisent la réflexivité institutionnelle.

Ce chapitre présente les résultats de l'analyse documentaire, en appuyant nos conclusions avancées par des extraits des deux éditions du PMBoK précisées précédemment. Le chapitre est divisé en trois sections qui correspondent chacune à une thématique générale du cadre conceptuel : réflexivité, globalisation, et risque. Chaque section est, à son tour, divisée en plusieurs sous-sections, qui correspondent aux thèmes abordés dans ce mémoire.

Réflexivité

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre 1, les études critiques sur le projet s'organisent autour de deux axes. Un premier s'en prend au caractère moderne de la GP et au corpus de connaissances en GP (en particulier le PMBoK). Le second est d'avantage centré sur le développement de nouvelles formes de pratique et de transmission du savoir en GP qui tiennent compte de la complexité sociale, des relations de pouvoir, des connaissances tacites et du caractère réflexif du praticien (Sage et al., 2010). Nous explorerons dans un premier temps la

place donnée par le PMBoK à la connaissance tacite des praticiens et à leur réflexivité (réflexivité des agents), et dans un deuxième temps, nous aborderons la réflexivité institutionnelle.

Réflexivité de l'agent

Rappelons d'entrée de jeu les caractéristiques du praticien réflexif. Tous les êtres humains ont la capacité réflexive. Un individu réflexif fait continuellement des choix. Il ne tient plus la connaissance rationnelle préfabriquée pour acquise (Giddens, 1996), mais il la remet en question. Conséquemment, les institutions telles que la science n'ont plus le monopole de la connaissance (Giddens, 1996; Hoogenboom & Ossewaarde, 2005).

En gestion de projet, le praticien réflexif produit de la connaissance en utilisant sa sagesse pratique (*phronesis*) et son intuition (Crawford et al., 2006; Maylor et al., 2006). Cette connaissance est reconnue par les '*critters*', comme étant à la base de nouvelles théories. En même temps que les tenants du Making Project Critical soulignent le caractère réflexif des praticiens, ils dénoncent que ces derniers sont victimes des normes développées par les associations en GP – en particulier le PMI/PMBOK– (Hodgson & Cicmil, 2007; Sergi, 2010) :

« (...) there remains a tendency in the field to assume that the basic framework of project management is compelling » (Cicmil et al., 2009, p. 85)

« A key objective of the PMBoK is the establishment and reinforcement of a globally accepted terminology, indeed ontology, for the field of project management » (Hodgson & Cicmil, 2006a, p. 38).

Lorsque l'on se penche sur le contenu de la 3^e et de la 5^e édition du PMBoK, la situation n'est pas aussi tranchée que celle-là.

D'abord, nous constatons peu de différences entre les introductions au chapitre 1 des deux éditions. On y mentionne que la manière d'utiliser les connaissances colligées dans le PMBoK est du ressort de l'équipe de projet. L'équipe de projet a la responsabilité de décider quels processus et outils du PMBoK s'appliquent le mieux à leur projet. L'équipe de projet a le choix d'utiliser certaines techniques et d'en ignorer d'autres. Les membres de l'équipe sont les plus éclairés pour utiliser les connaissances du PMBoK étant donné le contexte du projet. Le PMBoK n'impose pas ses outils aux équipes de projet.

« "Good practice" does not mean that the knowledge described should always be applied uniformly to all projects; the organization and/or project management team is responsible for determining what is appropriate for any given project »
(PMI, 2013, ch. 1, 1.1 Purpose of the PMBOK Guide)

« The organization or the project management team must decide how those activities are going to be addressed in the context and the circumstances of the project for which the PMBoK® Guide is being used »
(PMI, 2004, ch. 1, 1.1 Purpose of the PMBOK Guide)

Au-delà du chapitre 1, on retrouve dans la 5^e édition ce principe que le gestionnaire a la responsabilité d'opter pour ce qui convient le mieux au projet en fonction de sa spécificité.

*« The project manager chooses the most effective relationship for the project and documents this approach in the requirements management plan »
(PMI, 2013, ch. 5, 5.1.3.2 Requirements Management Plan)*

*« Project teams should utilize these ten Knowledge Areas and other Knowledge Areas, as appropriate, for their specific project »
(PMI, 2013, ch. 3, 3.9. Role of the Knowledge Areas)*

Toujours dans sa 5^e édition, le PMBoK avance des principes de management allant au-delà de la rationalité instrumentale et intègre la gestion des situations imprévues fondée sur la compétence des agents sociaux (le gestionnaire de projet en l'occurrence). Par « compétences de l'agent » on comprend une utilisation des connaissances tacites et du jugement intuitif, caractéristiques du praticien réflexif.

*« The project manager should also manage any unplanned activities and determine the appropriate course of action »
(PMI, 2013, ch. 4, 4.3 Direct and Manage Project Work)*

En fait, la 5^e édition reconnaît explicitement que le gestionnaire de projet exerce sa compétence au moins en deux occasions : lors du choix des ressources pour gérer le projet¹⁵ et lors de l'analyse du contexte du projet¹⁶. D'ailleurs, les extraits suivants, formulés de façon

¹⁵ La 5^e édition offre aux praticiens le choix d'utiliser d'autres outils que ceux mentionnés dans le PMBoK : PRINCE 2, waterfall ou agile (PMI, 2013, ch. 1. Introduction). Ce choix n'est pas mentionné dans la 3^e édition, où aucune référence à ces méthodologies n'est faite. Cela conforte l'idée que la 5^e édition reconnaît aux praticiens la compétence du choix de la méthodologie eu égard aux paramètres du projet, que le PMI n'est ni aveugle ni sourd face à son environnement.

¹⁶ « The collected data are analyzed in context, and aggregated and transformed to become project information during various Controlling processes» (PMI, 2013, ch. 3, 3.8 Project Information).

presque identique dans la 3e et la 5e édition, renforcent l'idée qu'il appartient aux praticiens de choisir les normes et les approches en fonction de leurs perceptions de la situation dans laquelle ils doivent gérer le projet.

«Most experienced project management practitioners know there is no single way to manage a project. They apply project management knowledge, skills, and processes in different orders and degrees of rigor to achieve the desired project performance »
(PMI, 2004, ch. 4. Project Integration Management. Overview)

« Most experienced project management practitioners know there is no single way to manage a project. They apply project management knowledge, skills, and required processes in a preferred order and with varying rigor to achieve the desired project performance »
(PMI, 2013, ch. 4. Project Integration Management. Introduction)

La compétence (réflexive) de l'agent, du moins dans quelques extraits, apparaît être reconnue. L'utilisation du mot « experienced » dans les deux extraits précédents suggère que la prise de décision des gestionnaires de projet repose sur des compétences qu'il a forgées par expériences.

Ces résultats préliminaires font porter l'attention sur un certain nombre de questions¹⁷. La reconnaissance de la réflexivité de l'agent nous amène à questionner la critique faite par le MPC qui compare le projet à une prison (Lindgren & Packendorff, 2006) puisque grâce à sa compétence réflexive, le gestionnaire peut aller au-delà des règles et procédures normatives. Les résultats permettent aussi de jeter un regard différent de celui de Thomas (2006) sur la mise en place de normes et d'approches. En effet Thomas (2006) présente la mise en place de normes et d'approches comme un moyen de contrôler l'exercice du praticien. Si le praticien est réflexif,

¹⁷ Comme nous l'avons déjà dit lors de la spécification du problème de recherche, les chercheurs s'engagent justement dans une recherche exploratoire afin de mettre à jour des questions qu'eux ou d'autres chercheurs auront à étudier dans des recherches ultérieures à l'aide d'analyses raffinées.

selon le MPC, il a les habiletés de composer avec les normes et les approches dont certains lui sont imposés et d'autres qu'il choisit¹⁸. Comme le souligne Giddens (1984), l'un des auteurs sur lesquels prennent appui les tenants du MPC, les normes sont à la fois contraignantes et habilitantes, et, grâce à ses compétences réflexives, l'individu conjugue le tout en cours de conduite de ses actions.

Un autre aspect important que le dépouillement des deux éditions du PMBoK a relevé est le fait qu'il faut faire une distinction entre l'analyse des données dans le contexte du projet et l'ajustement des plans suite à un dépassement des coûts ou de la durée. Dans le premier cas, c'est de la réflexivité de l'agent qui est mobilisée : le praticien analyse le contexte dynamique du projet, fait des choix, jauge les circonstances.

« The project data are continuously collected and analyzed during the dynamic context of the project execution »

(PMI, 2013, ch. 3, 3.8. Project Information)

Tandis que le deuxième cas est de l'ordre de la logique instrumentale et non de la compétence tacite ou réflexive : des critères sont fixés. Prenons l'exemple qu'une activité du projet doit être réalisée en X jours. Si le projet prend du retard par rapport à ce qui a été planifié, l'équipe doit faire des ajustements dans les délais, les coûts ou dans la qualité. Dans ce cas, le praticien s'en tient au critère du triangle coût-délais-qualité ; il adopte alors une logique instrumentale. Ces ajustements qu'il apporte aux coût-délais-qualité, sont mécaniques – pour réduire les délais et respecter les critères fixés au départ, il faudra donc revoir les coûts ou la qualité. Les

¹⁸ Un praticien réflexif pourra choisir d'ignorer certaines normes parce qu'il ne souhaite pas composer avec les aspects contraignants l'accompagnant.

ajustements ne surviennent pas comme résultat de l'apprentissage, ils ne tiennent pas compte de l'expérience et des connaissances tacites du gestionnaire en égard à la transformation du contexte dans lequel le gestionnaire doit conduire le projet. Nous le répétons, le gestionnaire a des critères et tout ce qu'il fait est de s'assurer qu'ils sont atteints. Les deux extraits suivants illustrent bien l'ajustement des plans mobilisant une logique instrumentale :

« This review can result in recommended updates to the project management plan. For example, a missed activity finish date can require adjustments to the current staffing plan, reliance on overtime, or tradeoffs between budget and schedule objectives »
(PMI, 2004, ch. 3, 3.2. Project Management Process Groups)

« When closing the project, the project manager reviews all prior information from the previous phase closures to ensure that all project work is completed and that the project has met its objectives »
(PMI, 2013, ch. 4, 4.6. Close Project or Phase)

Cela ne veut pas dire qu'un praticien réflexif n'utilise pas de critères, mais les critères sont alors des sources informationnelles, parmi d'autres qu'il croise à ses expériences passées et au contexte. Alimentant la pratique réflexive du gestionnaire de projet, les critères eux-mêmes ont le potentiel d'être revus en cours d'action. En gestion de projet, pour bien asseoir ses décisions, le GP a besoin de certaines sources informationnelles. Par exemple:

« Work performance data. The raw observations and measurements identified during activities performed to carry out the project work. Examples include reported percent of work physically completed, quality and technical performance measures, start and finish dates of schedule activities, number of change requests, number of defects, actual costs, actual durations, etc. »
(PMI, 2013, ch. 3, 3.8. Project Information)

Enfin, pour conclure l'analyse de la réflexivité de l'agent, nous allons porter notre attention sur le traitement qui est fait de la créativité¹⁹ du praticien dans le PMBoK. Alvesson et Karreman (2011) tissent un lien entre la réflexivité et la créativité. Les tenants du MPC disent que la créativité et le changement (faire les choses autrement) ne sont pas assez valorisés au sein des équipes de projet (Cicmil et al., 2009). Quelle place fait-on à la créativité au sein du PMBoK? Les résultats de l'analyse des deux éditions du PMBoK ont révélé qu'il n'y a aucune référence directe ou indirecte à la créativité dans la 3^e édition, alors que la 5^e édition présente l'idée de la créativité sous différentes formes :

« (...) Brainstorming (...) Nominal group technique (...) Idea/mind mapping (...) Affinity diagram (...) Multicriteria decision analysis »
(PMI, 2013, ch. 5, 5.2 Collect Requirements)

Ce qui est énuméré dans cet extrait ce sont des outils. Rien n'est dit sur la créativité mise en œuvre par le praticien en contexte de projet. Autrement dit, la 5^e édition du PMBoK parle de la créativité, mais celle-ci est instrumentale, et ne cible pas particulièrement la pratique réflexive. Les critiques de Cicmil et al. (2009) restent à être entendues.

En résumé, à l'aide d'extraits tirés de la 3^e et 5^e édition du PMBoK, nous avons pu montrer que le PMBoK reconnaît aux praticiens une compétence réflexive. Ces constructions jettent une lumière différente sur les propos de Hodgson et Cicmil (2006, p. 48), qui, en citant Townley (2002), avancent que les efforts mis par le PMI en vue d'établir des connaissances universelles

¹⁹ Si la mobilisation réflexive de critères existants eu égard au contexte prend appui sur une certaine créativité (sujet d'analyses du dernier paragraphe), l'idée de créativité renvoie ici aux approches, aux démarches, aux façons de faire différemment, aux pratiques innovantes.

dans le domaine de la gestion de projet ont pour conséquence « a loss of a reflective and embodied rationality in favour of abstract principles and blind faith in universal techniques ». Mais, même si en comparaison à la 3^e édition, la 5^e édition du PMBoK fait une plus grande place aux compétences réflexives des praticiens, l'accent demeure toujours sur le technique et l'instrumental. Par exemple, alors que certains auteurs lient créativité et réflexivité, dans la 5^e édition du PMBoK il est question d'outils en support à la créativité des équipes de projet. Prenons deux autres exemples (ou extraits).

« A weighting system is a method for quantifying qualitative data to minimize the effect of personal prejudice on seller selection. Most such systems involve assigning a numerical weight to each of the evaluation criteria, rating the prospective sellers on each criterion, multiplying the weight by the rating, and totaling the resultant products to compute an overall score »

(PMI, 2004, Ch. 12, 12.4.2 Select Sellers: Tools and Techniques .1 Weighting System)

« Control Schedule is the process of monitoring the status of project activities to update project progress and manage changes to the schedule baseline to achieve the plan. The key benefit of this process is that it provides the means to recognize deviation from the plan and take corrective and preventive actions and thus minimize risk »

(PMI, 2013, ch. 6, 6.7 Control Schedule)

Dans le premier exemple, il est question d'utilisation de mesures, de critères et de formules mathématiques (techniques constituant l'approche instrumentale et mécanique). Dans le deuxième exemple, l'ajustement des activités du projet est fait pour atteindre les objectifs d'un plan établi à l'avance. L'extrait « recognize deviation from the plan and take corrective and preventive actions » renvoie explicitement à l'approche instrumentale. Dans les deux cas, aucune référence n'est faite aux connaissances tacites des praticiens ou à un ajustement des plans suite à une analyse continue (réflexive !) du contexte du projet.

Réflexivité institutionnelle

Revenons aux deux définitions de la réflexivité institutionnelle présentées au cadre conceptuel. La première, faite par Beck (1994a), lie la réflexivité institutionnelle aux dangers potentiellement catastrophiques. Elle renvoie aux mécanismes d'ajustements continus aux risques (en constante transformation) que déploient les institutions dans le but de protéger les individus contre les maladies, le terrorisme, le chômage et l'intoxication. Cette définition de la réflexivité institutionnelle ne se retrouve pas dans le PMBoK, car le PMBoK est centré sur l'atteinte des objectifs du projet.

« Direct and Manage Project Work is the process of leading and performing the work defined in the project management plan and implementing approved changes to achieve the project's objectives. »

(PMI, 2013, ch. 4, 4.3 Direct and Manage Project Work)

Le PMBoK ne dit pas comment le PMI, comme institution, protège les individus par l'intermédiaire des projets contre les maladies, le terrorisme, le chômage, etc.

Quant à la seconde définition, elle s'appuie sur la double herméneutique de Giddens (1993b) :

« (...) les concepts, théories, matériaux et résultats de recherche produits par les scientifiques du social et les gens ordinaires ne sont pas indépendants des champs d'action qui en sont l'objet. Ils retournent de façon routinière dans ces champs et, dès lors, faisant partie intégrante de l'action humaine elle-même, ils participent à sa reconstitution » (p. 36).

À partir de là, nous concluons que pour la gestion de projet, la réflexivité institutionnelle tel qu'entendu par Giddens fonctionne de la façon suivante : les connaissances scientifiques produites par les chercheurs sont appropriées par les praticiens de la gestion de projet, de façon

qu'elles aient un impact sur leurs activités quotidiennes. Les connaissances mises au point par les chercheurs aident les praticiens à améliorer la gestion de leurs projets, en enrichissant leurs connaissances tacites. La spirale de la réflexivité ne s'arrête pas là. Les connaissances tacites des praticiens font, en retour, l'objet d'études et, conséquemment, sont à la base de nouvelles théories. Et ainsi de suite...

La réflexivité institutionnelle giddensienne tel que définie précédemment, sera donc utilisée pour notre analyse du PMBoK. Nous allons analyser le transfert et la transformation des connaissances suivant la double herméneutique de Giddens.

Nous situons le PMBoK à l'intersection de deux mondes : scientifique (les connaissances scientifiques produites par les chercheurs) et pratique (les connaissances tacites des praticiens). Étant donné les mécanismes de causalité circulaire sous-tendant la réflexivité institutionnelle giddensienne, nous devrions retrouver des composantes des deux mondes dans le PMBoK. Autrement dit, nous devrions être en mesure de mettre au jour l'influence exercée par la recherche (incorporer des résultats de recherche dans le domaine de la GP), ainsi que par la pratique (incorporation dans le PMBoK des connaissances tacites des gestionnaires).

En ce qui a trait à l'influence de la recherche, nous avons cherché dans le PMBoK des références scientifiques. Le dépouillement de la 3^e édition du PMBoK a donné les résultats suivants. Aux chapitres 1 et 5 de la 3^e édition Turner (1992) est cité. İyigün (1993) est cité au chapitre 4. Dans le chapitre 8 de la 3^e édition il y a une référence aux auteurs des approches en gestion de la qualité - Deming, Juran, Crosby, sans que le titre de leurs livres ou l'année d'édition soit mentionné. Il y a aussi dans le même chapitre une référence à l'ASQ Handbook :

« The plan-do-check-act cycle is the basis for quality improvement (as defined by Shewhart and modified by Deming, in the ASQ Handbook, pages 13–14, American Society for Quality, 1999). »

(PMI, 2004, ch. 8. Overview, les parenthèses n'ont pas été ajoutées).

Enfin, dans cette même édition, des références sont faites à l'Organisation Internationale de la Standardisation (1994), à l'Organisation Internationale de la Standardisation/Commission Électrotechnique Internationale (1996) et à la Société Américaine de la Qualité, 2000.

Même si le nombre de références à des sources scientifiques est plutôt faible dans la 3^e édition du PMBoK, ces références sont plus diversifiées que dans la 5^e édition. La liste des références retrouvées à la fin de la 5^e édition est composée principalement d'ouvrages du PMI et d'autres ouvrages portant sur les standards établis par l'Organisation Internationale de la Standardisation (ISO). Malgré le grand nombre de publications dans le domaine de la gestion de projet et dans les domaines connexes qui ont pour sujet l'un ou l'autre des thèmes abordés dans le PMBoK (par exemple, les ressources humaines), nous avons trouvé étrange que neuf des douze références de la 5^e édition concernent des ouvrages publiés par le PMI. Bien qu'étonnant, ces résultats vont dans le même sens que les constats faits par Morris (2013, p. 56): « (...) PMI was very self-referential in drawing up the *Guide*. There was an almost total lack of reference to any scholarship in the undertaking, which is strange in a document all about knowledge; the Terms of Reference for PMI ».

Qu'en est-il maintenant de l'influence des praticiens sur le PMBoK? La 3^e édition intègre les pratiques traditionnelles et innovatrices en gestion de projet :

« The complete Project Management Body of Knowledge includes proven traditional practices that are widely applied, as well as innovative practices that are emerging in the profession, including published and unpublished material »

(PMI, 2004, ch. 1. Introduction)

L'analyse des listes des contributeurs des deux éditions témoigne aussi de l'apport des praticiens à l'élaboration du contenu du PMBoK.

« This appendix lists, alphabetically within groupings, those individuals who have contributed to the development and production of the PMBoK® Guide – Fifth Edition »

(PMI, 2013, Appendix X2. Contributors and Reviewers of the PMBOK Guide - Fifth Edition)

L'examen de ces listes a permis de tirer la conclusion que la plupart des contributeurs détiennent le titre de Project Management Professional (PMP). On retrouve également des praticiens possédant d'autres certifications tel que « Certified Associate in Project Management » (CAPM - PMI), « PRINCE 2 Practitioners », « Certified Business Analysis Professional » (CBAP), etc. En conclusion, le PMBoK prétend avoir tenu compte des connaissances tacites des praticiens.

Un autre élément important qui révèle l'influence des connaissances tacites des praticiens sur la gestion de projet reste à être abordé. Cet élément se rapporte aux leçons apprises. D'après la « double boucle giddensienne » les connaissances tacites des praticiens retournent de façon routinière dans les champs d'action qui en sont l'objet et dès lors, ils participent à leur reconstitution. C'est exactement le but des leçons apprises, telles que définies dans le PMBoK. Une fois que des apprentissages ont été fait au cours de la gestion du projet, ces apprentissages

sont documentés pour leur utilisation future dans la gestion du même ou de futurs projets.

Autrement dit, elles deviennent explicites, mais pas nécessairement scientifiques.

«Lessons learned provide future project teams with the information that can increase effectiveness and efficiency of project management (...) The lessons learned are compiled, formalized, and stored through the project's duration »

(PMI, 2004, ch. 10, 10.2 Information Distribution)

Un exemple de leçons apprises :

« Lessons learned documentation. Documentation includes the causes of issues, reasoning behind the corrective action chosen, and other types of lessons learned about communications management »

(PMI, 2013, ch. 10, 10.2 Manage communications)

Une fois ces connaissances tacites documentées et transformées en base de données, elles deviennent accessibles à la collectivité. L'extrait suivant renforce l'idée que les connaissances des praticiens se recomposent dans le champ d'action de ceux-là (la gestion de projet) en l'améliorant.

« Lessons learned and historical information are of particular importance because they can provide insights on both the decisions taken regarding communications issues and the results of those decisions in previous similar projects. These can be used as guiding information to plan the communication activities for the current project »

(PMI, 2013, ch. 10, 10.1.1.4 Organizational Process Assets)

Ces exemples montrent que certaines leçons apprises font partie intégrante de la réflexivité institutionnelle en gestion de projet. D'autres, par contre, deviennent explicites pour les projets en cours ou futurs projets, mais pas nécessairement scientifiques.

Pour conclure, les deux mondes (scientifique et pratique) se retrouvent dans les deux éditions du PMBoK. En ce qui concerne les travaux scientifiques, la 3^e édition a une bibliographie plus diversifiée que la 5^e. Étant donné le grand nombre de recherches publiées dans le champ de la GP, il aurait été souhaitable de trouver une présence significative de la recherche dans les deux éditions du Guide. Quant à l'influence de la pratique sur le contenu du PMBoK, elle est exercée de trois façons différentes. Premièrement, les deux éditions reconnaissent avoir incorporé des recommandations reçues à l'égard du contenu des versions antérieures du PMBoK. Deuxièmement, on retrouve dans la liste des contributeurs et critiques des Guides dépouillés des personnes détenant des titres professionnels en gestion de projet. Troisièmement, la 3^e édition tout comme la 5^e édition fait une place importante aux leçons apprises.

Globalisation

Rappelons que la globalisation est une intensification des relations sociales unissant des localités distantes de telle manière que les événements locaux sont modelés par des conjonctures prenant place à des milliers de kilomètres d'eux et vice versa (Giddens, 1996). Cette influence conjointe à distance qui prend appui sur les phénomènes de séparation de l'espace du temps (et du temps de l'espace) est à la fois condition et résultat de l'accélération de la vitesse des changements.

Dans cette section, nous portons notre attention sur les éléments de la globalisation suivants : espace dissocié du temps, temps dissocié de l'espace. Nous allons également nous attarder sur deux déclinaisons de ce « temps » : le temps court et le temps social.

L'espace dissocié du temps

Selon Giddens (1996), deux éléments caractérisent l'espace dissocié du temps:

- a) Il n'y a plus d'unité temps-espace. Une activité sociale (par exemple le travail ou l'achat de biens) peut être conduite dans des lieux (espaces) divers et au moment (temps) qui convient aux individus et sans que cela ne requière des interactions en face à face continues.
- b) L'information est transmise de façon « instantanée ». Quelle que soit la période de la journée (le jour ou la nuit), un individu d'une région donnée peut être informé dans le temps de l'éclair sur ce qui se passe dans une localité située à des millions de kilomètres de la région où il se trouve. Évidemment, le tout est rendu possible grâce au développement des technologies de l'information et au réseau informatique planétaire.

L'analyse de la 3^e et 5^e édition du PMBoK a relevé que ces deux éléments prennent différentes formes: l'influence du marché régional et global, les équipes virtuelles, et les technologies de l'information.

D'entrée de jeu, il faut mentionner que la 5^e édition du PMBoK fait davantage référence à la globalisation en général et à l'espace dissocié du temps en particulier. Le mot « global » est absent de la 3^e édition. Par exemple, dans celle-ci, il est question des équipes virtuelles, dès lors la dissociation du temps de l'espace est discutée. Cependant, le mot « global » est absent de la 3^e édition :

« Team- building strategies are particularly valuable when team members operate virtually from remote locations, without the benefit of face-to-face contact »

(PMI, 2004, ch. 9, 9.3.3 Team-Building Activities)

Alors qu'il est souligné deux fois dans la 5^e édition :

« Project managers operate in a global environment and work on projects characterized by cultural diversity.»

(PMI, 2013, ch. 9, 9.3 Develop Project Team)

« Today project managers operate in a global environment »

(PMI, 2013, Appendix X3, X3.7 Political and Cultural Awareness)

La globalisation est caractérisée par une influence continue du marché global sur les entreprises, donc, sur les projets de ces dernières. Les auteurs de la 3^e édition du PMBoK font quelques fois référence à l'influence du marché. Cependant, il nous a été impossible d'identifier avec précision à quel marché il est fait référence. S'agit-il du marché local, du marché régional ou du marché global ? Prenons les deux exemples suivants tirés de la 3^e édition :

« (...) marketplace conditions that could affect how project scope is managed »

(PMI, 2004, ch. 5, 5.1 Scope Planning), et

« Marketplace conditions. What products, services, and results are available in the marketplace, from whom, and under what terms and conditions »

(PMI, 2004, ch. 7, 7.1.1 Cost Estimating: Inputs)

Dans la 5^e édition, l'influence du marché global est explicitement soulignée :

« Market conditions describe what products, services, and results are available in the regional and global market »

(PMI, 2013, ch. 7. 7.1.1.3 Enterprise Environmental Factors), ou

« Regional and/or global supply and demand conditions greatly influence resource costs »

(PMI, 2013, ch. 7, 7.2.1.6 Enterprise Environmental Factors)

Dans un monde globalisé, le coût d'un projet est influencé par l'offre et la demande au niveau régional et global, par le taux d'inflation et, enfin, par le taux de change (tous ses éléments sont présents dans le chapitre 7 Project Cost Management de la 5^e édition).

Le fait que la 3^e édition n'utilise pas le mot « global » ne veut pas dire par conséquent que cette édition exclut l'influence de la globalisation sur le projet. La 3^e édition reconnaît deux éléments participant à la séparation de l'espace du temps : les équipes virtuelles et les technologies de l'information.

L'organisation virtuelle du travail est présente dans les deux éditions, quoique la 5^e édition lui confère une place plus importante, étant donné le nombre significativement plus grand des références faites aux équipes virtuelles. L'organisation du travail en équipes virtuelles exploite la séparation de l'espace du temps : les activités du projet peuvent être conduites au moment qui convient le mieux aux membres de l'équipe situés dans des espaces divers, géographiquement éloignés, et sans que ne soient nécessaires des interactions en face à face continues. Les deux éditions donnent la même définition des équipes virtuelles :

« Virtual teams can be defined as groups of people with a shared goal, who fulfill their roles with little or no time spent meeting face to face »

(PMI, 2004, ch. 9, 9.2. Acquire Project Team; 2013, ch. 9, 9.2 Acquire Project Team)

Dans le même chapitre, les auteurs soulignent les avantages de l'organisation virtuelle du travail. Dorénavant, la distance n'est plus un problème. Si l'équipe a besoin d'un expert qui vit à l'autre bout du monde, il n'y a plus d'obstacle pour qu'il devienne membre de l'équipe du projet. Un autre avantage est la possibilité de permettre aux gens de travailler à la maison. Autrement dit, la réalisation des activités du projet peut se faire quel que soit le lieu où se trouvent les membres de l'équipe. Nous allons revenir sur cet aspect lors de nos analyses portant sur le temps social.

En même temps, les auteurs des deux éditions mentionnent les contraintes de l'organisation du travail par équipes virtuelles. Prenons l'exemple suivant :

« Consider a highly technical, multi-national project team. For one team member to successfully communicate a technical concept to another team member in a different country can involve encoding the message in the appropriate language, sending the message using a variety of technologies, and having the receiver decode the message »

(PMI, 2004, ch. 10, 10.1 Communications Planning)

À cette liste des contraintes, les auteurs de la 5^e édition ajoutent les différences en lien avec la culture, les zones temporelles et les conditions locales.

« A project manager who is leading a virtual team needs to accommodate differences in the culture, working hours, time zones, local conditions, and languages »

(PMI, 2013, ch. 2, 2.3 Project Team)

En intégrant les différences liées à la culture, aux zones temporelles et aux conditions locales, la 5^e édition, comparativement à la 3^e édition, donne une vision plus large et plus complète de l'organisation du travail par équipes virtuelles.

Le troisième élément de la séparation de l'espace du temps est la transmission « instantanée » de l'information. Cet élément est retrouvé dans les deux éditions du PMBoK sous la rubrique des technologies de l'information et de communications (TIC). Évidemment, les technologies de l'information peuvent être une contrainte aux activités des équipes virtuelles:

« (...) incompatible communication software versions, or limited communications technical capabilities »

(PMI, 2004, ch. 10, 10.1 Communications Planning)

Cependant, le travail par équipes virtuelles n'est pas possible sans les TICs. Prenons un exemple illustrant l'utilité des systèmes informatiques en gestion de projet :

« (...) the project management information system, which is part of enterprise environmental factors, provides access to automated tools, such as scheduling, cost, and resourcing tools, performance indicators, databases, project records, and financials used during the Monitor and Control Project Work process »

(PMI, 2013, ch. 4, 4.4 Monitor and Control Project Work)

Les technologies de l'information permettent aux membres d'une équipe de travailler sur le projet même s'ils sont dispersés dans le pays ou dans le monde. Par contre, s'ils devaient produire un WBS ou encore planifier les coûts sans l'aide de ces technologies de l'information et de communication, ils seraient contraints de travailler dans le même espace pour comparer, discuter et prendre des décisions.

La prise de décision, ainsi que la communication en général, se font dans le monde globalisé par l'entremise de la communication électronique.

« Communication technologies allow team members in different locations or countries to work as virtual teams. Virtual teams rely on collaborative tools, such as shared online workspaces and video conferences, to coordinate their activities and exchange information about the project »

(PMI, 2013, ch. 2, 2.3.1 Composition of Project Teams)

Les technologies de l'information et de communication sont listées au chapitre 10 de la 5^e édition :

« Electronic communication and conferencing tools, such as e-mail, fax, voice mail, telephone, video and Web conferencing, and Web publishing »

(PMI, 2004, ch. 10, 10.2. Information Distribution)

« (...) intranet sites, e-learning, lessons learned databases »

(PMI, 2013ch. 10, 10.1.2.4 Communication Methods)

Un dernier élément à ajouter à l'analyse de l'espace séparé du temps est la base de données. Les bases de données, accessibles désormais à l'échelle planétaire, sont une ressource qui facilite la communication à distance puisqu'elle donne accès à l'information de façon instantanée. Cette ressource est d'une grande aide pour les gestionnaires de projet. Prenons l'exemple de la base de données commerciales:

« Resource cost rate information is often available from commercial databases that track skills and human resource costs, and provide standard costs for material and equipment. Published seller price lists are another source »

(PMI, 2004ch. 7, 7.1 Cost Estimating)

La base de données, en plus de donner accès à l'information aux gestionnaires, permet de faire une économie de temps, facteur classique de succès des projets, et minimise les risques. En effet, au lieu de devoir investir dans la quête d'information, grâce à des bases de données globales, les gestionnaires ont toute l'information au bout de leurs doigts en temps et lieu désirés. Les gestionnaires prennent donc leurs décisions d'une manière informée, et conséquemment, ils minimisent les risques du projet.

Les bases de données peuvent aussi être créées et maintenues par les organisations participantes au projet pour faciliter l'échange de l'information en tout moment :

« One or more of the organizations involved in the project may maintain duration estimating databases and other historical reference data. This type of reference information is also available commercially »

(PMI, 2004, ch. 6, 6.4 Activity Duration Estimating)

En résumé, l'analyse documentaire de la 3^e et 5^e édition du PMBoK a permis de mettre en exergue que l'élément de la globalisation : espace dissocié du temps, est présent dans les deux guides dépouillés. C'est dans la 5^e édition que cet élément est le plus présent.

Temps dissocié de l'espace

Le temps dissocié de l'espace est caractérisé par la standardisation mondiale des calendriers et du temps (fuseaux horaires) à travers les régions (Giddens, 1996). Cet élément de la globalisation est retrouvé dans les deux éditions du PMBoK sous le thème de l'organisation virtuelle du travail. Grâce à la standardisation mondiale des calendriers et du temps, les membres

de l'équipe de projet, dispersés partout dans le monde, coordonnent leur travail et rendent possible leurs rencontres web.

Temps court

Sous la pression de la compétition globale et de la performance financière, le rythme du temps s'accélère. Le temps devient court : « (...) electronic and computerized media have made it possible to send and exchange information in 'real time', creating a sense of simultaneity and immediacy which increasingly makes all forms of waiting and slowness seem unacceptable », écrit Lipovetsky (2005, p. 38). De plus, l'auteur ajoute qu'en hypermodernité, la flexibilité, la profitabilité, « le temps est de l'argent », le zéro délai sont les principes clés de gouvernance des organisations. Le monde dans sa globalité est envahi par un sentiment d'urgence. Le temps est devenu une ressource rare. Appliquée à la gestion de projet, cette logique d'urgence signifie que les projets doivent être accomplis le plus rapidement possible, de sorte à être les premiers à lancer leurs extrants (un produit ou un service) sur un marché désormais global.

Bien que le respect des délais occupe une place importante dans les deux guides, le temps n'est pas abordé en lien avec la globalisation.

Dans le PMBoK, le temps est décrit sous la seule perspective de l'accomplissement des objectifs du projet. Chacune des deux éditions du PMBoK consacre un chapitre entier à la gestion du temps. On retrouve dans ce chapitre de nombreuses techniques pour raccourcir certaines activités ou ajouter des ressources pour respecter les délais prévus. Mais, quelle est la

raison derrière tout cela? Il est certain que ces délais imposés sont en lien avec les besoins, les demandes et les attentes des parties prenantes.

« Stakeholder analyses of all stakeholder needs, wants, and expectations are translated into prioritized requirements »

(PMI, 2004, ch. 5, 5.2.3.1 Project Scope Statement)

« Stakeholder satisfaction should be managed as a key project objective »

(PMI, 2013, ch. 13 Project Stakeholder Management)

Cependant, il n'y a aucun indice que ces délais imposés sont le résultat de l'accélération du temps en lien avec la globalisation. Dans les deux éditions analysées, il n'est pas dit explicitement que les projets doivent être accomplis le plus rapidement possible de sorte à être les premiers à rendre disponible, sur un marché désormais global, un produit ou un service afin de bénéficier de l'avantage concurrentiel. Une seule phrase faisant le lien entre l'urgence de la réalisation des projets et le marché global a été trouvée dans la 3^e édition :

« Date constraints include such situations as (...) a market window on a technology project (...) »

(PMI, 2004ch. 6, 6.5.1 Schedule Development: Inputs)

À partir de cette analyse, nous tirons la conclusion que le temps court a une faible présence dans la 3^e édition du PMBoK et aucune présence dans la 5^e édition.

Temps social

En hypermodernité, « le temps de travail » et le « temps personnel » sont de plus en plus mis en opposition (Lipovetsky, 2005). En gestion de projet, ces oppositions prennent la forme de demandes accrues pour un équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

Le dépouillement de la 3^e et de la 5^e édition a relevé, entre autres, deux extraits qui font référence à l'équilibre vie professionnelle - vie personnelle. Les deux se trouvent dans le chapitre 9 : Project Human Resource Management des deux PMBoK. Le premier extrait est en lien avec les opportunités rendues possibles grâce à l'organisation virtuelle du travail. Dans la section 9.2 (Acquire Project Team) (PMI, 2004) parmi les avantages des équipes virtuelles deux avantages qui s'appliquent au temps social sont mentionnés:

- *« Incorporate employees who work from home offices*
- *Form teams of people who work different shifts or hours ».*

Cet exemple est en contradiction avec l'analyse suivante faite par Cicmil et al. (2009, p. 79, les parenthèses sont de nous) : « Stressed project leaders, who need people that can work around the clock and do what it takes to hit the deadline, cannot easily accommodate this required flexibility (flexibility to organize one's schedule according to one's family needs) ».

Le deuxième exemple concerne l'importance des « soft skills » :

« Interpersonal skills (Section 1.5.5), sometimes known as “soft skills,” are particularly important to team development. By understanding the sentiments of project team members, anticipating their actions, acknowledging their concerns, and following up on their issues, the project management team can greatly reduce problems and increase cooperation. Skills such as empathy (...) are valuable assets when managing the project team »

(PMI, 2004, ch. 9, 9.3.2.1 General Management Skills)

La nécessité de comprendre et d'accepter les problèmes que vivent les membres de l'équipe de projet est soulignée dans les deux éditions analysées. Un gestionnaire ne doit pas seulement se concentrer sur la performance et l'atteinte des objectifs; mais il doit également faire preuve d'empathie.

Nous pouvons donc en conclure que les deux éditions reconnaissent le besoin pour les membres d'une équipe de projet d'avoir un équilibre entre leur vie de famille et leur vie professionnelle. Toutefois, il aurait été souhaitable de trouver plus d'exemples soutenant l'importance de la flexibilité de l'organisation du travail des équipes de projets.

Risque

Risque comme produit des actions humaines

Selon Beck (1994a, 1994b), Giddens (1994b, 1996) et Lipovetsky (2005), le risque, en hypermodernité, s'est globalisé. Parce qu'un événement peut avoir un impact sur une localité située à l'autre bout du monde, les risques encourus à la suite de ces événements sont par conséquent planétaires. Les analyses du risque ne doivent donc plus se limiter aux seuls lieux où ils peuvent se produire. Beck (1994a, 1994b) relève que les risques sociaux, politiques, économiques et individuels ont tous le potentiel de se globaliser. Une autre caractéristique des risques hypermodernes, selon Giddens (1994b), est qu'ils sont le résultat de la croissance de la connaissance humaine. Il n'existe donc plus seulement des risques naturels. Du fait que la croissance de la connaissance humaine a souvent des résultats imprévus ou non-désirés, les

risques qui en émergent sont aussi imprévus ou non souhaités. Nous rappelons que ces conséquences « imprévues » ou « non désirées » sont appelées par Beck (1994b) « side effects », et par Giddens (1994b, 1996) « unwanted consequences » et « unintended consequences ».

Lors de l'analyse du risque dans le cadre des deux éditions du PMBoK, nous avons recherché deux catégories de risque : les risques globaux qui impactent les projets, et les risques liés à l'implantation d'un projet qui peuvent avoir un impact global (ou planétaire). Nous avons aussi recherché la présence d'indices de la part des auteurs du PMBoK quant aux risques de conséquences globales imprévues mais liées à l'implantation d'un projet (localement ou régionalement).

Parmi les risques globaux qui peuvent avoir un impact sur le projet, on retrouve les événements à risques économiques, à risques politiques, à risques législatifs et à risques environnementaux. Ces quatre risques sont présents dans les deux éditions analysées du PMBoK. Cependant, et à l'exception des événements ayant des risques économiques, nous n'avons pas trouvé les indices permettant de situer les autres risques (politiques, législatifs et environnementaux) à l'échelle globale. Les risques économiques concernent l'offre et la demande sur le marché régional et global, et le taux de change.

« Regional and/or global supply and demand conditions greatly influence resource costs »

(PMI, 2013, chp. 7, 7.2.1.6 Enterprise Environmental Factors)

« The enterprise environmental factors that influence the Plan Cost Management process include, but are not limited to (...) Currency exchange rates for project costs sourced from more than one country »

(PMI, 2013, ch. 7, 7.1.1.3 Enterprise Environmental Factors)

Les risques politiques, législatifs et environnementaux qui exercent une influence sur le projet sont mis dans un contexte national, régional ou local, mais pas global.

« International and political environment. Some team members may need to be familiar with applicable international, national, regional, and local laws and customs, as well as the political climate that could affect the project »

(PMI, 2004, ch. 1, 1.5.3 Understanding the Project Environment)

La définition du mot « international » donnée par Le petit Larousse illustré (n.d., 2000, p. 554) fait référence à un rapport (politique, économique, etc.) entre plusieurs nations : « Qui a lieu, qui se passe entre plusieurs nations ». Cependant, cette définition ne renvoie pas au caractère global de ces relations. Par conséquent, l'utilisation du mot « international » dans l'extrait ci-haut, ne nous permet pas de traiter les risques politiques et législatifs comme des risques globaux qui ont un impact sur le projet.

Enfin, le contenu des éditions examinées du PMBoK n'explicite pas le caractère global du risque environnemental. Prenons l'exemple du risque de maladies infectieuses qui a une portée globale. Dans l'exemple qui suit, l'analyse des risques du projet de développement social est pensée pour le contexte régional où il sera implanté.

« Social need (e.g., a nongovernmental organization in a developing country authorizing a project to provide potable water systems, latrines, and sanitation education to communities suffering from high rates of infectious diseases) »

(PMI, 2013, ch. 1, 1.4.3 Projects and Strategic Planning)

En résumé, parmi les quatre risques globaux qui peuvent influencer le projet (risque économique, politique, législatif et écologique), seul le risque économique est mis dans le contexte global par les auteurs de la 3^e et de la 5^e édition du PMBoK. Autrement dit, étant donné le caractère global reconnu des risques politiques, législatifs et environnementaux (Beck, 1994a, 1994b; Giddens, 1996), il était attendu de retrouver dans le PMBoK, une analyse des impacts globaux de ces trois risques. Lors de l'analyse de la deuxième catégorie (les contextes à risques globaux générés par le projet), seuls le risque environnemental est mentionné dans les éditions dépouillées du PMBoK. Les auteurs du PMBoK n'ont donc pas mis ce risque en contexte de globalisation, mais ont plutôt mis l'accent sur le contexte local.

*« Physical environment. If the project will affect its physical surroundings, some team members should be knowledgeable about the **local ecology** and physical geography that could affect the project or be affected by the project. »*

(PMI, 2004, ch. 1, 1.5.3 Understanding the Project Environment, le caractère gras est de nous)

Par ailleurs, aucun lien n'est fait entre l'impact négatif que le projet peut avoir sur l'environnement local et les conséquences potentielles pour l'environnement global.

Les risques mentionnés ci-haut (économiques, politiques et législatifs) sont des produits de la connaissance humaine "actionnalisée". Le risque environnemental fait exception à ce constat puisque ce dernier est autant le produit de l'action humaine (ex. : la pollution), que d'un événement naturel (ex. : tremblement de terre). L'impact de ces risques sur le (succès du) projet est souvent imprévu (et non souhaité !). En plus, un risque peut-être le résultat d'un autre risque. Prenons, par exemple, le risque économique lié à un projet qui importe ces intrants du Japon et

dont le Japon est également marché de distribution. Un tsunami (risque environnemental naturel) a détruit une bonne partie de la zone économique du pays. Suite à cette catastrophe, des usines qui produisent les pièces nécessaires au projet sont fermées. Le gestionnaire de projet doit donc trouver d'autres fournisseurs. Cependant ceux-ci vendent leurs pièces plus chères ce qui signifie une augmentation des coûts. La situation environnementale précaire au Japon signifie également une baisse d'opportunités de distribution pour le projet. Dans l'exemple que nous venons de décrire, le risque économique a été causé par un risque environnemental. La même situation (l'impact négatif sur la situation financière du projet) pourrait survenir à la suite d'un changement dans la législation qui encadre les imports et les exports (risque législatif).

L'analyse de la 3^e et de la 5^e édition du PMBoK a relevé qu'en plus de ces quatre types de risque qui peuvent revêtir un caractère global, une place importante est faite aux risques internes au projet. Par exemple, la réduction de la durée du projet est un risque interne.

« The risk register, and risk response plans within it, may also be updated based on the risks that may arise due to schedule compression techniques »

(PMI, 2013, ch. 6, 6.7 Control Schedule).

D'autres exemples de risques internes sont la mauvaise planification, la pénurie de personnel qualifié, les besoins des parties prenantes mal définis, etc. Ces risques ne correspondent donc pas à la définition hypermoderne du risque. Pour cette raison, ces risques ont été exclus de notre analyse.

En conclusion, les risques hypermodernes sont présents dans la 3^e et dans la 5^e édition du PMBoK. Le risque économique est cependant le seul risque analysé en contexte de

globalisation. La portée des autres formes de risques hypermodernes (politique, législatif et environnemental) est limitée au contexte local. Le plus souvent, cependant, il manque des indices pour situer ces risques soit dans le contexte local, régional ou global.

Discussion et conclusion

L'objectif de notre recherche a été d'explorer les dimensions hypermodernes au PMBoK. La force motrice derrière cette recherche a été les critiques des tenants du MPC à l'égard des guides en GP, en particulier à l'égard du PMI et son PMBoK. Tandis que les critiques dénoncent la gestion de projet pour son caractère moderne (instrumental, normatif) (Cicmil, 2006; Cicmil et al., 2006; Garel & Lièvre, 2010; Lalonde et al., 2010, 2012), d'autres sociologues et philosophes déclarent qu'une série de mondes sociétaux ont succédé à la modernité et qu'à présent nous vivons dans l'hypermodernité (Beck, 1994a; Giddens, 1993b, 1996; Lash, 1994; Lipovetsky, 2005). Dès lors, la question suivante doit être posée: le PMI est-il vraiment resté moderne ou les dimensions hypermodernes (globalisation, risque, réflexivité) ont-elles été intégrées à son œuvre phare, le PMBoK? Dans ce but, une analyse documentaire de deux éditions du PMBoK (2004 et 2013) a été faite. Ce chapitre présente les résultats de cette recherche, met en évidence la contribution de cette recherche pour la gestion de projet, identifie les limites et les pistes pour de nouvelles recherches dans ce domaine.

L'analyse documentaire a permis de démontrer la présence dans le PMBoK des dimensions hypermodernes retenues pour cette recherche. Certaines dimensions sont plus présentes que d'autres selon l'édition du PMBoK dépouillée.

Les dimensions les plus présentes dans les deux éditions (avec une présence plus accrue dans la 5e édition) sont : *l'espace dissocié du temps* et le *temps dissocié de l'espace*, qui constituent deux des thèmes de la thématique générale *globalisation*.

L'espace dissocié du temps prend trois formes dans le PMBoK :

1. L'influence du marché global;

2. Les technologies de l'information et des communications;

3. Les équipes virtuelles.

Si l'influence du marché global en gestion de projet est clairement relevée dans la 5^e édition du PMBoK, dans la 3^e édition les auteurs ne précisent pas s'il s'agit du marché local, régional ou global. Pour cette raison, il nous a été impossible de conclure que l'influence du marché global est prise en compte dans la 3^e édition du PMBOK. Dans la 5^e édition, l'influence du marché global est décomposée en trois éléments ayant un impact sur le coût du projet : (i) l'influence de l'offre et la demande, (ii) le taux d'inflation et (iii) le taux de change.

En ce qui concerne les technologies de l'information et des communications (TIC), ainsi que les équipes virtuelles, elles sont présentes dans les deux éditions du PMBoK. Les TIC ont rendu possible la séparation de l'espace du temps et conséquemment la conduite des activités du projet au moment qui convient le mieux aux membres de l'équipe. La distribution géographique de ces derniers n'est plus un obstacle. Grâce aux TIC, ils communiquent quasi instantanément. Les interactions en face à face ont été remplacées par des conférences web et le courriel électronique est devenu le moyen de communication privilégié dans les projets. En plus du courriel et des vidéoconférences, le fax, la boîte vocale, le téléphone, la vidéo, les sites intranet, le « e-learning », les bases de données internes et celles commerciales sont listés dans le PMBoK comme étant parmi les TIC facilitant le travail des équipes virtuelles.

L'organisation du travail par les équipes virtuelles est un résultat tant de la séparation de l'espace du temps que de la *séparation du temps de l'espace*. Deux facteurs ont rendu possible le travail virtuel : la standardisation du système de datation (du calendrier) et du temps mesuré

(heures, fuseaux horaires, etc.) – caractéristiques de la séparation du temps de l'espace. Le temps n'est plus lié aux pays et aux cultures qui le mesuraient de façon singulière. Le fait que le Nouvel An commence le 1^{er} janvier dans tous les pays et qu'on puisse se référer à une heure internationale comme point de repère, la coordination du travail entre les membres d'une équipe dispersés est devenue possible dans différentes zones géographiques et temporelles.

En plus de *l'espace dissocié du temps* et de *du temps dissocié de l'espace*, la thématique générale de la globalisation est formée des deux thèmes suivants : *le temps court* et *le temps social*. Ces derniers ont une présence plutôt modeste dans le PMBoK. Un seul exemple de *temps court* a été trouvé dans la 3^e édition et aucun exemple dans la 5^e. Le temps est bien présent dans le PMBoK, mais pas dans sa définition hypermoderne. Le temps en tant que ressource contingente est abondamment discuté dans le PMBoK – l'accent est mis sur le temps « local » en vue de l'atteinte des objectifs de projet : ne pas dépasser les délais planifiés au début du projet. Cette vision du temps s'inscrit plutôt dans l'approche instrumentale, caractéristique de la modernité. La temporalité en contexte de globalisation, où le temps devient court grâce aux échanges accélérés d'informations en temps réel (Lipovetsky, 2005), n'est pas vraiment traitée par les auteurs du PMBoK.

Un autre thème avec une présence modeste dans les PMBoK est le *temps social*. La globalisation, ayant ouvert de nombreuses possibilités pour une vie sociale diversifiée et pour les loisirs, a opéré un changement dans la hiérarchie de valeurs des membres de l'équipe de projet. Désormais, les gens tendent à combler deux besoins : celui de s'affirmer sur le plan professionnel et celui d'être heureux dans leur vie personnelle. Par conséquent, les gestionnaires

et les membres de l'équipe exigent plus de flexibilité dans leurs horaires de travail. Les deux éditions du PMBoK reconnaissent ce besoin dans la description des avantages des équipes virtuelles : la possibilité de travailler de la maison et la possibilité de travailler à des horaires différents. De plus, il est souligné dans les éditions du PMBoK qu'un gestionnaire doit posséder non seulement des compétences techniques, mais il doit aussi faire preuve de compréhension et d'empathie envers ses collègues. Cette qualité est importante dans le contexte du temps social, parce qu'elle rend les gestionnaires plus ouverts envers les problèmes personnels des membres de leurs équipes. En conclusion, le souhait des membres de l'équipe de projet d'avoir une vie personnelle et professionnelle équilibrée est reconnu dans les deux éditions du PMBoK. Du fait de l'importance de ce besoin dans un monde hypermoderne, il aurait été souhaitable de trouver plus d'exemples soutenant l'importance de la flexibilité de l'organisation du travail des équipes de projets.

Le risque est la seconde dimension hypermoderne sur laquelle nous nous sommes attardée. Cette composante importante de l'hypermodernité selon Beck (1994a, 1994b) et Giddens (1994c) est peu présente dans les deux éditions du PMBoK. Pour que le risque corresponde à sa définition hypermoderne, il doit être mis en contexte de globalisation. Autrement dit, les risques en hypermodernité ont un impact global. Dans son analyse de la société du risque, Beck (1994a, 1994b) souligne que personne n'est à l'abri d'une catastrophe écologique ou économique. Les résultats de l'analyse des deux éditions du PMBoK montrent quatre risques globaux qui peuvent avoir un impact sur le projet : le risque économique, le risque politique, le risque législatif et le risque environnemental. Parmi ces quatre risques, seul le risque économique (en contexte de globalisation) est retrouvé dans le PMBoK. Il est mis en relation avec l'offre et la demande sur le

marché global et le taux de change. Les risques politiques, législatifs et environnementaux ne sont abordés que sur les plans national, régional ou local.

Si les conditions économiques, politiques, légales et environnementales globales peuvent avoir un impact sur le projet, le projet, en retour, peut avoir un impact sur ces conditions globales. Seul l'impact (ou risque) environnemental des projets retient l'attention dans les deux éditions dépouillées du PMBoK. Cependant, l'information contenue dans lesdites éditions ne nous permet pas de conclure s'il est question de risque environnemental local et/ou global.

Enfin, la plupart des risques mentionnés dans les deux éditions du PMBoK que nous avons étudiées sont d'ordre interne au projet, comme la mauvaise planification, le dépassement des coûts, la qualité, etc. L'analyse de ces risques s'inscrit dans l'approche mécanique et instrumentale de la GP, où les instruments créés pour gérer des risques ont pour but ultime d'aider les gestionnaires à maximiser la performance du projet (son succès). Ces résultats viennent soutenir un constat récurrent tout au long de nos travaux : les dimensions hypermodernes et modernes cohabitent dans le PMBoK.

La *réflexivité*, une composante clé de l'hypermodernité selon Giddens (1993b, 1996) et Beck (1994a), est la troisième dimension étudiée dans cette recherche. Elle a été déclinée en réflexivité de l'agent et réflexivité institutionnelle. La *réflexivité de l'agent*, cette capacité du praticien de faire des choix, d'utiliser ses connaissances tacites et son intuition, est reconnue par les deux éditions dépouillées du PMBoK. Ces résultats remettent en question une vague de critiques des tenants du MPC (Cicmil et al., 2009; Hodgson & Cicmil, 2007; Sergi, 2010) avançant que les praticiens sont victimes des normes imposées par le PMI par l'entremise de son PMBoK.

L'analyse documentaire a pu démontrer que la réflexivité des praticiens est reconnue par le PMBoK dans les situations suivantes:

- a) Choix des connaissances colligées dans le PMBoK selon les besoins et les spécificités du projet;
- b) Choix des ressources pour gérer le projet (incluant d'autres outils que ceux mentionnés dans le PMBoK, par exemple, PRINCE 2, waterfall ou agile); et
- c) Utilisation des connaissances tacites par les praticiens dans la gestion des situations imprévues et lors de l'analyse du contexte du projet.

Cependant, le PMBoK ne renonce pas complètement à son caractère normatif. Tout en reconnaissant une compétence réflexive aux praticiens, le PMBoK prescrit des règles dans certains cas comme nous le montre les extraits suivants.

*« Project managers and their teams **should use** this chapter as a high-level guide for those processes that they must consider in managing their project. This effort is known as tailoring »*

(PMI, 2004, ch. 3. Project Management Processes for a Project. Overview, le caractère gras est de nous)

*However, the determination that a particular process is not required does not mean that it should not be addressed. The project manager and project team **need to address** every process and the project environment to determine the level of implementation for each process within the project.*

(PMI, 2004, ch. 4. Project Integration Management; 2013, ch. 4. Project Integration Management, le caractère gras est de nous)

En somme, même si les compétences réflexives des praticiens sont reconnues, le technique et l'instrumental sont au centre des deux éditions dépouillées du PMBoK.

La *réflexivité institutionnelle* est aussi présente dans les deux éditions du PMBoK. Selon la définition gidensienne de la réflexivité institutionnelle (Giddens, 1993b), le savoir scientifique vient transformer les pratiques et les pratiques le savoir scientifique. Dans notre analyse du PMBoK, nous avons recherché l'influence exercée par le savoir scientifique (incorporer des résultats de recherche dans le domaine de la GP), ainsi que par la pratique (incorporation dans le PMBoK des connaissances tacites des gestionnaires). Les résultats de l'analyse documentaire ont relevé une certaine influence du savoir scientifique sur le contenu des deux éditions du PMBoK. Les deux éditions font référence aux divers travaux scientifiques publiés dans le domaine de la gestion de projet. La 3^e édition est plus diversifiée dans ses références qui renvoient aux recherches publiées dans les revues scientifiques, à des livres et aux diverses organisations de standardisation. La 5^e édition se concentre d'avantage sur les recherches publiées sous le couvercle du PMI. Quant à l'incorporation dans le PMBoK des connaissances tacites des gestionnaires, l'analyse a démontré une triple influence. Premièrement, les deux éditions disent avoir tenu compte des recommandations et de critiques reçues à l'égard du contenu des versions antérieures du PMBoK. Deuxièmement, la plupart des individus inclus dans les listes des contributeurs et critiques détiennent des titres professionnels en gestion de projet. Et troisièmement, les leçons apprises occupent une place importante dans le contenu des deux guides. Les auteurs du PMBoK reconnaissent le rôle crucial joué par les connaissances tacites des gestionnaires dans le succès des projets.

En conclusion, étant donné que les dimensions hypermodernes retenues pour cette recherche se retrouvent dans le PMBoK, notre première proposition de recherche a résisté à l'épreuve de l'analyse documentaire : « Dans la 3^e et 5^e édition du PMBoK, parues en 2004 et 2013, les auteurs ont tenu compte des dimensions de l'hypermodernité (réflexivité de l'agent, globalisation et risque) ». Nos trouvailles soutiennent l'idée que le PMBoK n'est pas resté imperméable aux transformations sociétales. Selon la double boucle gidensienne (Giddens, 1993b), le PMI a fait preuve de réflexivité institutionnelle – notre deuxième proposition de recherche étant aussi supportée.

Nos résultats exploratoires sont en contradiction avec certains discours du MPC qui laissent entendre que le PMI et son PMBoK demeurent un château fort de la GP moderne. Le PMBoK intègre certaines des caractéristiques de l'hypermodernité. Mais, comme nous l'avons souligné tout au long de ce chapitre, les caractéristiques de la modernité ont encore une forte présence dans les PMBoK. Autrement dit, les caractéristiques modernes (imposition des normes, quête du profit, utilisation des outils techniques pour respecter le fameux triangle coût, délais, qualité) et celles hypermodernes cohabitent dans les éditions dépouillées du PMBoK. Les propos suivants d'Alvesson et Deetz (1996, p. 193) viennent appuyer cette conclusion : « Every historical period has probably had its particular equivalences of traditionalist, modernists, critical theorists and postmodernists (...) ». En prenant appui sur ces propos, Gauthier et Ika (2012) en arrivent à la conclusion que, d'une part, les conceptions du projet et de sa gestion sont fondées sur les périodes successives de l'histoire des idées (prémodernes, modernes, postmodernes et hypermodernes), et d'autre part, que ces diverses conceptions coexistent actuellement en gestion de projet. Cette coexistence de la modernité et de l'hypermodernité dans le PMBoK n'est

certainement pas étrangère au fait que, comme le notent Giddens (1996) et Lipovetsky (2005), l'hypermodernité ne rompt pas avec la modernité : elle est en continuité avec celle-ci. Ces trouvailles jettent un éclairage différent sur la tension entre ceux qui participent au développement et au maintien des principes modernes de la gestion de projet et ceux qui en font la critique. En cela consiste l'importance scientifique de ce mémoire. Cette tension n'est pas de l'ordre de l'opposition, mais celle du dialogue (de la dialectique, de la réflexivité). Cette dialectique devrait être la pierre d'assise des recherches futures en gestion de projet.

Ce mémoire contribue à la compréhension d'un phénomène relativement nouveau en gestion de projet : nous n'avons recensé aucune recherche qui s'est intéressée aux dimensions hypermodernes du PMBoK. Cette force constitue en même temps une faiblesse puisque nous ne pouvons pas confronter nos trouvailles aux résultats des travaux antérieurs. Une autre limite de la recherche est l'utilisation d'une seule méthode de recherche, l'analyse documentaire.

Par ce mémoire, nous espérons susciter chez d'autres chercheurs l'intérêt pour nos travaux. Parmi les pistes de recherche possible, nous pensons entre autres à une étude portant sur le sens que donnent les utilisateurs du PMBoK aux dimensions hypermodernes retrouvées dans ce dernier. Une recherche pourrait être également menée afin d'explorer l'utilisation réflexive qu'en font les praticiens du PMBoK.

Références

- Alvesson, M., & Deetz, S. (1996). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 191-217). Thousand Oaks: Sage.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2011). *Qualitative Research and Theory Development. Mystery as Method*. London: Sage Publications.
- Andres, M., Moelker, R., & Soeters, J. (2012). The work–family interface and turnover intentions over the course of project-oriented assignments abroad. *International Journal of Project Management*, 30(7), 752-759.
- Audet, M. (1993). Introduction. In M. Audet & H. Bouchikhi (Eds.), *Structuration du social et modernité avancée. Autour des travaux d'Anthony Giddens* (pp. 1-25). Sainte-Foy, QC: Les presses de l'Université Laval.
- Beck, U. (1994a). The Reinvention of Politics: Towards a Theory of Reflexive Modernization. In U. Beck, A. Giddens & S. Lash (Eds.), *Reflexive Modernization* (pp. 1-55). Stanford, California: Stanford University Press.
- Beck, U. (1994b). Self-Dissolution and Self-Endangerment of Industrial Society: What Does This Mean? In U. Beck, A. Giddens & S. Lash (Eds.), *Reflexive Modernization* (pp. 175-183). Stanford, California: Stanford University Press.
- Beck, U., Giddens, A., & Lash, S. (1994). *Reflexive Modernization*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Bernard, H. R. (1994). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches (2nd ed.)*. Walnut Creek, CA: AltaMira.
- Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Charles, S. (2006). De la postmodernité à l'hypermodernité. *Argument*, 8(1), 1-13.
- Charmaz, K. (2000). Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research, Second Edition* (pp. 509-536). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cicmil, S. (2006). Understanding Project Management Practice through Interpretative and Critical Research Perspective. *Project Management Journal*, 37(2), 27-37.
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006a). Making projects critical: an introduction. In D. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making Projects Critical* (pp. 1-28). New York, N.Y., USA: PALGRAVE MACMILLAN.
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006b). New possibilities for project management theory: a critical engagement. *Project Management Journal*, 37(3), 111-122.
- Cicmil, S., Hodgson, D., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2009). Project management behind the façade. *Ephemera*, 9(2), 78-92.
- Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management*, 24, 675-686.
- Crawford, L. (2006). Developing organizational project management capability: theory and practice. *Project Management Journal*, 37(3), 74-86.

- Crawford, L., Morris, P., Thomas, J., & Winter, M. (2006). Practitioner development: from trained technicians to reflective practitioners. *International Journal of Project Management*, 24, 722-733.
- Crawford, L., & Pollack, J. (2007). How generic are project management knowledge and practice. *Project Management Journal*, 38(1), 87-96.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research, Second Edition* (pp. 1-29). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Déry, R. (2009). *La modernité*. Montréal, Canada: Les Éditions JFD.
- Duncan, W. R. (1995). Developing a project-management body-of-knowledge document: the US Project Management Institute's approach, 1983-94. *International Journal of Project Management*, 13(2), 89-94.
- Garel, G., & Lièvre, P. (2010). Polar expedition project and project management. *Project Management Journal*, 41(3), 21-31.
- Gauthier, J.-B., & Ika, L. A. (2012). Foundations of the Expanding Domain of Project Management Research: An Explicit and Six-Facet Ontological Framework. *Project Management Journal*, 43(5), 5-23.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1992). *The Transformation of Intimacy. Sexuality, Love and Eroticism in Modern Societies*. Stanford, California: Stanford University Press.
- Giddens, A. (1993a). Identité de soi, transformation de l'intimité et démocratisation de la vie. In M. Audet & H. Bouchikhi (Eds.), *Structuration du social et modernité avancée* (pp. 455-476). Sainte-Foy, QC: Les presses de l'Université Laval.
- Giddens, A. (1993b). Une théorie critique de la modernité avancée. In M. Audet & H. Bouchikhi (Eds.), *Structuration du social et modernité avancée. Autour des travaux d'Anthony Giddens* (pp. 29-54). Sainte-Foy, QC: Les presses de l'Université Laval.
- Giddens, A. (1994a). *Beyond Left and Right. The Future of Radical Politics*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Giddens, A. (1994b). Living in a Post-Traditional Society. In U. Beck, A. Giddens & S. Lash (Eds.), *Reflexive Modernization* (pp. 56-109). Stanford, California: Stanford University Press.
- Giddens, A. (1994c). Risk, trust, reflexivity. In U. Beck, A. Giddens & S. Lash (Eds.), *Reflexive Modernization* (pp. 184-197). Stanford, California: Stanford University Press.
- Giddens, A. (1996). *The Consequences of Modernity*. Cambridge, UK: Polity Press.
- Hameri, A.-P., & Heikkilä, J. (2002). Improving efficiency: time-critical interfacing of project tasks. *International Journal of Project Management*, 20(2), 143-153.
- Hodder, I. (2000). The Interpretation of Documents and Material Culture. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research, Second Edition* (pp. 703-716). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006a). Are projects real? The PMBOK and the legitimation of project management knowledge. In D. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making Projects Critical* (pp. 29-50). New York, N.Y., USA: PALGRAVE MACMILLANA.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2006b). *Making Projects Critical*. New York, N.Y., USA: Palgrave MacMillan.
- Hodgson, D., & Cicmil, S. (2007). The Politics of Standards in Modern Management: Making "The Project" a Reality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 431-450.
- Hoogenboom, M., & Ossewaarde, R. (2005). From Iron Cage to Pigeon House: The Birth of Reflexive Authority. *Organization Studies*, 26 (4), 601-619.

- International Organization for Standardization/International Electrotechnical Commission (ISO/IEC) Guide 2. Geneva: ISO Press, 1996. (1996).
- İyigün, M. G. (1993). A Decision Support System for R&D Project Selection and Resource Allocation Under Uncertainty. *Project Management Journal*, 24(4).
- Kincheloe, J. L., & McLaren, P. (2000). Rethinking Critical Theory and Qualitative Research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research, Second Edition* (pp. 279-314). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kozak-Holland, M. (2011). *The History of Project Management*: Multi-Media Publications Inc
- Lalonde, P.-L., Bourgault, M., & Findeli, A. (2010). Building pragmatist theories of PM practice: Theorizing the act of project management. *Project Management Journal*, 41(5), 21-36.
- Lalonde, P.-L., Bourgault, M., & Findeli, A. (2012). An empirical investigation of the project situation: PM practice as an inquiry process. *International Journal of Project Management*, 30(4), 418-431.
- Lash, S. (1994). Reflexivity and its Doubles: Structure, Aesthetics, Community. In U. Beck, A. Giddens & S. Lash (Eds.), *Reflexive Modernization* (pp. 110-173). Stanford, California: Stanford University Press.
- Latour, B. (1997). *Nous n'avons jamais été modernes*. Paris: La Découverte.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2006). Projects and prisons. In D. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making Projects Critical* (pp. 111-131). New York, N.Y., USA: PALGRAVE MACMILLAN.
- Linehan, C., & Kavanagh, D. (2006). From project ontologies to communities of virtue. In D. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making Projects Critical* (pp. 51-67). New York, N.Y. USA: PALGRAVE MACMILLAN.
- Lingard, H., Francis, V., & Turner, M. (2012). Work-life strategies in the Australian construction industry: Implementation issues in a dynamic project-based work environment. *International Journal of Project Management*, 30(3), 282-295.
- Lipovetsky, G. (1983). *L'Ère du vide : essais sur l'individualisme contemporain*. Paris: Éditions Galimardl.
- Lipovetsky, G. (2005). *Hypermodern Times*. Malden, MA, USA: Polity Press
- Lyotard, J. F. (1979). *La condition postmoderne*. Paris: Minuit.
- Maheu, L. (1993). Postmodernité et mouvements sociaux. Une lecture critique de la position d'Anthony Giddens. In M. Audet & H. Bouchikhi (Eds.), *Structuration du social et modernité avancée* (pp. 93-128). Sainte-Foy, QC: Les presses de l'Université Laval.
- Mahmoud-Jouini, S., Midler, C., & Garel, G. (2004). Time-to-market vs. time-to-delivery: Managing speed in Engineering, Procurement and Construction projects. *International Journal of Project Management*, 22(5), 359-367.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24, 663-674.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morris, P. (2006). Afterword: making the management of projects critical. In D. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making Projects Critical* (pp. 335-347). New York, N.Y., USA: PALGRAVE MACMILLAN.
- Morris, P. (2013). *Reconstructing Project Management*. Grande-Bretagne, West Sussex Wiley-Blackwell.
- Morris, P., Jamieson, A., & Shepherd, M. M. (2006). Research updating the APM Body of Knowledge 4th edition. *International Journal of Project Management*, 24, 461-473.
- n.d. (Ed.) (2000) *Le petit Larousse illustré* Paris: Larousse.
- Nordqvist, S., Hovmark, S., & Zika-Viktorsson, A. (2004). Perceived time pressure and social processes in project teams. *International Journal of Project Management*, 22(6), 463-468.
- PMI. (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Third Edition*

- PMI. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Fifth Edition
- PMI. (n.d). Project Management Institute Retrieved April, 13, 2012, from <http://www.pmi.org/About-Us.aspx>
- Reed, A. H., & Knight, L. V. (2010). Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk Original Research Article. *International Journal of Project Management*, 28(5), 422-427.
- Ryan G. W., & R., B. H. (2000). Data Management and Analysis Methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research, Second Edition* (pp. 769-802). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sage, D., Dainty, A., & Brookes, N. (2010). A consideration of reflexive practice within the critical projects movement. *International Journal of Project Management*, 28, 539-546.
- Schwandt, T. A. (2000). Three Epistemological Stances for Qualitative Inquiry: Interpretivism, Hermeneutics, and Social Constructivism. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research, Second Edition* (pp. 189-214). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sergi, V. (2010). *Introducing Project Management: Following the Transformation of the PMBOK's Introduction Chapter*. Paper presented at the 5th Making Projects Critical Workshop, Bristol, Grande-Bretagne.
- Standardization, I. O. f. (1994). *ISO 8402. Quality Management and Quality Assurance*. Geneva: ISO Press.
- Thomas, J. (2006). Problematizing project management. In D. Hodgson & S. Cicmil (Eds.), *Making Projects Critical* (pp. 90-110). New York, N.Y, USA: PALGRAVE MACMILLAN.
- Turner, J., R. . (1992). *The Handbook of Project-Based Management*. New-York: McGraw-Hill.
- Vinck, D. (2007). *Sciences et société : Sociologie du travail scientifique*. Paris: Armand Colin.
- Zika-Viktorsson, A., Sundstrom, P., & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), 385-394.