Introduction

Autor(en): **Baudet, Cédric**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **70 (2012)**

Heft 2

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-390894

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

INTRODUCTION

CÉDRIC BAUDET
Haute école de gestion Arc (HES-SO), Institut du management et des systèmes d'information
cedric.baudet@he-arc.ch

Le mode projet est une réalité des organisations contemporaines. Afin de s'adapter à un environnement toujours plus changeant, de nouveaux produits, des services innovants ou encore des méthodes de travail optimisées doivent alimenter l'entreprise. Ces activités nouvelles, développées à l'aide de projets institutionnalisés, étaient il y a 40 ans déjà l'un des sujets d'études de Roger P. Declerck (Declerck, 1973). Dans son modèle de gestion stratégique, Declerck parle de gestion innovatrice ou entrepreneuriale comme l'une des trois fonctions principales des organisations[1]. Selon lui, c'est elle qui est en charge d'optimiser *les activités nouvelles dans le contexte d'environnements au moins partiellement inconnus de la firme.* Cette fonction principale nommée «gestion entrepreneuriale» par Declerck méritait que nous lui consacrions un dossier spécial.

Le management de projets, car c'est bien sous cette forme que nous parlons aujourd'hui de gestion entrepreneuriale, a particulièrement évolué ces dernières années. En effet, il est nécessaire pour les professionnels du domaine de considérer la complexité croissante dans les projets et d'y répondre à l'aide de solutions ad hoc. Bien que la complexité ait toujours existé, les entreprises doivent s'adapter à un environnement toujours plus instable pour survivre. De plus, cette complexité s'accroit encore par l'incertitude intrinsèque des projets. Ces quelques éléments, ainsi que d'autres que nous détaillons dans ce dossier, ont fait naître des problèmes auxquels les méthodes, concepts et outils de gestion de projets traditionnels ne peuvent plus toujours répondre. Nous nous proposons donc de disserter, au travers de sept articles, sur quelques solutions permettant d'entrevoir des solutions pour gérer au mieux les projets actuels.

L'ouverture de ce dossier s'effectue par Stéphanie Missonier de l'Université de Lausanne qui propose – selon ses propres termes – d'«*ouvrir la boite a priori très sombre de la complexité*». Dans son article, Stéphanie Missonier se focalise sur la complexité dans les projets et en identifie les sources. Cet apport aidera les managers à déceler la complexité dans les projets, à la comprendre et à la dompter.

Un projet est avant tout la réalisation d'idées d'êtres humains. La collaboration dans l'équipe de projets doit être menée par un facilitateur: le chef de projet. Dans le second article de ce dossier, Sabrina Loufrani-Fedida de l'Université de Nice-Sophia Antipolis, synthétise les rôles et compétences adéquates de tous bons chefs de projets modernes en axant ses propos sur les projets complexes. De plus, l'auteur met en garde le chef de projet sur des risques possibles tels que l'augmentation du stress et d'autres pathologies liés aux projets.

---

1 Les deux autres étant la gestion opérationnelle et la gestion intégrative

Pour ma part, j'adresse le management de projets par l'agilité qui réhabilite les individus et leurs interactions. J'expose dans mon article quelques méthodes et techniques favorisant le respect des intérêts des parties prenantes et permettant de conduire un projet avec plus de réactivité face aux stimuli incertains de l'environnement des organisations.
Dans le quatrième article de ce dossier, Alain Asquin, de l'Université de Lyon, évoque de nouvelles pratiques du projet dans les petites entreprises, qualifiées d'hypofirmes. L'auteur y restitue cette émergence dans un débat en relation à l'émergence encore difficile du paradigme de la complexité. Puis, il illustre le futur du mode projets au travers du cas Creaholic, petite entreprise suisse, véritable pépinière d'innovation.
Percuté par les excellents propos d'Alain Asquin, j'ai décidé d'intégrer dans ce dossier une interview du fondateur de Creaholic et co-inventeur de la Swatch, Elmar Mock. Ce génie de l'innovation nous fait partager sa vision originale, moderne et caméléonesque du management de projets innovants.
S'il est bien un projet qui joue avec le complexe, c'est bien le grand collisionneur de hadrons (LHC) du CERN. Au-delà de la durée hors norme et des coûts élevés ajoutant de la complication à ce projet, sa complexité réside dans l'essence incertaine de cette idée, dans les technologies utilisées et de par le nombre de participants et leur mixité. Le tout résumé par le leitmotiv de ce projet «*Notre compréhension de l'Univers est sur le point de changer...*».
Dans le sixième article de ce dossier, Pierre Bonnal nous explique au travers de ce cas unique comment améliorer les interactions entre les chefs de projets – près de cent ingénieurs de projet – et les participants pour fiabiliser la production de rapports d'avancement. Selon Pierre Bonnal, c'est bien grâce à ces documents que ce projet a gagné en confiance auprès de ses mandants.
Nous terminons notre dossier en abordant le management de projets sous l'angle de la pédagogie. Dans leur article, Steffen Roth et Dominique Jaccard de la Haute Ecole d'Ingénierie et de Gestion du canton de Vaud, traitent de l'accroissement de la complexité qui a remis en question les méthodes traditionnelles de formation en management de projets. Ils évoquent dans ce dernier article comment optimiser l'enseignement de la gestion de projets à l'aide de simulations logicielles.
Ce dossier, «*Gestion de projets et complexité*» offre aux lecteurs quelques pistes pour appréhender la complexité omniprésente des projets contemporains.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

DECLERCK, Roger P., BOUDEVILLE, Jacky, LATOUR, Bruno, «Gestion stratégique et culture de l'enterprise», *Revue de la Société d'études et d'expansion*, octobre 1973.

CERN. *Le Grand collisionneur de hadrons (LHC)*. [en ligne] http://public.web.cern.ch/public/fr/LHC/LHC-fr.html (consulté le 18 février 2012).