

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 70 (2012)
Heft: 2

Vorwort: Avant-propos de la rédaction
Autor: Geuser, Fabien de

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 02.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

AVANT-PROPOS DE LA RÉDACTION

Le mode projet au risque de l'agitation frénétique...

Ce numéro de notre Revue présente un dossier sur la gouvernance des projets. Il est complété par un certain nombre d'articles qui traitent d'autres sujets mais qui pourtant peuvent être rapprochés de la question du Projet comme unité d'analyse. Par exemple, l'une de ces contributions discute de la culture comme levier de succès de toute forme d'effort visant un développement durable ou pérenne. En cela, cette contribution pose implicitement le développement durable (même si son auteur discute la pertinence du vocable développement durable) comme un projet à réaliser. L'ensemble de ces contributions constitue en cela un symptôme d'un tropisme de nos économies contemporaines vers une organisation orientée vers ou structurées par les projets. Deux sociologues, Eve Chiapello et Luc Boltanski, paraphrasant Max Weber, avaient même proposé que le projet devenait aujourd'hui un «nouvel esprit du capitalisme» (1999, Puf).

Or, le projet est un concept ambigu: il est souvent porteur d'espoir, d'enthousiasme, d'innovation... et s'opposerait alors aux dérives sclérosantes d'organisations bureaucratiques. Mais dans le même temps, le projet est la forme archétypale de l'organisation et de l'objectif éphémères. Un projet est une initiative ponctuelle, visant un résultat à court ou moyen terme et sans visée de pérennité, du moins concernant l'équipe qui l'a porté. Le projet est une réponse ad hoc dont la durée de vie est définie et limitée a priori. On voit bien en quoi il est donc par nature en opposition aux visées institutionnalisantes des organisations qui visent souvent à durer (voire à «survivre», selon le langage darwinien du management). En outre, comme l'ont expliqué Chiapello et Boltanski, cette dimension «d'éphémérité» du projet institue un changement dans les relations au travail. En effet, dans des organisations orientées-projets, on voit souvent apparaître une typologisation des personnes entre celles, nobles, qui ont accès aux projets, et celles, déclassées, qui sont maintenues dans les structures classiques de l'organisation. Il s'agit par conséquent pour les employés de se rendre disponibles à toute sollicitation d'une équipe-projet. Ces sollicitations pouvant apparaître à tout moment, précisément au rythme aléatoire de l'émergence des projets, les «gagnants» au sein d'organisation-projets sont les employés les plus mobiles, les plus «employables» et ceux dont l'employabilité est visible et connue au sein de l'intégralité de l'entreprise. Ainsi ceux-ci augmenteront radicalement leurs chances d'être intégrés dans ces projets. On perçoit le lien entre l'organisation projet et les idéologies actuelles anti-bureaucratie mais aussi celles prônant l'ultra-mobilité, la fin des protections...

Or dans le même temps, les structures projets existent, la plupart du temps, à côté ou grâce à des espaces organisationnels classiques (la comptabilité en est souvent un bon exemple). Par conséquent, la noblesse de projet (au même titre qu'il a existé une noblesse de robe ou d'épée) ne peut probablement vivre sans ces «roturiers administratifs» qui effectuent le «sale boulot», c'est-à-dire celui qui précisément n'est jamais organisé en mode projet.

Si cette analyse a un sens, l'avenir du projet (joli paradoxe...) ne tient que dans sa capacité non pas à détruire les formes organisationnelles institutionnelles mais à construire les possibilités de leur coopération. Une des difficultés est hélas alors trouvable dans les discours souvent outrageusement dépréciatifs des tenants du mode projet concernant ces organisations auxquelles ils accolent si facilement l'adjectif «traditionnelles», qui dans leur bouche constitue l'insulte suprême: la tradition étant à la fois, le vieux et le durable. L'enjeu, pour le projet, est précisément d'assurer sa durabilité et donc de trouver une façon de s'institutionnaliser pour ne pas n'être en fait qu'une agitation frénétique masquant l'absence d'une volonté plus stratégique de transformation à long terme du monde, de nos économies ou de nos organisations.

Pour la rédaction,
Fabien De Geuser