

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

Artikel: Introduction
Autor: Baudet, Cédric
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-390894>

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>

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 organisations¹. 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 consacrons 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'accroît 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 dissenter, 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 boîte 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'entreprise», *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).