

Relations industrielles Industrial Relations



Pierre BEAUDOIN : *La gestion par projet : aspects stratégiques.*
Montréal, Agence d'Arc, 1984, 251 pp., ISBN 2-89-22-065-6

Paul Tessier

Volume 40, Number 4, 1985

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/051391ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/051391ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this review

Tessier, P. (1985). Review of [Pierre BEAUDOIN : *La gestion par projet : aspects stratégiques.* Montréal, Agence d'Arc, 1984, 251 pp., ISBN 2-89-22-065-6]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 40 (4), 898–899.
<https://doi.org/10.7202/051391ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1985

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

Leadership is based on *reciprocal* relationship and it is necessary to treat it accordingly. In the mutual relationship between leader and followers the latter count to a different degree depending are they friends or strangers. There are several situational factors which act as substitutes of leadership (e.g. the mechanic flow of work) or neutralizers of it (e.g. indifference of subordinates toward rewards offered). Leadership practiced within organizations is very much conditioned by the division of labour, delegation of authority, structure, span of control, and several other organizational factors. Requirements practiced within a given organization result from the leadership style exercised by top management, as well as from several other circumstances; at the same time these requirements much influence the leadership potential available at various levels of the hierarchy.

The basic organizational units (departments) meet specific contingencies and leadership is a skill and willingness to face the challenge. It may be much helpful in this respect to acknowledge the systemic nature of work situations (the sociotechnical approach) and to diagnose accordingly the relationship between people, technical equipment, technology, administration, etc. Skill variety, task identity, task significance, autonomy and feedback appear in various jobs to a different degree and the job design may be much improved by manipulating accordingly these core job dimensions. It is now much better understood than before that not only the objective job dimensions but even more the subjective perception of them counts much in the reaction of employees to the managerial actions. Team building techniques are much valid in supervision and they are geared toward developing an appreciation among team members for what the task is and how much mutual cooperation may be helpful in task fulfillment.

With the growing complication of work as a social, psychological and organizational phenomenon there is more and more demand of an expert consultation. Stresses and stressors have to be diagnosed. The work schedules, a source of much irritation, need to be modified. The man-machine relationship is constantly changing with the technical progress. In all these problem areas there is a room for consultants. The professional profile of them needs to be carefully considered in order to avoid a conflict of interests as well as the potential harm to the workers. There is much need for a systematic analysis of moral problems related to psychological consulting. This particular perspective is much missing in the book. The logic of business may be in contradiction with the logic of service and witnessing. Much may be said in this respect and it deserves to be appreciated by the textbook writers.

Alexander J. MATEJKO

University of Alberta

La gestion par projet: aspects stratégiques, par Pierre Beaudoin, Montréal, Agence d'Arc Inc., 1984, 251 pp., ISBN 2-89-22-065-6

Bien qu'il existe de nombreux ouvrages sur la «Gestion de projet», il n'en existe guère que je sache sur la «Gestion par projet»! Pierre Beaudoin innove donc en proposant un texte fort bien documenté sur une nouvelle approche à la gestion de situations complexes et éphémères qui assaillent de plus en plus nos organisations.

Allant au-delà des techniques qui sont présentées dans bien d'autres livres sur le même sujet, l'auteur insiste sur sa valeur comme nouvelle forme de gestion. «La gestion par projet, fournit à la direction d'entreprise un moyen pour instaurer la communication et contrer les effets du gigantisme des bureaucraties modernes» (p. 1). Elle survient généralement lorsqu'une

entreprise rencontre un problème aigu et qu'elle envisage une opportunité stratégique. Elle se situe donc dans l'innovation, le développement et le redressement.

L'auteur évoque les effets de la bureaucratie dans les organisations ainsi que celle de la technologie comme facteur de rapprochement. Dans cette optique, «la Gestion par projet constitue un moyen d'associer temporairement et dynamiquement divers intervenants en réponse à une opportunité, une menace, un problème ou un besoin» (p. 8). Et il nous en propose une typologie: projet stratégique, technique, projet d'usagers, projet à direction bicéphale et enfin un dernier type qui présente toutes les caractéristiques d'un nouveau mode de gestion, voir même d'une nouvelle forme d'organisation du travail.

L'ouvrage de Pierre Beaudoin comporte deux parties, une première qui porte sur l'environnement suggérant diverses pistes de réflexion pour favoriser l'utilisation de la «gestion par projet». La notion de problème, ainsi que les rapports qui s'établissent entre les divers intervenants de l'organisation y sont étudiés en détails. sont abordés les points suivants: la nature des problèmes à résoudre (ch. 2), le processus de diagnostic informationnel (ch. 3), l'impact de l'utilisation d'un mode de gestion par projets au sein d'une structure déjà existante généralement hiérarchique et bureaucratique ainsi que les dysfonctions susceptibles d'apparaître lors du déroulement du projet (ch. 4). Enfin l'analyse des rapports qui existent entre le projet lui-même et les différentes composantes de l'organisation (ch. 5 et 6).

L'auteur rappelle avec justesse que le projet ne saurait être une réussite si l'entreprise n'admet pas qu'il représente un mode de gestion particulier possédant des caractéristiques propres et un mode de fonctionnement particulier, résultat de l'interaction de deux forces complémentaires qui sont les mécanismes structurels et les dynamismes d'évolution. Le jeu de ces deux forces, que «la gestion par projet» peut gérer plus efficacement que d'autres formes de gestion, permet aux organisations de s'adapter et de survivre aux différents défis qu'elles doivent affronter régulièrement.

Ayant analysé «la gestion par projet» en relation avec son environnement, l'auteur traite dans la seconde partie de son livre, de façon très concrète et très pratique, des éléments propres à la gestion quotidienne des projets, soit l'importance d'un bon processus de planification (ch. 7); la description des différentes structures que l'on peut utiliser lors de la mise sur pied d'une équipe de projet, ainsi que des qualités requises pour gérer cette équipe (ch. 8); les ressources humaines qui sont au coeur même des activités du projet et pour qui cette nouvelle forme d'organisation est souvent source d'anxiété, d'incertitude, et de conflit (ch. 9); enfin les mécanismes de contrôle qui, tout en étant présent du début à la fin du projet, doivent tenir compte constamment des événements et «provoquer intelligemment des prises de conscience lorsque nécessaire» (ch. 10).

Le dernier chapitre traite de la mise en oeuvre de «la gestion par projet». Au moment où les structures des entreprises deviennent de plus en plus éphémères et instables, à l'heure où un programme de modernisation n'en attend pas l'autre, la gestion par projet constitue une réponse à la gestion de situations nouvelles. «Il représente ainsi une solution à des problèmes qui n'existaient pas il y a 20 ans et pour lesquels les structures bureaucratiques s'avèrent insuffisantes et inadéquates» (p. 230).

Cet ouvrage, en présentant un nouveau modèle de gestion, fournira à tous ceux qui s'intéressent aux nouvelles formes d'organisation du travail des éléments de réflexion et à tous ceux qui sont déjà impliqués dans «le management de projet» des réponses à certains problèmes auxquels ils doivent souvent faire face.

Paul TESSIER