

Perception de la création de valeur dans l'organisation par projet : résultats d'une étude exploratoire

Perception of value creation in the project-based organization : results of an
exploratory study.

Auteur 1 : EL HADRI Sara

Auteur 2 : HEMMI Mohamed

EL HADRI Sara, (Docteure en sciences économiques et gestion)
Laboratoire études et recherche en management des organisations et territoire, USMBA, Fès, Maroc)

HEMMI Mohamed, (Professeur en sciences économiques et gestion.)
Laboratoire études et recherche en management des organisations et territoire, USMBA, Fès, Maroc).

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui
pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : EL HADRI .S & HEMMI .M (2024) « Perception de la création de valeur dans
l'organisation par projet : résultats d'une étude exploratoire », African Scientific Journal « Volume 03,
Numéro 25 » pp: 1526 – 1544.

Date de soumission : Juillet 2024

Date de publication : Août 2024



DOI : 10.5281/zenodo.13789652
Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

Cette étude cherche à répondre à la question de savoir comment les organisations par projets perçoivent la notion de valeur et de création de valeur. Optant pour une analyse exploratoire, une étude qualitative a été menée au sein d'une entreprise industrielle organisée en mode projet. Les résultats de cette étude montrent que les concepts de valeur et de création de valeur restent, du point de vue des différents acteurs, vastes et renvoient dans la majorité des cas à la notion de performance.

Mots clés : Organisation par projet ; création de valeur ; étude exploratoire

Abstract

The issues of value creation and project-based organization have been examined separately by several studies, but few studies have combined value creation and project-based organization. To this end, this study seeks to provide an answer to the question of how project-based organizations perceive the notion of value and value creation. Opting for an exploratory analysis, a qualitative study was carried out within an industrial company organized on a project basis. The results of this study show that the concepts of value and value creation remain, from the point of view of the various players, vast and refer in the majority of cases to the notion of performance.

Keywords : Exploratory analysis ; Project-based organization ; Value creation.

Introduction

Dans le nouvel environnement concurrentiel et compte tenu des effets conjoints de la globalisation des marchés, les entreprises ont accordé une attention croissante aux clients et à la satisfaction continue de leurs besoins et attentes. Ce faisant, l'impératif de création de valeur et la satisfaction des attentes des clients sont deux conditions nécessaires qui justifient leurs survies. Cet impératif de création de la valeur a conduit les entreprises à réfléchir sur une nouvelle façon de gérer et de manager. En effet, elles ont plus en plus recouru à une organisation par projet limitée dans le temps, bénéficiant d'un budget et une équipe propre.

Par ailleurs, on parle d'organisation par projet, lorsqu'un organisme adopte un fonctionnement à partir et autour des projets à réaliser. Cette forme d'organisation a été créée pour résoudre les problèmes des organisations fonctionnelle et matricielle. Elle constitue une nouvelle alternative de la recherche sur le management de projet. La recherche en la matière s'est développée à la fin des années 1990 avec la compétitivité accrue de l'industrie japonaise. Compte tenu de ses spécificités managériales et de ses avantages, elle est devenue la forme la plus adaptée à la question de la création de valeur.

Les thèmes relatifs aux problématiques de la valeur et de la création de valeur ont évoqué, de façon interchangeable, l'attention des chercheurs en philosophie, sociologie et économie et ils sont assujettis à des interprétations et des visions multiples, dont certains convergent, mais la plupart sont différentes. Pour les philosophes, la valeur fait référence à la vérité, le désir et l'objectif de l'action. Quant aux sociologues, la valeur est considérée comme un jugement, une croyance qui se construit à partir de la culture et l'attitude des personnes. Pour ce qui est des économistes, la valeur est relative à l'efficacité, à l'équité et à l'utilité des ressources et des biens acquis. A l'opposé de ces trois perceptions de valeur, la recherche en science de gestion a été marquée par un éclatement de travaux sur le thème en raison de la forte filiation entre cette discipline et la science économique. De ce fait, il s'avère difficile d'obtenir une définition unique de la création de valeur. Cependant, deux principaux traits semblent caractériser l'approche des gestionnaires en relation avec le thème de création de valeur. Le premier a une préoccupation de mesure et de calcul où le souci d'optimisation des coûts domine, et l'autre est abordé dans le cadre d'une réflexion sur les sources d'avantage concurrentiel, en relation avec la question de comment créer plus de valeur que les concurrents.

Les questions relatives à la création de valeur et à l'organisation par projet, ont été examinées séparément par plusieurs études, mais rares sont les études qui ont combiné la création de valeur et l'organisation par projet. De ce fait, nous voulons à travers cette étude d'apporter une réponse

à la question suivante : *Comment les organisations par projet appréhendent-elles la question de la valeur et de la création de valeur ?*

Dès lors, l'objet principal de cette étude consiste d'une part, à décrire la perception de la valeur dans l'organisation par projet, et d'autre part à analyser la relation entre le mode d'organisation par projet et la création de valeur.

Pour apporter une réponse à cette question, nous avons choisi d'inscrire cette étude dans une démarche exploratoire qualitative menée dans une entreprise industrielle organisée par projet. Nous visons à travers cette étude d'apporter un éclairage sur la perception de la valeur et de la création de valeur dans les entreprises organisées par projet.

Le présent travail se compose de quatre points précédés d'une introduction, i) cadre conceptuel au niveau duquel nous essayerons d'apporter un éclairage sur les développements théoriques de la création de valeur et de l'organisation par projet ; ii) méthodologie adoptée ; iii) résultats et discussions ; iv) conclusion.

1. Cadre conceptuel

1.1. Création de valeur

Le concept de création de valeur a été largement étudié par de nombreux chercheurs. L'examen de la littérature en la matière a montré que le problème de sa définition reste encore présent, car son interprétation est toujours associée à un champ disciplinaire spécifique, et ceci ne fait que retracer l'évolution de sa conception. Pour ce faire, nous essayons, dans ce qui suit, de parcourir l'évolution historique du concept de création de valeur à travers le temps, en passant de la vision disciplinaire, de la vision cognitive vers la vision systémique de la valeur.

1.1.1. La vision disciplinaire de la création de valeur

Ce point a pour but d'examiner les courants théoriques qui ont façonné l'émergence et le développement du concept de la création de valeur. La revue de littérature a permis de souligner deux approches fondamentales : l'approche financière et l'approche partenariale.

Selon l'approche financière, issue de la théorie d'agence et l'analyse économique néoclassique, la gestion des entreprises est exclusivement guidée par la création de valeur pour les propriétaires (Vatteville, 2008), et les dirigeants de l'entreprise doivent agir selon l'objectif de maximisation de la richesse des actionnaires (Cappelletti et Khouatra, 2002). L'indication clé de cette théorie est que l'entreprise appartient aux actionnaires et que la valeur doit donc se créer pour le compte de ces actionnaires par **la maximisation de la richesse de l'entreprise sous forme de dividendes et de valeur marchande des actions de l'entreprise**. Vatteville (2008) a affirmé que l'efficacité du marché financier joue un rôle dans la maximisation de la

valeur actionnariale où il fournit à tout moment la valeur intrinsèque des entreprises. Ce rôle ne peut y parvenir que par l'atomicité des acteurs et la rationalité de leurs comportements, et ainsi que lorsque la circulation de l'information est instantanée et sans coûts. Cette focalisation sur les actionnaires a été expliquée, selon Cappelletti et al (2002), par l'importance croissante des fonds de pension et des investisseurs institutionnels. Dans le même ordre d'idée, Garcia et al (2015), perçoivent que « *la création de valeur actionnariale fait référence à la valeur accumulée par les propriétaires de l'entreprise* » (Wanigasekara et al., 2022). Quant à Penday (2015), la création de valeur actionnariale est considérée comme « *la valeur ajoutée du marché, qui est la différence entre la valeur de marché et la valeur comptable du capital investi* ».

Cependant, malgré que l'objectif financier principal de toute entreprise, dans l'approche financière, soit la maximisation de la valeur actionnariale, la problématique de la valeur reste encore discutable par un grand nombre de chercheurs. Ce qui a introduit des conflits d'intérêts et une asymétrie informationnelle entre les actionnaires et les dirigeants. Ceci a remis en cause les principes de la vision financière de la création de valeur pour céder la place à l'approche partenariale de la valeur pour introduire des mécanismes de contrôle interne et externe afin de discipliner le dirigeant et le contraindre à agir dans l'intérêt des actionnaires.

Selon l'approche partenariale de la valeur, issue des travaux de Charreaux et al (1998), l'entreprise est considérée comme un nœud de contrats dont chaque partie cherche à tirer le maximum d'avantage et toutes les parties prenantes assument une part du risque résiduel et pas uniquement les actionnaires. De ce fait, il est légitime qu'ils reçoivent une part de la rente créée. Cette « part » peut être évaluée comme la somme des écarts existant entre la rémunération offerte aux différentes parties prenantes de l'entreprise et le prix minimum qu'elles demandent pour continuer à coopérer.

Comme cité par Teti et al (2015), Freeman (2010) indique que les dirigeants de l'entreprise ont une responsabilité envers les actionnaires et les parties prenantes des entreprises qui « *sont les individus et les communautés qui contribuent, volontairement ou involontairement, à la capacité de création de richesse et aux activités des entreprises, sont donc ses bénéficiaires potentiels et/ou porteurs de risque* » (Wanigasekara et al., 2022). Garcia-Castro et al (2015), cité par Wanigasekra (2022), ont décrit la création de valeur partenariale comme « *la valeur économique totale accumulée par toutes les parties prenantes de l'entreprise* ». En outre, ils définissent les parties prenantes comme « *tout groupe ou individu qui crée et capture de la valeur économique dans son interaction avec l'entreprise* ». C'est sur la base de cette relation que Garcia-Castro et al (2015) ont introduit le concept d'élasticité de la création et de

l'appropriation de la valeur par les parties prenantes où l'entreprise est en mesure d'évaluer l'impact de l'appropriation de chaque unité monétaire sur la valeur créée par l'entreprise.

Toutefois, quelles que soient les approches, actionnariale ou partenariale, elles sont d'origine disciplinaire, et le débat sur la création de valeur pour l'actionnaire ou pour les parties prenantes reste encore présent, car la performance financière de l'entreprise à court terme est fortement liée à la création de la valeur pour les actionnaires, et son succès à long terme est davantage lié à la création de la valeur pour les parties prenantes. Par conséquent, Jensen (2001) a précisé que la maximisation de la valeur d'une entreprise est conditionnée par la prise en compte des intérêts de toutes ses parties prenantes. Mais le problème auquel elle fait face c'est la diversité contradictoire des intérêts des parties prenantes. Les consommateurs veulent des prix bas, une qualité élevée et des services complets. Les employés veulent des salaires élevés, des conditions de travail de qualité et des avantages sociaux. Les fournisseurs de capitaux veulent un risque faible et des rendements élevés.

En effet, compte tenu de cette diversité contradictoire des intérêts, la vision disciplinaire de la création de valeur a été remise en cause et a conduit à l'émergence d'une nouvelle vision de création de valeur qui privilégie une vision plus dynamique.

1.1.2. La vision cognitive de la création de valeur

La recherche en sciences de gestion montre que la capacité de la création de valeur d'une entreprise n'est plus seulement réductible à une question de discipline de dirigeants potentiellement opportunistes. Mais au contraire, les leviers cognitifs jouent un rôle important en tant que vecteurs potentiels de création de valeur (Wirtz, 2006).

Cette vision cognitive de la valeur, issue des courants fondés sur les ressources et compétences, comportemental, évolutionniste, permet de combler l'insuffisance de la vision disciplinaire par la mise en avant du rôle central des connaissances, capacités et compétences spécifiques du dirigeant et de ses équipes. Biden et al (2006) précisent que l'approche cognitive est "*originale dans la mesure où elle permet d'en diogéniser la question de l'origine des opportunités d'investissement (...) ces opportunités sont mises à la disposition des décideurs à l'image d'un menu varié dans lequel le dirigeant n'aurait qu'à choisir*". Dans le même ordre d'idée, Wirtz (2006), précise que "*la construction d'une opportunité d'investissement inédite, ne dépend pas uniquement d'information, mais également de la connaissance spécifique (et souvent tacite) de ses concepteurs*". Ainsi Fransman (1994) suggère que "*contrairement à l'information, en principe transmissible à des tiers, la connaissance, en tant que construit mental ou structure cognitive, est un concept subjectif et dépend largement de la trajectoire spécifique de son*

détenteur”. Mier et al (2008), apportent une vision plus dynamique à l’approche cognitive, ils affirment que les leviers cognitifs tels que l’apprentissage et l’innovation permettent d’avoir le potentiel de création de valeur tout en faisant une distinction entre la gestion de l’information et le management de la connaissance, “ *il s’agit par conséquent d’une vision élargie et plus dynamique, entend avant tout interroger les véritables mécanismes de création de valeur, en s’intéressant tout particulièrement à la manière dont les dirigeants repèrent, saisissent et transforment des opportunités de croissance au sein des organisations*”(Meier & Schier, 2008). En somme, la vision cognitive propose des contributions renouvelées, par rapport à la vision disciplinaire, en matière de théories de création de valeur. Elle constitue ainsi une ouverture intéressante pour analyser la création de valeur de point de vue organisationnel, où la forme, le mode d’organisation et les pratiques managériales peuvent ainsi créer plus de valeur à l’entreprise. La prise en compte des modèles cognitifs existants et la recherche de mécanismes visant à mieux articuler l’ensemble des ressources et compétences peut en effet constituer un cadre d’analyse important.

1.1.3. La vision systémique

Compte tenu de la complexité de l’environnement concurrentiel actuel et l’importance des parties prenantes dans le processus de création de valeur, la vision statique et linéaire apparaît limitée dans la mesure où elle ne rend pas compte des interactions de l’organisation avec les différentes parties prenantes, « *les organisations ne sont pas uniquement une succession d’action ajoutant de la valeur, mais sont en constante interaction avec des acteurs extérieurs, agissant sur la structuration des processus productif, et sur l’orchestration des ressources et compétences* » (Joachim, 2019, P.114), et la perception de la valeur ne se voit que sur le niveau interne de l’organisation. En effet, cette vision linéaire a été remise en cause pour céder la place à l’émergence d’une nouvelle approche en termes de système, au cœur duquel l’organisation sera perçue comme un système où toutes les parties prenantes seront connectées.

L’appréhension de l’organisation comme un système de création de valeur s’est développée depuis les années 1960, afin d’appréhender les relations complexes entre les acteurs de l’organisation. L’essentiel de la pensée systémique est basé sur la mise en évidence et la création de correspondance. La notion de système est définie par Mèlèze (1972) comme « *un ensemble organisé de moyens, méthodes, règles et procédures qui permet d’obtenir des réponses satisfaisantes de l’environnement* ». Le Moigne (1973), quant à lui, considère le système comme « *un ensemble d’éléments identifiables disposant d’attributs et de leur interaction. Il repose sur quatre concepts majeurs : l’intégration, la globalité, l’organisation et la*

complexité ». De cette définition, l'entreprise se présente comme un système intégré qui renvoie à l'idée d'une causalité non linéaire, totale qui englobe un ensemble des éléments, organisé autour d'un ensemble de fonctions et activités, et complexe.

Ainsi, l'intérêt de l'approche systémique est de rendre plus faciles la communication, le travail et la réflexion dans l'organisation, et de permettre la découverte de la relation entre les différents acteurs du système. Dans ce sens, les apports de l'approche systémique sur la création de valeur se résume dans le fait que l'appréhension de l'organisation comme un système constitue la base de la réflexion sur le processus de création de valeur, car elle permet de mieux représenter, de façon dynamique, les structures de marchés et de dépasser les visions statiques et mécaniques. L'utilisation de cette approche permet de structurer l'organisation autour des interactions entre ressources et proposition de valeur.

1.2. Organisation par projet : un contexte spécifique à la création de valeur

1.2.1. Organisation par projet : essai de définition

La recherche en gestion de projet a évolué vers une optimisation des outils et des techniques de gestion de projet dans une perspective plus large. Elle est passée d'une approche centrée sur le projet à une approche stratégique et organisationnelle plus large. Cependant, bien qu'elle soit abondamment citée, la notion d'organisation par projet (PBO) n'a pas fait l'objet d'une définition communément acceptée. Hermano et al (2020) ont essayé de regrouper l'ensemble des définitions autour de trois idées clés : les PBO se concentrent sur les projets en tant que mécanisme principal de développement des affaires et des activités de l'entreprise (DeFillippi et al, 1998), les PBO construisent des routines et des capacités spécifiques au projet (Hobday, 2000 ; Söderlund et al, 2000). Enfin, les PBO développent des structures spécifiques et constituent une forme d'organisation (Gareis, 1991). Fillippi et al (1998) ont identifié les entreprises basées sur des projets comme « *organisations qui gèrent des fonctions de production dans le cadre de projet* ». Hobday (2000) parle de l'organisation par projet comme « *une forme dans laquelle le projet est l'unité primaire pour l'organisation de la production, l'innovation et la compétition* ». Dans le cadre de PBO, le projet est le principal mécanisme commercial permettant de coordonner et d'intégrer toutes les principales fonctions de l'entreprise (production, R&D, ingénierie, marketing...). Dans le même ordre d'idée, Söderlund et al (2000) considèrent que « *les PBO gèrent des projets sur une base répétitive ; elles développent des routines et des connaissances approfondies pour gérer des problèmes et des projets complexes et difficiles* ». À l'opposé, Gareis (1991) précise que la PBO peut être définie comme « *une entreprise qui réalise simultanément des petits et des grands projets, qui*

possède une structure et une culture spécifique (orientées projets) pour gérer ses projets, et qui applique une variété de méthodes de gestion de projet qui sont appropriées aux différentes situations ». Cette définition perçoit PBO comme une forme d'organisation adoptée par l'entreprise afin de s'assurer une flexibilité organisationnelle, une décentralisation de pouvoir, et un développement individuel et organisationnel.

En outre, l'organisation par projet présente certaines caractéristiques qui la différencient des autres formes d'organisation. Gareis (1991) identifie deux caractéristiques de PBO. L'entreprise a un maître d'ouvrage interne et elle dispose des projets socialement complexes, car les résultats du projet ont souvent un impact immédiat sur la stratégie, la structure et la culture de l'entreprise. Midler (1995) caractérise la PBO par six caractéristiques : la finalité, la singularité, la pluridisciplinarité, l'incertitude, la convergence et l'ouverture sur un espace fluctuant.

En somme, bien que les organisations par projet présentent des caractéristiques communes, elles ne sont pas homogènes. La littérature fait état de nombreux types de projet et de multiples formes d'organisation.

1.2.2. Création de valeur dans l'organisation par projet

Le management de projet s'est traditionnellement concentré sur la livraison de produit, en mettant l'accent sur le respect des délais, du budget et de la qualité, ce qui est souvent connu du triangle d'or. Toutefois, cette focalisation sur la création de produit est problématique car la vente d'un produit n'implique pas nécessairement la création de valeur pour l'organisation. Dans cette vision plus large du management de projet, nous constatons également un passage d'une focalisation unique sur la création de produit à une focalisation sur la création de produit et de la valeur. La prise en compte de la valeur dans les contextes de projet n'est pourtant pas nouvelle, le domaine de management de la valeur a préalablement traité le sujet. Mais la recherche en la matière n'a pas bien développé la relation de l'organisation par projet à la création de valeur.

La revue de la littérature montre que la création de la valeur dans le contexte de projet nécessite une approche plus stratégique de la gestion de projets, et une plus grande concentration sur la valeur et les bénéfices que les projets apportent à l'entreprise. Dans ce cadre, Cohen et al. (2000) offrent une perspective utile à ce sujet, en soulignant que *« les anciens critères de réussite consistant à respecter les contraintes de coût, qualité et délais, ne sont plus adéquats, et qu'un changement fondamental est nécessaire (...) de répondre à des spécifications précises pour satisfaire les clients... du budget fixé à la gestion de la trésorerie et à l'augmentation de la*

valeur pour les actionnaires... du respect d'un délai à la sélection du meilleur moment pour commercialiser et du meilleur moment pour atteindre le seuil de rentabilité (...) de la simple réalisation de projet à la mise en œuvre de la stratégie organisationnelle ». Dans le même ordre d'idée, Normann et Ramirez (1993) offrent une réflexion utile pour penser les projets comme processus de création de valeur. En substance, le concept de création de valeur de Normann et Ramirez, suggère que « *la tâche générale d'une entreprise n'est pas la création de valeur pour le client, mais de mobiliser les clients pour qu'ils créent leur propre valeur* ». (Normann & Ramirez, 1993). Le client n'est plus seulement un récepteur de valeur, mais il est désormais un coproducteur et un concepteur de la création de valeur. Normann et Ramirez (1993) affirment que « *la compétence cruciale de l'organisation par projet est liée la compétence d'organiser la création de valeur. Cela ne signifie pas que les compétences en matière de production ne sont pas importantes, mais ces compétences sont de plus en plus encadrées par la compétence primordiale d'organiser la création de valeur au-delà de leurs limites formelles* » (Normann & Ramirez, 1993). L'une des principales implications conceptuelles de cette perspective est de s'éloigner de la vision traditionnelle de l'offre du client en tant qu'extrait de son système de production pour adopter une vision dans laquelle l'offre du client est considérée comme un intrant dans le processus de création de la valeur. Pour cela, l'entreprise doit comprendre l'activité et le processus de création de la valeur du client et s'en servir comme cadre de base dans lequel elle définit son activité. Sur la base de cette perspective, Winter et Szczepanek (2008) ont démontré l'impact de l'organisation par projet sur la création de valeur, ils ont précisé qu'un projet ou un programme construit deux niveaux de relation client. Le premier niveau est lié à une action plus opérationnelle où l'accent est mis sur la production et la réalisation du produit (le livrable réel du projet). Le deuxième niveau est de nature plus stratégique où l'accent est mis sur la valeur et les bénéfices apportés par le projet.

La réflexion de Winter repose sur le fait que la vision traditionnelle des projets centrée sur le produit n'est plus adaptée à l'environnement actuel. C'est plutôt la vision centrée sur la valeur qui est la plus adéquate au domaine de la gestion des projets. La préoccupation principale n'est plus la production, mais c'est le défi de la mise en œuvre de la stratégie commerciale, de l'amélioration de la performance organisationnelle et de la gestion des bénéfices des parties prenantes. Autrement dit, c'est la nécessité de créer la valeur et de réaliser des bénéfices qui domine. Ainsi, les auteurs ajoutent que la principale mesure du succès à long terme n'est pas ce que nous obtenons de chaque client, mais « *comment notre client se situe par rapport à son marché* » (Winter & Szczepanek, 2008). Un autre aspect de recherche relatif à l'organisation

par projet en relation avec la création de valeur est lié aux travaux de Thiry (2008). Ce dernier préconise le recours à une approche intégrée plus stratégique de la gestion de projet qui offre l'opportunité de prendre en compte les théories émergentes de la gouvernance d'entreprise et de la valeur organisationnelle. Sa justification se base sur l'idée que la vision intégrée des projets permet de relier directement les projets à la gouvernance et à la stratégie. La gouvernance de projet fournit en effet, la structure à travers laquelle les objectifs de l'entreprise sont fixés, réalisés et contrôlés. L'auteur souligne que « *une organisation par projet bien intégrée affichera de fortes interrelations entre ses projets et ses stratégies commerciales et conduit à une création et réalisation de la valeur* » (Loufrani-Fedidas, 2006, P. 90).

2. Méthodologie

Pour ce qui est de la méthodologie envisagée, nous avons opté pour une étude qualitative au sein d'une entreprise organisée par projet. Il s'agit d'une entreprise industrielle opérant dans le secteur d'infrastructure ferroviaire installée au Maroc. Plusieurs arguments peuvent être avancés pour justifier la pertinence d'un tel choix : le statut et la taille de l'entreprise (filiale d'un grand groupe étranger), la nature de son activité (industrie à haute intensité technologique), son mode d'organisation (organisation par projets supposée idéale pour la création de la valeur) et l'engagement de la Direction et l'implication du personnel.

2.1. Dispositifs de collecte des données

Comme l'avaient souligné de nombreux auteurs, dans la recherche qualitative le chercheur joue un rôle actif en interagissant avec les acteurs qu'il souhaite étudier et en s'impliquant plus personnellement dans l'ensemble du processus de recherche. En effet, la collecte des données constitue, pour Baumard et al (2003), « *un élément crucial du processus de recherche en management. Elle permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche* ». Il s'agit d'un processus de collecte et de mesure d'informations sur le terrain objet d'étude.

Dans le cadre d'une étude qualitative, le chercheur peut avoir recours à plusieurs techniques de collecte des données. Yin (1994) en a énuméré quatre principalement : la documentation, les entretiens, l'observation et la simulation. Dans notre étude et en vue d'enrichir la compréhension de notre étude, nous avons recouru essentiellement à l'utilisation des entretiens ouverts et semi-directifs.

L'entretien est l'une des plus importantes sources de données pour la recherche qualitative. Il s'agit d'une technique conçue pour obtenir une explication du sujet de recherche du point de vue du participant. Cette technique constitue une sorte de motivation pour le chercheur, car elle

lui permet d'apprendre tout ce que le participant peut partager sur le sujet de recherche. Le recours aux entretiens peut être justifié par au moins quatre raisons : i) les entretiens sont utilisés de manière appropriée pour étudier la compréhension qu'ont les gens du contexte d'étude ; ii) le but de l'entretien est de découvrir ce qui est dans l'esprit des participants, l'entretien permet de découvrir les choses que le chercheur ne peut pas observer ; iii) l'entretien permet une description détaillée du sujet étudié ; iv) l'entretien permet de trianguler les informations obtenues à partir d'autres sources et, par conséquent, d'accroître la crédibilité des résultats de l'étude.

Dans le cadre de notre recherche, et afin de mieux cerner la perception de la création de valeur dans les entreprises organisées par projet, nous avons mobilisé l'entretien semi-directif et ouvert pour recueillir les témoignages et avis des dirigeants et des employés.

- **Les entretiens individuels ouverts** : nous avons choisi ce mode de collecte de données dans notre contact préliminaire avec les acteurs de l'organisation. La sélection des interviewés s'est naturellement orientée vers les contrôleurs de gestion, le directeur financier et les chefs de projets. Nos entretiens ont été réalisés en face à face, ils ont été conduits de manière à recueillir le maximum des données sur le fonctionnement interne de l'entreprise.
- **Les entretiens semi-directifs** : afin de cerner les avantages apportés par un mode d'organisation par projets et la perception des acteurs envers la valeur, nous avons effectué des entretiens semi-directifs, accompagnés de questions ouvertes afin d'encourager les interviewés à répondre librement et ouvertement aux interrogations. Nous avons ciblé les postes suivants : directeur financier, trois contrôleurs de gestion, quatre chefs de projet, responsable méthode, responsable processus, cellule de chiffrage, responsable production, responsable logistique, responsable qualité et responsable formation.

Au cours de ces entretiens, les interviewés ont manifesté une disponibilité et un intérêt considérables pour notre étude. Au total, les entretiens ont duré plus de vingt heures et se sont adressés à 14 interviewés. Toutes les entrevues ont été organisées en face à face et dans des conditions favorables, et les questions sont structurées autour de l'effet de l'organisation par projet sur la création de valeur.

2.2. Démarche d'Analyse des données

Les études qualitatives impliquent une interaction continue entre la collecte et l'analyse des données. Ainsi, nous avons analysé les données recueillies après le premier entretien afin de

pouvoir identifier les modèles et de préparer la prochaine collecte des données. Cette étape d'analyse des données consiste à affiner les mots, les phrases et les discours, à les rassembler suivant des catégories et des thématiques et à tirer des interprétations et des conclusions. Selon Wacheux (1996), l'analyse des données consiste à « *réduire les informations pour les catégoriser, les mettre en relation, avant d'aboutir à une description, une explication ou une configuration* ». Pour ce faire, nous avons procédé dans une première étape à rédiger un bref rapport sur la personne interrogée et les caractéristiques contextuelles de l'entretien. Cela nous a aidé à comprendre l'entretien dans son contexte particulier. La transcription était lue attentivement à plusieurs reprises afin de nous familiariser avec les données et d'avoir une idée de l'entretien dans son ensemble. Les questions qui nous ont guidé à rédiger cette transcription sont les suivantes :

- De quoi parle cet entretien ?
- Qui sont les personnes impliquées ? quels rôles jouent-elles ?
- Ce que me dit le participant, est-il pertinent pour la question de recherche ?
- Quand ? combien de temps ? et où ?

Au cours de la lecture des transcriptions, nous avons souligné des phrases clés, simplement parce qu'elles nous ont fait une impression préalable sur l'avenir de l'étude. Cette étape a abouti à une compréhension holistique de l'avis du répondant.

Nous avons, dans une deuxième étape, essayé de reformuler et d'articuler la compréhension aboutie dans la première étape. Autrement dit, nous avons articulé l'essence de l'histoire de l'entretien et nous avons rédigé un bref rapport narratif. Cette étape a fourni une vision narrative générale de l'essence de l'entretien.

3. Analyse et discussion des résultats

Sur la base des entretiens effectués avec les différents acteurs de l'entreprise, de nombreuses informations utiles pour répondre à notre problématique d'étude, elles sont généralement regroupées en deux axes : perception de la création de valeur et implication de l'organisation par projet sur la création de valeur.

Afin de conserver l'anonymat des personnes interrogées, nous nous limitons à la communication de la cellule d'appartenance des interviewés. Les informations relatives à l'intitulé du poste ne sont pas fournies lorsque des citations sont utilisées pour étayer l'analyse.

3.1. Perception de la création de valeur

Tout d'abord, Les notions de valeur et de création de valeur peuvent avoir des significations différentes pour les différents acteurs de l'entreprise et pour le client. Elles peuvent se

manifestent sous des formes différentes selon les phases de réalisation du projet. L'analyse de contenu à ce sujet fait ressortir quatre perceptions de valeur liées respectivement au produit lui-même, au processus, à l'organisation et aux personnes.

Pour certains interviewés, la notion de valeur et création de valeur est confondue avec la notion de performance. Autrement dit, la valeur et la création de valeur sont à l'origine de la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs de QCD (Qualité, Coût et délai), de flexibilité et de réactivité.

« Il est difficile de réduire la valeur à un seul aspect. Pour moi, la valeur peut se référer à la notion de performance, comme elle peut se référer à la satisfaction en même temps des attentes du client et de l'entreprise ». **Cellule Production.**

« La valeur est considérée comme l'attribut commun entre le client et son fournisseur... elle est à l'origine de la relation entre le fournisseur et le client ». **Cellule SCM**

« Si nous voulons parler de la création de la valeur, elle est par obligation liée à nos capacités de respecter les caractéristiques du produit demandées par le client soit en termes de composants soit en termes de qualité, de respect des délais et pourquoi pas de minimiser ces délais, de réduire la marge de correction le plus possible et être plus proche des coûts cibles ».

Cellule engineering

« Pour notre entreprise, la valeur que nous proposons à nos clients passe par l'analyse du dossier du client et le CPC, en plus de l'assurance qu'on peut apporter ». **Cellule PME**

« La valeur à mon sens peut se décrire d'abord par nos capacités à proposer au client l'offre la moins-disant et le mieux-disant, par nos capacités à respecter le QCD et aussi par nos capacités à satisfaire le client. » **Cellule Projet**

Constat

La perception de la valeur selon les acteurs de l'entreprise se base essentiellement sur la satisfaction des clients, le respect des QCD, flexibilité de management et la réactivité de l'entreprise

3.2. Implication de l'Organisation par projet sur la création de valeur

L'organisation par projet constitue pour l'entreprise un choix stratégique. En effet, ce mode de fonctionnement permet à l'entreprise d'orienter sa stratégie aux clients. Ce mode d'organisation constitue la forme appropriée pour créer une valeur interne et externe. Interne, parce qu'il permet à l'entreprise d'optimiser son fonctionnement interne et constitue un vrai système pour responsabiliser les acteurs. Chaque groupe d'acteurs est responsable d'un projet, de sa

négociation jusqu'à sa livraison. Cela permet à chaque acteur de consacrer ses efforts à la réalisation d'un à trois projets. Si un problème survient, l'entreprise pourra identifier facilement l'origine du problème. Externe, car une organisation par projet permet à l'entreprise d'être toujours à l'écoute de ses clients et de répondre facilement à leurs besoins.

« Il est probable que nous réalisons des bénéfices grâce à ce mode de fonctionnement ». **Cellule projet**

« Ce mode d'organisation nous permet de répondre aux besoins de nos clients en lui livrant un produit qui lui convient et en lui proposant des solutions ». **Cellule engineering**

L'organisation par projets est basée sur une perspective de planification normative et déterministe. L'idée a été d'identifier le besoin du client, de planifier la réalisation du projet et de contrôler sa mise en œuvre en suivant le plan de projet. L'organisation par projet se matérialise par une phase de négociation et une phase de planification du projet. Ces deux premières phases, appelées avant-projet, sont suivies de la phase d'ingénierie du projet.

Constat :

L'organisation par projet constitue la forme idéale pour créer de la valeur sur le niveau interne et externe, par l'amélioration du fonctionnement interne et par la satisfaction des besoins des clients.

Le pilotage de la performance des projets et de l'entreprise est basé sur la mesure de la performance en termes de capacité à atteindre les objectifs (efficacité), à utiliser au mieux les ressources (efficience) et à satisfaire les parties prenantes (effectivité). L'indicateur de mesure de cette performance est alors le triptyque coût, qualité et délais.

« Le pilotage de la performance de nos activités passe, par obligation, par l'atteinte des objectifs de nos offres commerciales en termes de coût, qualité et délais et par le retour d'expérience des clients après la livraison du produit ». **Cellule projet**

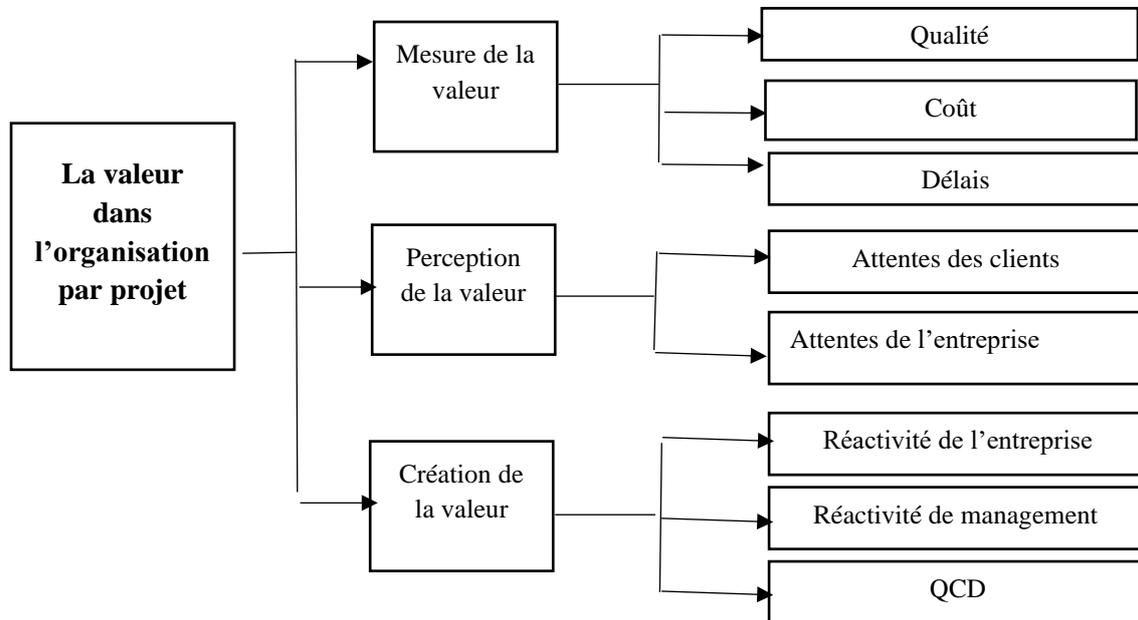
« La performance à notre niveau est liée à nos capacités de répondre rapidement aux modifications demandées par le client par la recherche de meilleures solutions tout en essayant de réduire au maximum l'écart de QCD entre ce qui est prévu et ce qui est réalisé ». **Cellule PME**

Constat :

La méthode de pilotage pratiqué par l'entreprise est guidée par l'atteinte des objectifs de coût, qualité et délais. Ce système de pilotage est jugé insatisfaisant car il se base sur des faits passés et le coût engagé n'exprime qu'une consommation de ressource de l'entreprise.

L'analyse des entretiens que nous avons réalisés avec les différents acteurs de l'entreprise nous ont permis d'élaborer le modèle ci-après.

Figure 1 : Modèle théorique de la perception de la valeur dans l'organisation par projet



Source : auteurs

De ce qui précède, nous pouvons considérer que :

- L'organisation par projet semble adéquate pour la création de valeur aux clients. Cette création de valeur provient de la promotion d'un environnement favorable de collaboration, de coordination et de communication entre les différentes parties prenantes de l'entreprise afin de garantir la réalisation du projet aux meilleurs coûts, dans un délai imparti et à meilleure qualité. De plus, la rapidité dans la résolution des problèmes et la prise de décision contribue également à la création de cette valeur aux clients.
- La création de valeur décrit par les acteurs de l'entreprise est basée sur la mesure de la performance en termes de capacité à atteindre les objectifs (efficacité), à utiliser au mieux les ressources (efficience) et à satisfaire les parties prenantes (effectivité). Par conséquent, les indicateurs de mesure de la performance sont dérivés du triptyque coût, qualité et délai.

4. Conclusion

Cette recherche a revu sur l'étude de la perception de la valeur et de la création de valeur dans les organisations par projet. À travers une étude qualitative exploratoire menée au sein d'une entreprise industrielle organisée par projet et opérée dans le domaine de production des câbles et armoires électriques pour l'industrie ferroviaire, nous avons ainsi pu retenir les conclusions suivantes :

- Les développements théoriques sur la création de valeur en science de gestion montrent que le concept est polysémique et sa définition change d'un contexte à l'autre et elle se confond avec la notion de performance. Par ces développements, nous avons cherché à répondre à deux grandes questions : celle de la façon dont la valeur est créée, la vision sur ce sujet englobe les apports de l'approche cognitive, et celle de pour qui la valeur est-elle créée, qui se focalise sur les apports de la vision disciplinaire.
- L'organisation par projets constitue une réponse pertinente à la création de la valeur, car elle permet d'assurer une flexibilité organisationnelle, une décentralisation de pouvoir et un développement individuel et organisationnel. Compte tenu de ses spécificités, elle est devenue la forme la plus adoptée par les entreprises de différents secteurs.
- Les résultats de cette analyse montrent que l'organisation par projets est favorable à la création de valeur aux clients. La promotion de la collaboration, de la coordination et de la communication entre les différents acteurs de l'entreprise assure une optimisation du triptyque qualité, coût, délai.
- Les concepts de valeur et de création de valeur restent, du point de vue des différents acteurs, vagues et dans la majorité des cas elle renvoie à la notion de performance.

S'agissant des apports de cette étude, ces derniers sont d'ordres théoriques, méthodologiques et empiriques :

- Sur le plan théorique, cette étude cherche d'une part à enrichir la littérature dans le domaine de la création de valeur dans un contexte spécifique de l'organisation par projet. Nous avons cherché à fournir une synthèse des théories de la création de valeur. De l'autre côté, cette recherche s'efforce à mieux cerner la relation existante entre la création de valeur et l'adoption d'un mode d'organisation par projet.
- Sur le plan méthodologique, le recours à une étude qualitative nous a permis de mieux cerner et explorer la réalité étudiée. La partie empirique nous a permis de souligner les

différents résultats obtenus et d'apporter une réponse à la question principale de cette étude.

- De côté pratique, cette étude constitue une valeur ajoutée considérable, dans la mesure où elle contribue d'une manière ou à une autre, à enrichir la littérature et à explorer le fonctionnement interne des organisations par projet qui ne cessent de développer. L'objectif étant d'apporter des réponses à leurs besoins et de découvrir des voies d'investigation aux chercheurs dans le domaine.

Cette étude se heurte néanmoins à des limites. Elle porte essentiellement sur un cas unique et les résultats obtenus ne prétendent pas être généralisés. L'évaluation de ces résultats doit prendre en compte la source de données et le moment de leur collecte. Une autre limite est liée aux dispositifs de collecte des données. En effet, le recours seulement à l'entretien peut traduire le simple point de vue de la personne interrogée. La lecture des résultats appelle donc une certaine prudence.

Bibliographie

- Baumard, P. & al, la collecte des données et la gestion de leurs sources, in R-A. Thiétart, méthodes de recherches en management, 2^e éd, Dunod, (2003), chap 9, p.224-256
- Cappelletti, L. & Khouatra, D. (2002). La mesure de la création de valeur organisationnelle : le Cas d'une entreprise du secteur de la gestion de patrimoine. *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*, France.
- Charreaux, G & al. (1998), Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale, *Finance Contrôle Stratégie* 1, n° 2, p.57-88
- fransDeFillippi RJ, Arthur M. (1998), *Paradox in project-based enterprise: the case of filmmaking*. *California Manage Rev*, 40(2), P.125–139.
- Fransman M. (1994), Information, Knowledge, Vision and Theories of the Firm, *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, N. 3, p. 713-757.
- Garcia-Castro et al (2015), in WANigasekara et al (2022),
- Gareis, R. (1991), Management by Projects: The Management Strategy of the 'New' Project-Oriented Company, *International Journal of Project Management* 9, n° 2, P. 71-76
- Hermano, V. & Martín-Cruz, N. (2020), The Project-Based Firm: A Theoretical Framework for Building Dynamic Capabilities, *Sustainability* 12, n° 16, P. 39-66
- Hobday, M. (2000), The Project-Based Organisation: An Ideal Form for Managing Complex Products and Systems? *Research Policy* 29, n° 7-8, P. 871-893
- Jensen (2001), in WANigasekara et al (2022), Op-cit
- Joachim, M. (2019), L'orchestration des clients comme ressources, *Thèse de doctorat*, PSL Université de Paris, p.114
- Le Moigne, J-L. (1973), in Joachim, M. (2019), p. 115
- Loufrani-Fedida, S. (2006), Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi-sectoriels, *Thesis*, University Nice Sophia Antipolis. P. 90
- Meier, O. & Schier, G. (2008), Quelles théories et principes d'actions en matière de gouvernance des associations ? *Management & Avenir* 20, n° 6, p.179-198
- MIDLER C. (1995), La gestion de projet, une affaire d'apprentissage collectif , *L'Expansion Management Review*, n° 76, mars, pp. 71-79.
- Normann R, (1993), From value chain to value constellation : designing interactive strategy. *Harv Bus Rev*. Jul-Aug;71(4):65-77

- Söderlund, J.& Tell, F. (2009), The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950–2000. *Int. J. Proj. Manag*, 27, 101–112.
- Thiry, M. (2008), Creating Project-Based Organizations to Deliver Value, *PM World Today X*, n° III, P. 1-6.
- Vatteville, E. (2008), La création de valeur : de l'exclusivité actionnariale à la diversité partenariale ?, *Management & Avenir 18*, n° 4, 88-103
- Wacheux, W. (1996), Méthodes qualitatives et recherche en gestion, *Economica, Gestion*,
- WANigasekara, J & al (2022). Shareholder value creation vs. stakeholder value creation: a review. 26 juin 2022.
- Winter, M. & Szczepanek, T. (2008), Projects and Programmes as Value Creation Processes: A New Perspective and Some Practical Implications, *International Journal of Project Management* 26, n° 1