



HAL
open science

La pluralité des valeurs

Joelle Forest, Caroline Mehier

► **To cite this version:**

Joelle Forest, Caroline Mehier. La pluralité des valeurs : intégration des systèmes de valeurs des parties prenantes dans la valorisation du projet. Congrès francophone du management de projet Afav-Afitep, Dec 2003, Paris, France. halshs-01232628

HAL Id: halshs-01232628

<https://shs.hal.science/halshs-01232628>

Submitted on 27 Nov 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La pluralité des valeurs

« INTEGRATION DES SYSTEMES DE VALEURS DES PARTIES PRENANTES DANS LA VALORISATION DU PROJET »

Joëlle FOREST¹, Caroline MEHIER²

• Résumé

A l'heure ou de nouveaux modes de gouvernances de l'entreprise s'imposent à notre société, où la position de nombre de P.D.G. ressemble de plus en plus à celle d'un pilote assis sur un siège éjectable... la question de l'optimisation de la valorisation globale du projet se pose avec une acuité sans précédent.

Il apparaît en effet que tous les projets n'ont pas le même impact pour l'entreprise et les différents acteurs impliqués par le dit projet, et que la non prise en compte des attentes d'un acteur peut aujourd'hui remettre en cause l'efficacité d'un projet.

L'objet de notre communication, partant de ce constat, est de présenter un outil de valorisation de projet à la fois du point de vue de sa conception et de sa mise en œuvre

• Mots Clés

MANAGEMENT DE PROJET, SYSTEMES DE VALEURS, PARTIES PRENANTES, DYNAMIQUE DE LA CREATION DE VALEUR, VALORISATION DE PROJET, COMPETENCES

¹ Joëlle FOREST est Maître de Conférences à l'INSA de Lyon, Responsable de l'équipe Sciences Sociales et Management (ESCHIL – ICTT) – VILLEURBANNE – France - joelle.forest@insa-lyon.fr

² Caroline MEHIER est Professeur Associé à l'INSA de Lyon, Sciences Sociales et Management (ESCHIL) – VILLEURBANNE – France – caroline.mehier@insa-lyon.fr

Introduction

A l'heure ou de nouveaux modes de gouvernances de l'entreprise s'imposent à notre société, où la position de nombre de P.D.G. ressemble de plus en plus à celle d'un pilote assis sur un siège éjectable... la question de l'optimisation de la valorisation globale du projet se pose avec une acuité sans précédent.

Il apparaît en effet que tous les projets n'ont pas le même impact pour l'entreprise et les différents acteurs impliqués par le dit projet, et que la non prise en compte des attentes d'un acteur peut aujourd'hui remettre en cause l'efficacité d'un projet. L'objet de notre communication, partant de ce constat, est de présenter un outil de valorisation de projet à la fois du point de vue de sa conception et de sa mise en œuvre.

Plus précisément, nous présenterons comment cet outil permet de prendre en compte les différents systèmes de valeurs impliqués par ET dans un projet. Ce faisant, nous verrons comment cet outil offre un recul en termes de choix éclairé ainsi que les moyens de suivi, voire d'évaluation de la performance du projet.

La conception de cet outil nécessite de prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes à chaque étape d'un projet envisagé ici du point de vue de son cycle de vie. La valorisation locale permettra de mettre en évidence les apports du projet au regard des attentes multiples. Il sera dès lors aisé de fournir le cadre d'une évaluation aussi bien des coûts du projet que des gains (dans une perspective « création de valeur »). La valorisation globale permettra quant à elle d'identifier le type de projet le plus intéressant pour l'entreprise compris ici dans sa globalité et donc au-delà d'une simple estimation budgétaire. En cela il constitue un outil à même de sensibiliser les décideurs à des dimensions parfois absentes des thématiques projet, et par là même il constitue un nouvel outil d'aide à la décision.

In fine, au-delà de l'apport d'un outil conceptuel, la mise en œuvre de celui-ci confirme que la prise en compte de valeurs multiples sert l'entreprise pour la sélection de ses projets ainsi que le suivi, et l'évaluation de la performance, du dit projet.

1 La création de valeur condition d'une performance durable

1.1 A propos de la relation valeur/compétence

Dans une contribution intitulée « vers une modélisation d'entreprise fondée sur la relation valeur/compétence » nous avons mis en exergue le fait que ce sont les compétences qui permettent de créer de la valeur et, ce faisant, déterminent la pérennité (durabilité) des firmes [PERRIN, FOREST 00].

Les entreprises d'une même industrie ont, en effet, souvent accès aux mêmes ressources tout du moins en ce qui concerne les équipements matériels ou immatériels (logiciels), les achats de matières premières, de composants ou de sous-ensembles, les achats de service. Par contre ce qui différencie de plus en plus les entreprises ce sont d'une part leurs compétences à combiner les ressources mobilisées dans les différents processus et d'autre part leurs compétences à combiner les différents processus pour produire des avantages concurrentiels, entendons par là pour générer des différences de valeur³ dans les produits qu'elles mettent sur le marché. [Perrin, Forest 00]. Dit autrement, ce sont les compétences de la firme qui, à ressources égales, lui permettent d'engendrer une différence de valeur par rapport à ses concurrentes.

Ce constat n'est pas une simple vue de l'esprit. L'éclatement de la bulle internet entre avril 2000 et fin 2001 en est la parfaite illustration.

A l'origine de la bulle se trouvait en effet un nouveau modèle, de consommation et des comportements d'achat, fondé sur la diffusion rapide du net chez les particuliers et dans les entreprises. Dans ce modèle la net économie était considérée comme un moyen de capter des réseaux de clients. La stratégie du cyber libraire Amazon.com, s'est en effet rapidement répandue comme le modèle en raison de la hausse spectaculaire de ses ventes (23 millions de clients en 2000) et son chiffre d'affaire de 1,6 milliard de dollars en 1999.

Internet est cependant une ressource et non une compétence. En ce sens la maîtrise d'internet devient certes cruciale pour le futur et il convient de ne pas louper le train en marche. En revanche ce n'est pas sur la technologie en soit qu'il

³ Comme le rappelle J. Perrin « c'est dans la comparaison effectuée par le client avec les alternatives qui se présentent à sa décision d'achat (marché), que la valeur se réalise ou non. La non-valeur est tout ce que le client ne valorise pas dans l'usage d'un produit » et l'auteur de poursuivre « Plus l'entreprise sera capable d'intégrer le client dans son processus de conception réalisation, plus elle sera en mesure de

faut miser mais sur la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre de façon efficace, rentable, la dite ressource.

En effet, être à la pointe de la technologie n'est pas suffisant pour devenir cyber marchand⁴. Des entreprises comme Aquarelle ou Amazon l'ont vite compris. A trop se focaliser sur le « e » de commerce on en vient vite à oublier le terme même de commerce, or l'exemple d'Amazon ou de Toys l'a démontré, il est impossible d'assurer une livraison en 24h sans maîtrise de la logistique. On le constate aisément en soit les NTIC ne sont pas créatrices de valeur, pas plus que le pétrole ne l'était dans le précédent mode de développement [FOREST 00]. La formation de valeur émerge de la combinaison des processus et ressources de l'entreprise (dont font partie les NTIC) pour satisfaire le besoin du client. Or curieusement il a fallu attendre le mini krak pour que l'on redécouvre le client alors même que, comme nous allons le voir, la valeur créée pour le client conditionne les autres valeurs.

1.2 Il n'existe pas « une » mais « des » valeurs produites par l'entreprise

Dans un article sur la création de valeur, publié dans Actualités Financières de juin 1999, Denis Neveu rappelle que « *La création de valeur doit être prise dans un sens plus large que la satisfaction des actionnaires* » [NEVEU 99].

La dernière décennie est en effet riche d'exemples qui révèlent que la question de la valeur créée a malheureusement contribué, notamment en raison de l'émergence de nouveaux modes de gouvernance et du "« pouvoir » accordé aux actionnaires, à faire perdre de vue que la compétitivité d'une entreprise est principalement fondée sur sa capacité à produire de la valeur reconnue par le client, alors même que c'est elle qui conditionne les autres valeurs produites par l'entreprise pour l'ensemble des parties prenantes du projet.

Se pose alors la question de savoir quelles sont ces autres valeurs produites. Pour D. Neveu il s'agit de :

- la valeur financière pour les actionnaires,
- la valeur humaine pour le personnel,
- la valeur sociétale pour l'environnement,

limiter le décalage entre son produit et l'attente de son client. En réduisant l'écart entre son offre et l'attente du client, l'entreprise accroît la valeur produite » [Perrin 00].

⁴ Or c'est là où le bat blesse car nombre d'entreprises se sont créées par agglomération de savoirs et savoirs faire techniques (des groupes d'informaticiens).

- la valeur fonctionnelle pour le client.

Jean MICHEL [MICHEL 01] quant à lui va plus loin en proposant une typologie générale qui met en perspective les parties prenantes et leur appréciation respective de la valeur :

- le client (acheteur intermédiaire ou usager final) qui veut satisfaire au meilleur coût son, ou ses, besoin(s) et qui exprime son choix sur un marché de plus en plus global;
- la direction de l'entreprise qui engage toute son énergie sur des projets de développement et qui cherche à dégager des marges pour continuer à exister ;
- les salariés de l'entreprise qui s'investissent dans le projet, espèrent en retirer des avantages mais qui peuvent aussi contester le bien fondé de certaines décisions (le développement des grèves et autres mouvements sociaux n'est pas une virtualité, mais bien une réalité coûtante à prendre en considération) ;
- les sous-traitants, fournisseurs ou co-traitants qui veulent bien partager de la compétence sous réserve qu'il leur revienne une part de la valeur;
- les divers acteurs de l'environnement au sens large de ce terme, qui subiront aujourd'hui ou demain (générations futures, tiers monde, représentants des forces socio-critiques et culturelles) les conséquences des décisions prises et qui, de plus en plus deviendront incontournables au moment des choix stratégiques ;
- les responsables des intérêts publics et de la vie publique, politique, à différents niveaux (européen, national, régional, local..);
- l'actionnaire qui investit de l'argent sur des opportunités de placement (notamment à court terme, mais pas seulement), qui peut aussi imposer des orientations particulières aux directions des entreprises (cf. fonds de pension, fonds éthiques, ...) mais qui peut également faire les *frais de mauvaises stratégies de la part de l'entreprise* [MICHEL 01].

Dès lors, si l'on accepte l'idée selon laquelle la performance de l'entreprise est fonction de sa capacité à créer de la Valeur, ou comme nous l'avons vu à créer **des** valeurs, la question qui se pose immédiatement est celle de savoir quels sont les moyens pour une entreprise d'être sûre de créer de la valeur et/ou d'identifier le projet le plus à même de créer de la valeur pour l'ensemble des acteurs partie prenante.

Dans ce qui suit nous nous proposons de présenter un outil de valorisation de projet à la fois du point de vue de sa conception et de sa mise en œuvre. Plus précisément, nous présenterons comment cet outil permet de prendre en compte les différents systèmes de valeurs impliqués par **et** dans un projet. Ce faisant, nous verrons comment cet outil offre un recul en termes de choix éclairé ainsi que les moyens de suivi, voire d'évaluation de la performance du projet.

2 L' OVP (Outil de Valorisation de Projet)

Nous l'avons dit de nombreux acteurs sont impliqués dans le projet. Chacun d'eux possède son propre système d'évaluation, entendons par là que chacun possède des objectifs qui lui sont propres et va, de ce fait, juger le projet sous un angle qui lui est propre (il s'agira par exemple pour les actionnaires du dividende, du cours de l'action, pour les utilisateurs de la disponibilité du matériel, du support réactif..., pour les clients de la rapidité d'intervention, de l'accueil permanent, du SAV....).

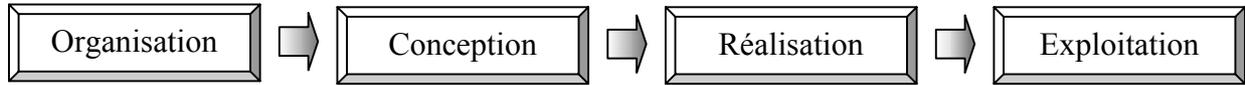
Le problème qui se pose est néanmoins le suivant. Si aujourd'hui la plupart des entreprises sont en mesure d'apprécier de l'atteinte de ces objectifs une fois le projet fini, il leur manque un outil de valorisation qui leur permette ex ante d'identifier quel est le projet qui est à même de créer le plus de valeur, eu égard à l'ensemble des parties prenantes, un outil qui leur permette également de localiser la création (ou non création) de valeur pour ces parties prenante pendant le projet. Dans ce qui suit nous nous proposons de présenter l'OVP : Outil de Valorisation de Projet.

Pour ce faire, nous présenterons cet outil selon 4 étapes :

- 1 - Choix d'un découpage en étapes d'un projet
- 2 - Détermination des parties prenantes prédominantes ;
- 3 - Evaluation des performances du projet à chaque étape (ou l'évaluation locale).
- 4 - Pour fournir une grille d'évaluation « équilibrée » et dynamique.

2.1 Les étapes d'un projet

Afin de normaliser notre démarche nous avons choisi de reprendre un découpage classique pour mettre évidence les étapes d'un projet.



Le découpage en lui-même ne remet aucunement en cause la démarche proposée.

2.2 Détermination des parties prenantes

La deuxième étape consiste en l'identification des différentes parties prenantes. Dans la seconde partie nous avons en effet souligné qu'il existait une multitude de parties prenantes, chacune d'elle ayant son propre système de valeur⁵. La construction de notre outil suppose donc d'identifier, pour chacune des étapes du projet énoncées précédemment, quelles seront les parties prenantes prépondérantes.

Ainsi par exemple, les parties prenantes de l'étape de conception peuvent être :

- le client commanditaire
- le client utilisateur
- le chef de projet
- l'équipe projet
- le comité de direction et responsable financier
- la fabrication
- les actionnaires
- la Société

2.3 De l'évaluation locale du projet....

2.3.1 Combinaison du maillage parties prenantes /étape au processus d'évaluation

Une fois la définition des étapes et des parties prenantes réalisées il nous faut identifier leur système de valeur respectif. Pour ce faire, la troisième étape dans l'élaboration de l'OVP mobilise l'approche en termes de processus d'évaluation.

Considérer l'évaluation sous l'angle processus présente d'une part l'intérêt d'éviter de confondre l'évaluation avec la mesure (qui n'est qu'un moment particulier du processus [FOREST 99 :187]) et permet d'autre part de rappeler que l'évaluation, et donc l'identification d'indicateurs de performance, n'est pas une fin en soit.

L'évaluation est en effet un processus dynamique qui débute par l'identification les objectifs de performance et se termine par l'appréciation de l'atteinte (satisfaction) ou non des objectifs référents des différentes parties prenantes.

Comme l'ont souligné SCHMITT et BAYAD il est néanmoins important de distinguer les :

- 1) *indicateurs de résultats* portant sur la qualité des produits et des services, taux de rebuts et de rejets, réclamations, adaptabilité au désordre, etc.,
- 2) *indicateurs de processus* portant sur la planification, gestion des ressources humaines, gestion ex post, gestion ex ante, prise de décision, gestion de l'information, organisation du travail, apprentissage etc.,
- 3) *indicateurs de contexte* portant sur les objectifs du dirigeant, événements dés-organisants, occurrence de ces événements, anticipation du jugement des clients, complexité des situations rencontrées, présence de situations paradoxales.... [SCHMITT et BAYAD 02].

Ainsi, par exemple, si nous reprenons notre exemple de la conception :

1. le client commanditaire jugera la qualité du concept proposé (en termes de solution technique, délai et budget)
2. le client utilisateur jugera en fonction de sa satisfaction en termes de besoin (usage)
3. le chef de projet jugera la qualité du process (le respect des délais imposés, la méthode de management employée ...)
4. les actionnaires jugeront le cours de l'action, le dividende
5. la Société jugera au regard de l'éthique de la solution proposée
6. etc.,

La combinaison du maillage partie prenantes/étape à l'approche processus d'évaluation permet de faire émerger la valorisation locale. Ce premier niveau de

⁵ A noter que ces parties prenantes n'ont ni le même poids au sein d'une même étape ni d'une étape à une autre

valorisation du projet est riche d'enseignements en raison du bilan intermédiaire qui peut être fait entre ce qui était attendu (visé) et le résultat. Partant de là notre outil de valorisation locale du projet est multi-fonctions.

2.3.2 La valorisation locale du projet comme support à la décision

Les acteurs ou, pour le dire autrement, les parties prenantes du projet n'ont, en effet, avant que le projet ne se réalise qu'une représentation partielle et imprécise du résultat attendu. Ceci s'explique par une méconnaissance du besoin ou une imprécision de son expression, voire une ignorance partielle des résultats possibles (a fortiori de leurs implications). En rapprochant le résultat intermédiaire de la réalisation du projet des objectifs référents initiaux, la valorisation locale du projet peut conduire à l'enclenchement d'une dynamique itérative. Ces itérations peuvent conduire à un recadrage (réorientation), entendons par là une redéfinition des attentes de l'étape en cours comme de celles à venir. En ce sens il permet d'être pro actif.

2.3.3 La valorisation locale du projet comme outil de diagnostic

La seconde fonction de notre outil de valorisation locale est d'être un outil de diagnostic. La valorisation locale du projet fournit à l'instant « t » une « photographie » de la santé du projet.

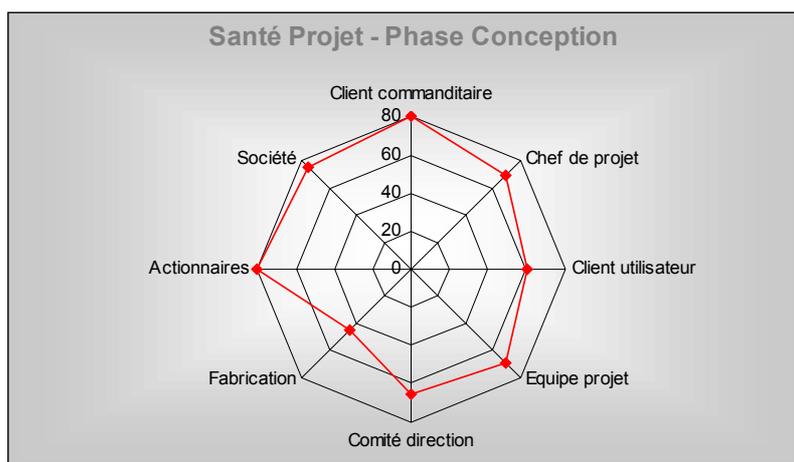


Figure 1 : OVP - Evaluation locale : « Santé »

D'autre part, elle fournit une « tendance » alimentée par l'historisation des informations recueillies (prévu vs réalisé) et dans cette perspective dynamique participe d'une appréciation du déroulement du projet.

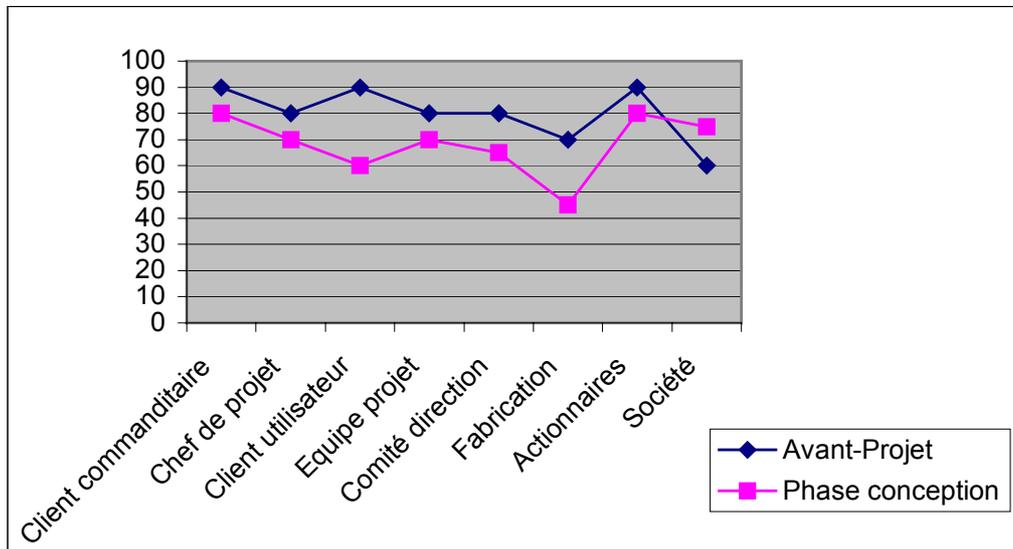


Figure 2 : OVP - Evaluation locale : « Tendance »

En ce sens il permet d'être réactif.

2.3.4 La valorisation locale du projet comme « outil de capitalisation »

La dernière fonctionnalité attachée à notre outil de valorisation locale de projet est qu'il peut être un vecteur de capitalisation. Il permet en effet d'apprécier l'évolution dans le temps de la satisfaction des différentes parties prenantes de l'étape considérée. En permettant de conserver l'historique des projets passés il peut, par exemple, permettre de s'interroger sur la non satisfaction d'une partie prenante, il peut également conduire à repérer des invariants (insuffisante prise en compte systématique de telle partie prenante à telle étape du projet) et par là même à envisager une réorganisation. En ce sens il permet d'adopter une attitude réflexive.

De ce qui précède il apparaît que la valorisation locale de projet est riche d'enseignements puisqu'elle permet à la fois d'adopter une attitude proactive, réactive et réflexive. Elle souffre cependant de son niveau mésoscopique, entendons par là que si elle permet de prendre des décisions au niveau du projet ou d'un processus particulier, elle n'offre cependant pas une vue d'ensemble synthétique

indispensable au comité de direction. C'est précisément l'objet de la valorisation globale du projet.

2.4 ... à la valorisation globale du projet

Une valorisation globale d'un projet résulte d'une évaluation équilibrée (entendons par là pas uniquement financière) de la performance collective couplée à la dynamique de création de valeur. La « matrice conceptuelle » est la suivante : i) elle s'inspire des travaux de KAPLAN et NORTON et adapte leur concept de « balanced scorecard » ; ii) elle applique une logique résiliaire (logique réseau) à la notion de « chaîne de valeur » développée par Michael PORTER.

Cette valorisation peut s'appliquer soit pour aider au choix entre des projets alternatifs au regard des axes stratégiques de l'entreprise, soit pour restituer une mesure et une dynamique de la performance du projet.

2.4.1 Les Principes du Balanced Scorecard

Revenons quelques instants sur le balanced Scorecard.

Le Balanced Scorecard a été développé par les professeurs KAPLAN et NORTON⁶ [KAPLAN, NORTON, 1996]. Le "Balanced Scorecard" est un système de management, et non seulement un système de mesure, qui permet aux organisations de clarifier leur vision et stratégie et les traduire en action.

Ce système de management suggère que les organisations peuvent être vues selon quatre perspectives (approche donc pondérée ou "équilibrée" et pas uniquement financière) et propose donc de développer des métriques, de collecter des données, et ainsi d'analyser les organisations selon chacune de ces perspectives :

⁶ Robert S. KAPLAN est professeur à la Harvard Business School (Massachusetts), il effectue ses recherches dans le domaine de la comptabilité par activités, comme lui son co-auteur David NORTON est ingénieur et consultant.

- *La perspective "finance"* : il s'agit d'identifier les objectifs, les mesures et les indicateurs financiers contribuant à la satisfaction des différents groupes d'intérêts au sein de l'entreprise.
- *La perspective "client"* : il s'agit d'identifier les objectifs stratégiques, les indicateurs, et les mesures pour chaque segment de clientèle et de marché sur lesquels l'entreprise souhaite être active.
- *La perspective "processus internes"* : il s'agit d'identifier dans la perspective des processus internes tous les processus d'entreprise (processus centraux) nécessitant un effort d'amélioration interne.
- *La perspective processus "apprentissage et croissance"* : elle définit l'infrastructure devant être créée par l'entreprise pour assurer la croissance et l'amélioration de la performance à long terme.

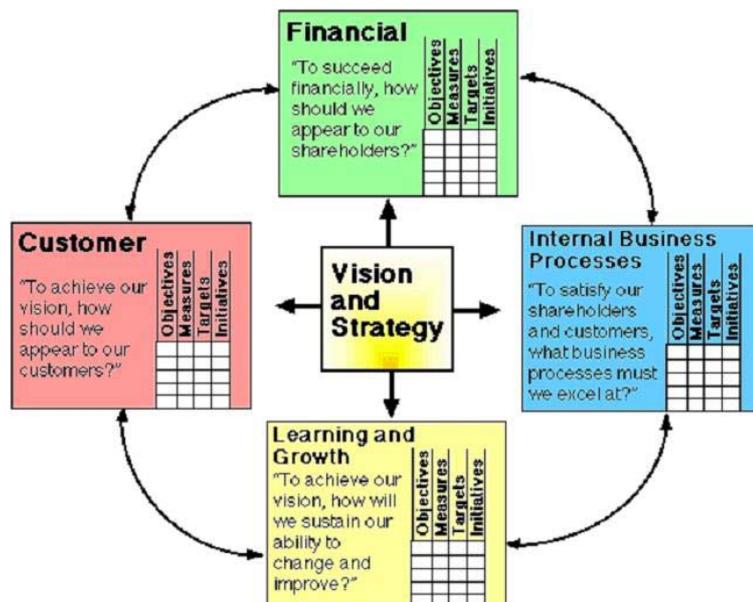


Figure 3 : Le « Balanced Scorecard »

Malgré l'intérêt de cette démarche, Atkinson, Waterhouse et Wells (1997) soulignent que le Balanced Scorecard en tant que système de mesure de la performance devrait mettre davantage l'accent sur les engagements de l'entreprise envers ses différentes parties prenantes et contrôler les variables qui matérialisent ses engagements contractuels. Plus explicitement pour eux, le Balanced Scorecard présente les deux inconvénients suivants:

- il met trop l'accent sur le suivi de la contribution des collaborateurs et des fournisseurs et insuffisamment sur l'importance des aspects intangibles;
- il exclut l'environnement externe comme dimension importante ayant un impact sur la performance de l'entreprise.

Pour notre part, si cette méthode à l'avantage de prendre en compte un large éventail de dimensions elle reste insuffisante sur la prise en compte de différents

« points de vue », pour nous ici « différentes parties prenantes » avec leur propre système de valeurs.

2.4.2 Pour une évaluation « équilibrée » de la performance collective

A l'instar des « Balanced Scorecard » il s'agit donc de présenter et décliner des informations synthétiques selon les axes fondamentaux du management de projet. En revanche ce qui, pour nous, est au cœur de « l'équilibre » ce sont les parties prenantes impliquées dans le projet⁷ que nous avons précédemment identifiées.

Pour nous ici :

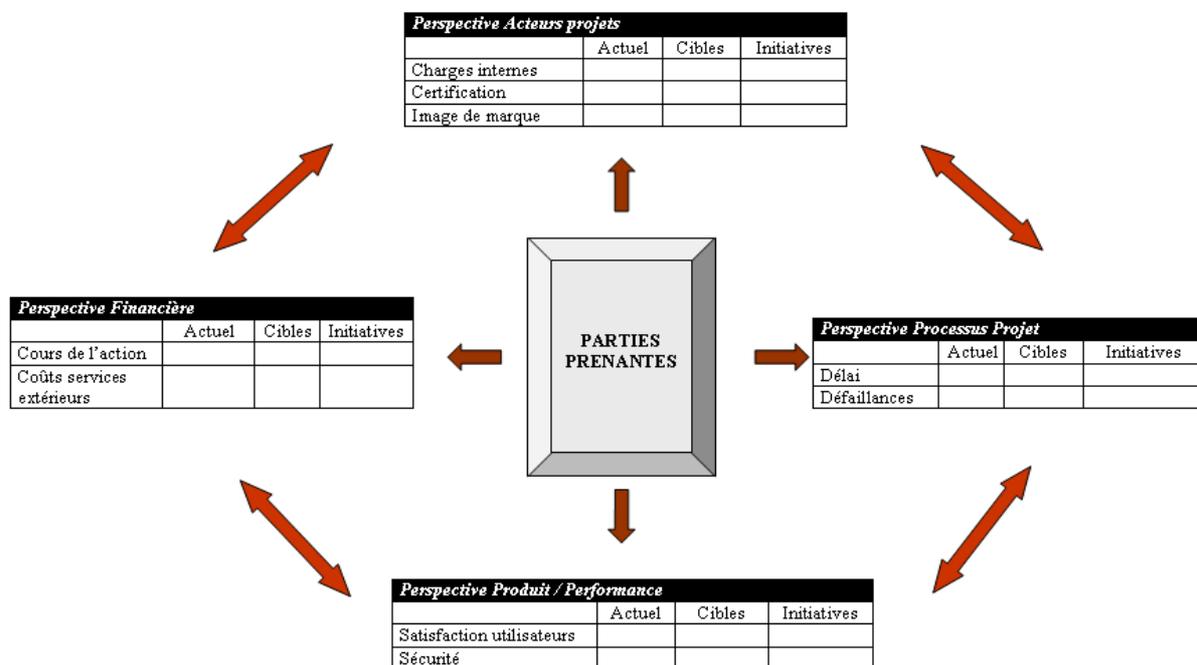


Figure 4 : OVP - Niveau Global

Nous retiendrons ici, à titre d'exemple les dimensions suivantes :

- Perspective *Acteurs projet*
- Perspective *Financière*
- Perspective *Processus Projet*
- Perspective *Produit/performance*

⁷ Nous nous proposons de mettre au centre des axes fondamentaux du management de projet les parties prenantes. Les évaluations fournies par celles-ci sont pondérées au regard de la stratégie (vision) de l'entreprise. Nous avons un lien vision-stratégie-projet-parties prenantes, nous renvoyons aux travaux de C.SCHMITT et M.BAYAD pour une analyse avancée du lien Vision/valeur/performance dans une perspective stratégique [SCHMITT, BAYAD, 2002].

L'évaluation étant réalisée par les parties prenantes identifiées et retenues, de leur satisfaction dépend l'évaluation globale du projet. Il est clair, comme nous l'avons annoncé plus haut qu'il est nécessaire de mettre en place une pondération des parties prenantes au regard des enjeux stratégiques du projet servant un (ou des) objectif(s) stratégique(s) de l'entreprise. A cet égard, la méthode « SPEC » proposée et développée par C.CHEVENIER et B.YANNOU nous semble attrayante à adapter [CHEVENIER, YANNOU 01].

Nous proposons ainsi une évaluation doublement équilibrée : nous allons au delà des « Nb de j./h . », « arbitrage coûts/délai »...etc métriques traditionnelles de la gestion de projet, et qui plus est, les évaluations sont réalisées par des catégories d'acteurs différentes : les parties prenantes.

2.4.3 Pour une « dynamique de la création de valeur »

Au delà de la mesure, ce qui est au cœur de la matrice conceptuelle c'est la création de valeur pour les parties prenantes considérées.

- ⇒ Cette création de valeur doit être abordée selon une approche résiliaire : l'ensemble des processus mis en œuvre ou impliqué dans le projet contribue à une création, ou non, de valeur, et ce, au sein de l'organisation (entreprise étendue). Nous retiendrons comme unité d'analyse le « réseau de création de valeur ».
- ⇒ Un réseau de création de valeur sera garant de performance durable que si, s'alignant aux stratégies, il offre un potentiel d'action délibérée, ou non, servant l'unicité de l'entreprise.

Pour conclure ici sur la matrice conceptuelle de la « dynamique de la création de valeur », nous justifions le caractère « dynamique » i) par la prise en compte des multiples causalités conduisant ou non à la création de valeur au cours du projet pour l'entreprise ; ii) au sens où nous considérons certes le management du projet comme lié à l'évolution de l'entreprise (structure et organisation associées pour faciliter la création de valeur alignée à la stratégie de l'entreprise) mais plus encore l'impact de ce management et de ses résultats sur l'évolution de l'entreprise dans son environnement, c'est-à-dire –pour faire court- le service rendu à la stratégie dont il découle.

Conclusion

Nous venons de présenter l'OVP, un outil multifonctions :

1) en termes d'aide au choix, il permet de sélectionner le projet le plus en accord avec les valeurs sous-jacentes à la stratégie de l'entreprise et également avec les valeurs des acteurs impliqués dans le projet ;

2 / en termes de décision il est un support à la décision, via une dynamique itérative permettant –si besoin est- la redéfinition des attentes au regard des résultats intermédiaires ;

3) en terme de suivi, il permet de gérer phase par phase le projet et ce, soit avec une logique diagnostic, soit avec une logique temporelle, enfin,

4) en termes de pilotage de projet, il permet d'évaluer la performance du projet selon l'ensemble des indicateurs préalablement co-définis avec les différentes parties prenantes, ce dans une perspective de performance durable.

Au delà de ses apports « opérationnels », l'outil et la « matrice conceptuelle » sous-jacente - bien qu'encore exploratoire - sont porteurs : i) d'une ouverture des acteurs projet vers l'ensemble des parties prenantes; ii) d'une recherche d'un ajustement entre les objectifs premiers du projet et la stratégie qu'il sert.

A cet égard, notre cadre d'analyse serait précieux pour le management d'un projet de mise en place d'une politique de gestion des connaissances dans une entreprise stratégiquement orientée vers un recentrage sur ses compétences métiers [Forest, Mehier 04].

Bibliographie

ATKINSON A., WATERHOUSE J.H., WELLS R.B. (1997), « A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement », Sloan Management Review, Spring, pp. 25-37.

BRUN G., CONSTANTINEAU F. (2001), *Le management par la valeur Un nouveau style de management*, Afnor, 126p.

CHEVENIER C., YANNOU B. (2001) « Maîtrise des performances et des risques de projet – Enseignements d'application de SPEC à des cas industriels », *Revue Française de Gestion Industrielle*, Numéro spécial sur le Management par la Valeur, avril , Vol. 20.

FOREST J. MEHIER C. (2004), « Quel management des compétences pour la performance économique de l'entreprise ? », *first draft* pour le Colloque «*Information, compétences et connaissances dans les systèmes productifs*, Autrans, 22-23 Janvier, IPI Grenoble, 20p.

FOREST J. (2003), « *Singularisation versus standardisation de l'enseignement du management de projet* », pp.47-55, in le management de projet de quoi parle t-on ?, Joelle Forest (coord), Recherches transversales, n°7, janvier 2003, INSA de Lyon.

- FOREST J. (2001), "Ou en sommes nous dans le cycle de vie du mode de développement « Nétiste » ?", in actes du Forum de la régulation, 11-12 octobre 2001, ENS Paris.
- FOREST J. (1999), *L'Économie de la conception au cœur du processus d'innovation*, Thèse de doctorat en Economie de la production, Université Lumière Lyon 2, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion
- HARVARD BUSINESS REVIEW (1999), *Les systèmes de mesure de la performance*, Editions d'Organisation, 259 p.
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (1996), *The Balanced Scorecard : Translating strategy into action*, Harvard Business School Press, Boston Mass.
- KAPLAN R. S., NORTON D. P. (2003), *Le Tableau de Bord Prospectif*, Editions d'Organisation, Paris, 311p..
- LECOCQ X., YAMI S. (2000), « De la chaîne de valeur aux réseaux de valeur : Vers un nouveau modèle d'analyse stratégique », Les cahiers de la recherche, CLAREE, Lille, 34p.
- MARI I. (1996), « Quelques pistes sur les leviers de la création de valeur au sein des entreprises en réseau », *Entreprise étendue et commerce électronique*, 11ème colloque international de management des réseaux d'entreprises, Ecole des HEC, Université de Lausanne, Suisse, les 23-24 septembre 1996.
- MARX D., MEHIER C. (2003), « Valeurs, Performance et pilotage des processus », Réseau processus Thésame, 10 juillet, Archamps.
- MICHEL J. (2001), « Management par la Valeur, création de Valeur, chaîne de Valeur, ... Parle-t-on de la même Valeur? Proposition d'un cadre conceptuel pour la valeur généralisée et contribution au développement de la Valorique (1) », in *La valeur* n°90, pp 2-7.
- NEVEU D. (1999), *La création de valeur : une méthode infaillible ?*, Actualités Financières, Juin, 1999, repris in Problèmes Economiques, N°2.658, 29 mars 2000.
- PERRIN J., FOREST J (2000), « Création de valeur et formation de valeur : Intérêt d'une modélisation d'entreprise revisitée pour une compréhension plus fine du krack boursier d'avril 2000 », Quatrième journée d'étude sur la « gestion des compétences et des connaissances en Génie Industriel », 23 novembre 2000, Ecole Nationale des Mines de Saint Etienne
- PORTER M. (1986), *L'avantage Concurrentiel*, InterEditions, Paris, 647p.
- SCHMITT C., BAYAD M. (2002), « Valeur et performance en PME : de l'importance de la vision partagée », 6° Congrès international francophone sur la PME, Octobre 2002, HEC, Montréal, 18p.
- SCHMITT C., BAYAD M. (2000), « La dynamique de la valeur : proposition d'une approche conceptuelle », XXIème Congrès de l'Association Française de Comptabilité, 18-19-20 mai 2000, Angers, 17p.