

## A L'ECOUTE DES CLIENTS DU MANAGEMENT PAR LA VALEUR AU ROYAUME-UNI

Roy M. Woodhead, Clive G. Downs\*

---

**Résumé.** – Dans cet article, nous décrivons une étude pour analyser des informations qualitatives, issues d'un séminaire de recherche d'une journée, ayant pour but de mettre au clair les expériences et les attendus des utilisateurs britanniques du Management par la Valeur (MV). Pour ce faire, nous avons sélectionné 23 utilisateurs du management par la valeur parmi un large spectre de métiers en utilisant un questionnaire structuré. Cet article décrit les nombreuses méthodes d'analyse des informations qualitatives et présente une nouvelle méthode, basée sur la « grounded theory » et sur d'autres théories qui pourraient être appliquées dans d'autres contextes de MV. Un processus de rapport d'audit clair est présenté, qui montre explicitement comment les réponses ont été partitionnées et par la suite interprétées. Cette méthode peut également être utilisée par un groupe MV pour collecter les informations issues d'un large échantillon d'individus avant de définir des fonctions à partir de ces informations et de construire un diagramme FAST.

**Mots-clés :** animation, management par la valeur, « grounded theory », théorie des ensembles, groupement, rapport d'audit.

### 1. Introduction

Au démarrage d'un projet de recherche qui visait à définir les attentes et les expériences des « clients » des méthodologies du Management par la Valeur\* (MV), notre premier problème a été d'identifier ces clients. Pour surmonter ce problème, nous avons demandé l'aide de M. Simon Springate de la société London Underground Ltd pour

---

\* Centre for Construction Management, School of Architecture, Oxford Brookes University, Gipsy Lane Campus, Oxford. OX3 0BP

\* *Value Management* en anglais

organiser un séminaire regroupant des clients du MV. Comme cela devait être un événement d'importance, notre tâche suivante était de mettre au point une méthodologie de recherche qui irait dans le sens de la motivation de chaque participant tout en satisfaisant notre volonté de rigueur et de validité. Cet article détaille la méthodologie de recherche que nous avons adoptée.

## 2. Objectifs

Le but de cet article est de décrire les méthodes scientifiques que nous avons utilisées. Les objectifs de la recherche étaient d'identifier :

- les expériences concrètes de chacun sur l'utilisation du MV
- les attentes futures concernant le MV
- comment la pratique courante pouvait être améliorée

Nous avons défini les objectifs et les facteurs de succès critiques en utilisant un processus MV participatif (voir Barton, 1997). Cela a impliqué un processus de brainstorming pour identifier les clients du MV et pour leur poser la question : « Comment un client du MV peut-il reconnaître que les résultats sont satisfaisants à l'issue d'un projet MV ? ». Les réponses ont alors été partitionnées pour structurer l'enquête.

## 3. Méthode de collecte des informations

Il y avait des problèmes pratiques pour accéder aux clients utilisateurs du MV : comment les identifier et les convaincre de consentir à investir du temps pour nous répondre ? Nous avions le sentiment au départ que l'enquête devait nécessiter une sorte de questionnement qualitatif qui aurait permis aux personnes interrogées de répondre à des questions ouvertes.

Comme le soulignent Hoinville et al. (1977), une étape dans toute enquête est de définir la population concernée. Le terme « population » concerne toutes les personnes qu'on désire prendre en considération dans ses conclusions. Dans notre cas, il s'agissait de toute personne qui, dans les activités économiques du Royaume-Uni, était utilisatrice du MV. Cependant, nous ne savions pas qui étaient précisément ces personnes ni comment les identifier. Puisque ces personnes devaient se chiffrer en centaines ou en milliers et que nous ne savions pas comment les contacter, il était en pratique illusoire de penser que l'enquête pourrait porter sur la totalité d'entre elles. Comme les fonds étaient limités, nous ne pouvions nous permettre de réaliser une étude de marché sur un échantillon de personnes (ce qui aurait pu représenter une solution idéale). A la place, nous avons demandé à un client MV de notre connaissance s'il pourrait organiser un séminaire regroupant quelques clients du MV.

#### 4. La méthode suivie

Nous pensions que ce séminaire de clients MV devait être conçu de telle sorte que les participants soient aussi actifs et engagés que possible de manière à susciter leur intérêt et à empêcher l'ennui.

Une approche du type enquête auprès d'un groupe test de clients<sup>\*</sup> était possible mais elle aurait conféré un rôle trop passif aux participants et aurait porté atteinte à la richesse des résultats. A la place, nous avons opté pour une animation de groupe<sup>†</sup> ou un séminaire. Si nous considérons ce projet de recherche comme une étude pilote de la méthodologie, son bénéfice potentiel pourrait être appliqué à d'autres études MV.

Bee & Bee (1998) témoignent qu'il est difficile de capturer ce que les gens disent dans des groupes de discussion : un questionnaire qui débouche sur des réponses écrites semblait fournir une solution.

#### 5. Collecte des informations au travers du séminaire

Pour le séminaire, nous avons produit le cahier des charges de l'information recherchée, par exemple :

- Découvrir ce qui déclenche chez un client MV le fait de sélectionner d'abord le MV ;
- Produire une typologie des clients ;
- Etablir les raisons pour lesquelles les clients utilisent le MV ;

De plus, un ensemble de thèmes de discussions (voir tableau 1) a été défini, qui aiderait plus tard à résumer les réponses aux questions.

	Sujet
1	Typologies de clients
2	Coûts de l'utilisation du MV
3	Pourquoi le MV est-il utilisé ?
4	L'étendue de l'expérience des clients du MV
5	Comment le MV peut-il être amélioré ?
6	Remarques des clients sur notre recherche

Tableau 1: Sujets de discussion

Le séminaire se déroulait sur un jour avec quelques activités en petits groupes, d'autres à deux et quelques travaux individuels. Ainsi, la méthodologie a donné aux individualités un moyen de s'exprimer au travers d'un groupe de manière à ce que les chercheurs puissent

<sup>\*</sup> Focus group

<sup>†</sup> Facilitated group

analyser les informations en reflétant l'avis du groupe. Pour ce faire, les clients MV ont enregistré les réponses aux questions dans un formulaire comprenant 63 champs permettant d'apporter des réponses ouvertes.

## 6. Caractéristiques des informations collectées

Le séminaire a produit 23 formulaires, chacun d'une longueur de 37 pages, avec un format de réponses ouvertes. Le style des réponses était souvent télégraphique ou laconique. Les informations brutes sont ainsi différentes des transcriptions du langage naturel comme celles qui pourraient être issues de groupes tests. Le fait de saisir des réponses individuelles était une fonctionnalité importante.

## 7. Analyse des informations qualitatives

Il y avait plusieurs méthodes pour analyser des informations qualitatives mais il y en a peu dans la littérature sur la façon d'analyser des résultats issus de groupes de discussion. Nous désirions utiliser une méthode d'analyse qui serait rigoureuse et transparente. Spiggle (1994) donne la description d'une procédure rigoureuse pour la mise en œuvre de la méthode d'analyse de la « grounded theory ». Notre stratégie pour analyser ces informations était basée sur ses travaux mais tenait aussi compte d'autres éléments :

- la méthode du cadre de recherche de planification sociale et communautaire (SPCR : Social and Community Planning Research, 1995),
- une méthodologie formant un ensemble théorique pour fournir une structure formelle pour l'analyse,
- une méthode que nous avons déjà utilisée pour analyser les résultats de cas d'étude et pour fournir une traçabilité de l'audit montrant comment les réponses des clients étaient interprétées.

Nous avons regroupé les réponses individuelles sous les questions ; les réponses étaient rédigées sur des « post-it » et collées sur une large feuille. Par la suite, les « post-it » finaux ont été regroupés en catégories définissant des jeux de caractéristiques communes. A la fin du processus, les catégories pouvaient ainsi être définies. Normalement le processus de déduction doit être explicité lorsque nous cherchons à interpréter des informations. Un processus d'interprétation des réponses individuelles et de regroupement dans les catégories nous a donc permis d'illustrer nos déductions dans un rapport en montrant comment les réponses ont été agrégées et interprétées à des niveaux d'abstraction supérieurs.

## 8. Méthode d'analyse

Dans cette partie, nous décrivons notre méthode d'analyse avec des exemples de réponses. Des informations brutes ont donc été résumées en des notes sur « post-it » et groupées en thèmes similaires. Ces groupes de thèmes similaires ont à leur tour été groupés

de manière à aboutir à un modèle de représentation générale des informations. Nous entendons par informations brutes ces réponses ouvertes qui ont été analysées au travers de plusieurs niveaux d'agrégation pour produire une « proposition résumée ». Une proposition résumée est un état qui réduit la quantité des informations brutes tout en rendant compte précisément de leur essence. Nous allons brièvement illustrer comment le rapport fut construit.

### 8.1 Le premier traitement des informations

En adaptant l'approche SPCR (1995) au problème de la structuration des informations, notre analyse a débuté en considérant chaque question à être analysée tour à tour. Nous avons copié chaque réponse textuellement sur un post-it, avec le numéro d'identifiant du participant, et nous avons fixé tous les post-it sur un large panneau de manière à ce que toutes les réponses puissent être vues ensemble.

### 8.2 Le second traitement des informations

Une fois les réponses résumées en des notes individuelles sur post-it, elles ont été regroupées en catégories. Tout post-it au sein d'une catégorie partageait au moins une idée commune (quelques post-its avec plus d'une idée furent dupliqués dans plusieurs catégories de manière à ce qu'une catégorie soit représentative d'une idée commune). Par exemple, figuraient parmi les réponses à la question 58 (« Quelles améliorations du Management par la Valeur voulez-vous voir dans le futur ? ») :

- « *prise de conscience que c'est un aspect d'un bon management et les gens devraient réaliser qu'ils le pratiquent déjà sous une certaine forme* » [118]
- « *ne pas cloisonner ces pratiques dans une boîte appelée MV. Cela doit devenir un aspect d'une pratique professionnelle* » [110]

(crochets = identifiant du participant)

Ces deux réponses, ainsi que d'autres, ont été regroupées au sein d'une même catégorie parce qu'elles partagent l'idée de diffusion du MV dans d'autres pratiques de management de projet et d'organisation professionnelle. D'autres réponses au sein de cette catégorie avaient trait à la gestion des risques, à la gestion de projet et à d'autres disciplines et techniques au sein desquelles le MV pourrait être intégré. Un numéro d'identification entre 1000 et 1999 a été alloué à chaque catégorie. Une définition de chaque catégorie a été exprimée comme une « action » qui agit sur un « objet » (soit sous la forme de quelques mots, soit sous la forme d'une courte phrase). Plus tard, ce format a été transformé en une expression verbe-nom de manière à respecter la syntaxe caractéristique de l'Analyse Fonctionnelle (Snodgrass & Kasi, 1986).

(Ex : catégorie [1201] - Question 55 : « Vers quoi devons-nous tendre ? »)

< « *Intégrer [MV] dans* », « *management de projet* » >

L'expression action-objet résultante peut être lue comme une réponse simplifiée à la question directe :

Q : « Vers quoi devons-nous tendre ? » [Q. 55] - > catégorie

R : action : « *le fait d'intégrer* » objet : « *le MV dans le management de projet* »



### 8.3 Le troisième traitement des informations

A cette étape, nous avons 252 catégories et nous avons besoin de réduire plus encore ces informations. Pour définir un ensemble de catégories agrégées, nous avons regroupé les catégories ayant un lien de parenté. Cela représente le troisième traitement sur les informations : après l'écriture résumée des informations brutes sur les post-it, la catégorisation de ces post-it, voici le regroupement de ces catégories. Pour chacun des thèmes du tableau, on pouvait définir quelques brèves questions qui résumaient ce qui avait été demandé dans les rubriques des questionnaires individuels. La motivation sous-jacente pour les questions était de permettre la gestion des réponses ayant pour but d'améliorer le MV. Par exemple, le thème 5 : « *Comment le MV peut-il être amélioré ?* » pouvait se traduire en trois questions :

1. Comment la formation des animateurs d'actions MV peut-elle être améliorée ?
2. Comment envisagez-vous les évolutions du MV dans le futur ?
3. Comment les pratiques actuelles du MV peuvent être améliorées ?

Pour chacune de ces questions, nous avons cherché toutes les catégories ayant un rapport, nous avons copié chaque intitulé de catégorie sur un nouveau post-it avec son numéro d'identification, son nombre de questions et sa définition. Ces catégories ont ensuite été collées sur un nouveau tableau en les regroupant pour former des « catégories agrégées ». A chaque catégorie agrégée a été donnée une définition « action-objet », avec un identifiant dans la série M2000-2099 ; par exemple M2053 :

<action : « *intégrer / différencier* », objet : « *par rapport à d'autres techniques de management* » >

La fonction « verbe-nom » correspondante était (a) intégrer des techniques, (b) différencier les techniques. Donc cette catégorie inclut deux idées reliées, une sur l'intégration du MV dans d'autres techniques et l'autre sur la différenciation d'avec elles. Cette apparente contradiction justifie une des conclusions principales de cette étude et conduit à la production de deux fonctions diamétralement opposées. La catégorie agrégée citée précédemment était formée à partir des catégories élémentaires suivantes :

<accroître, intégration du MV dans GdP (Gestion de Projet)> [1201]

<intégrer, MV et risque> [1273]

<accroître/diminuer, intégration avec d'autres disciplines> [1296]

<intégrer/différencier, relation à d'autres techniques de management [projet]> [1248]

Nous avons choisi l'expression « autres techniques de management » comme un terme générique référençant de nombreuses autres méthodes citées (management des risques, gestion de projet...).

## 9. Discussion

Comme nous l'avons déjà mentionné, une des principales tâches dans le fait d'analyser de telles informations qualitatives, c'est la manière de procéder à la réduction de ces informations pour produire des résumés porteurs de sens. Donc, pour les 30 rubriques de questionnaire analysées de cette façon, un total de 1328 post-it a été produit ; parmi eux, 777 ont été partitionnés dans 252 catégories. Ces 252 catégories ont été à leur tour réduites

en 59 catégories agrégées. Le nombre moyen de mots par post-it était d'environ 6, soit environ 4662 mots analysés pour produire 59 catégories agrégées.

A la fin du processus, les chercheurs avaient à leur disposition un ensemble de fonctions exprimées avec les descripteurs action-objet. Les clients MV ont alors conçu un diagramme de type FAST\* pour les aider à comprendre comment imaginer des stratégies pour améliorer le MV. Cela a été mis en œuvre durant un second séminaire.

Développer des indicateurs prouvant la pertinence de nos résultats, basés sur nos interprétations, est possible de par la nature même de la méthodologie employée. Cela peut permettre de mesurer de manière scientifique ce qui est suggéré au sein d'un groupe d'échange dynamique et vivant. Nous ne regrettons pas d'avoir utilisé le raisonnement déductif dans notre processus car nous comptons sur le rapport pour expliciter comment nous sommes parvenus à nos interprétations. Comme notre objectif affiché de recherche était l'amélioration du MV, notre parti pris était celui de l'ouverture et de la découverte. Cette affichage de notre attitude était une composante essentielle de notre méthodologie de recherche et a permis de distinguer notre action scientifique d'autres approches qui démentent leur propre influence sur l'objet de leur étude.

## 10. Conclusions

La principale conclusion effectuée au travers de cette méthodologie de recherche est que les clients MV ont une compréhension ambiguë de ce qu'est le Management par la Valeur. Ils ont également des attentes contradictoires de ce qu'ils désirent que le MV accomplisse ; par exemple, ils désirent à la fois une standardisation et une spécialisation des processus du MV. Le fait que nous soyons parvenus à cette conclusion par le moyen d'un audit signifie que nous sommes maintenant en mesure de réaliser des interventions argumentées répondant aux attentes à la fois des clients et des fournisseurs des méthodologies du MV.

La méthode d'analyse décrite ici montre comment des informations issues de séances d'animation de groupes peuvent être analysées. La méthode peut être pertinente dans d'autres situations, comme l'analyse de réponses de communautés pour la planification de problèmes lorsque les individus ont la possibilité de communiquer collectivement par l'intermédiaire d'un groupe. De plus, les destinataires des résultats n'ont pas besoin d'avoir des jugements ou des réactions immédiates car ils peuvent prendre leur temps à vérifier, à structurer et à comprendre toutes les généralisations qui sont faites.

L'analyse décrite a permis de résumer une grande quantité d'informations en utilisant une méthode systématique. Un rapport d'audit clair est généré, qui montre comment les informations ont été interprétées. Toutes les animations de groupe ne possèdent pas les

---

\* Un diagramme FAST (*Function Analysis System Technique*) est un graphe orienté représentant des fonctions et des relations de buts à moyens, voire de simultanéité entre elles. On peut ainsi relier logiquement des fonctions très générales (dites externes à la solution, propres au seul besoin) à des fonctions techniques et à des organes/composants (propres à une solution au besoin).

mêmes caractéristiques que celle qui a été décrite ici, mais la méthode d'analyse pourrait être appliquée à d'autres séminaires où les réponses des participants seraient saisies sous forme écrite. La méthodologie décrite dans cet article étend également le potentiel d'outils de communication comme le courrier électronique qui pourrait être utilisé dans les premières phases d'une action MV. Avec des concepts comme le courrier électronique, la méthodologie pourrait également être utile pour mettre en œuvre des projets à bas coût en permettant aux parties prenantes du projet de fournir leurs points de vue plutôt que de les supposer connus.

## 11. Références

- Barton, R. (1997) Value Management-A Vehicle for Project and Team Learning. Hong Kong Institute of Value Management International Conference. Hong Kong, Nov 12-13, 1997.
- Bee, F & Bee, R. (1998). Facilitation skills. IPD.
- Hoinville, G. Jowell, R. & Assoc. (1977). Survey research practice. Aldershot: Gower.
- SCPR (1995). The design, conduct, and interpretation of unstructured interviews. London: Social and Community Planning Research. [unpublished training course documentation].
- Spiggle, S. (1994). Analysis and interpretation of qualitative data in consumer research. *Journal of Consumer Research*. Vol. 21. 491-503.
- Snodgrass, T., & Kasi, M. (1986) Function Analysis-The Stepping Stones to Good Value. Madison Wisconsin: University of Wisconsin
- Woodhead, R.M. (1999) The Influence of Paradigms and Perspectives on the Decision to Build undertaken by Large Experienced Clients of the UK Construction Industry, PhD Thesis, University of Leeds: School of Civil Engineering
- Woodhead, R.M. & Downs, C.G. (2001). Value Management: Improving Capabilities. In preparation for publishing. Thomas Telford Ltd, London.