

Une revue de littérature systémique sur la pratique des outils de pilotage par le coût dans les entreprises organisées par projets

A systemic literature review on the practice of cost-based management tools in project-based companies

EL HADRI Sara

Doctorante

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah- Maroc

Laboratoire Etudes et recherches en Management des organisations et territoires
(ERMOT)

Sara.elhadri1@usmba.ac.ma

HEMMI Mohamed

Professeur d'enseignement supérieur

Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales

Université Sidi Mohamed Ben Abdellah- Maroc

Laboratoire Etudes et recherches en Management des organisations et territoires
(ERMOT)

hemmi2000@yahoo.fr

Date de soumission : 02/09/2022

Date d'acceptation : 17/10/2022

Pour citer cet article :

EL HADRI S & HEMMI M. (2022) « Une revue de littérature systémique sur la pratique des outils de pilotage par le coût dans les entreprises organisées par projets », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 10 » pp : 333 – 349.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Ces dernières années, l'organisation par projets a fait l'objet d'une attention croissante en tant qu'une forme organisationnelle émergente permettant d'intégrer des ressources et des compétences spécifiques. Pourtant, elle semble poser un ensemble récurrent de dilemmes, l'un de ces dilemmes est lié aux outils d'estimation, d'affectation et de contrôle du coût de plusieurs projets. De ce fait, la présente étude repose sur une analyse documentaire basée sur un cadre structuré, elle vise à analyser la littérature existante entre 2004-2022 sur la pratique de l'ABC, l'ABM et le TC dans les entreprises organisées par projets. La recherche est basée sur une revue de littérature systémique réalisée à l'aide de la méthode Tranfield (2003).

Mots clés : Pilotage par le coût; organisation par projet; obstacles de mise en œuvre; revue de littérature systémique.

Abstract

In recent years, the project-based organization has received increasing attention as an emerging organizational form for integrating specific resources and skills. However, it seems to pose a recurrent set of dilemmas, one of which is related to the tools for estimating, allocating and controlling the cost of several projects. Therefore, the present study is based on a literature review using a structured framework, it aims to analyze the existing literature 2004–2022 on the practice of ABC, ABM and TC in project-based companies. The research is based on a systemic literature review using the Tranfield method (2003).

Keywords : Cost-based management; project-based organization; implementation obstacles; systemic literature review

Introduction

Ces dernières années, l'organisation par projets a fait l'objet d'une attention croissante en tant qu'une forme organisationnelle émergente permettant d'intégrer des ressources et des compétences spécifiques. En effet, l'émergence de l'économie de la connaissance a renforcé l'idée que l'organisation par projet dans leurs nombreuses variétés constitue un modèle idéal à la gestion des ressources et à la création de valeur. À cet égard, beaucoup d'industries ont adopté une organisation par projet afin de répondre à la nature hautement différenciée et personnalisée de la demande, où le client négocie et interagit fréquemment avec l'entreprise sur la conception de projets.

Pourtant, l'organisation par projets, semble poser un ensemble récurrent de dilemmes, l'un de ces dilemmes est lié aux outils d'estimation, d'affectation et de contrôle du coût de plusieurs projets. En effet, tout outil viable, dont l'utilisation permet de répondre à ce dilemme, devient un véritable défi pour ce type d'organisation. Dans ce cadre, il semble évident que l'organisation par projet devrait attirer une attention notable de la part des chercheurs.

A cet effet, la littérature sur ce sujet s'est développée rapidement au cours de la dernière décennie, mais la plupart des travaux tournent autour de la gestion des ressources, la gestion de la chaîne d'approvisionnement, la gestion de portefeuille et de programme, la gestion des connaissances, la gestion des produits, la vente et la livraison, etc (Miterev, Turner, et Mancini 2017).

Cependant, malgré les progrès considérables réalisés dans la production de connaissance sur les aspects distincts de la gestion de l'entreprise organisée par projets, nous remarquons que peu de travaux ont accordé une attention sur la question de **comment les organisations par projets organisent-elles leur pilotage et leur contrôle ?**

Par conséquent, la présente étude complétera la littérature existante en matière de la pratique des outils de pilotage par le coût, activity based costing (ABC), activity based management (ABM) et target costing (TC), dans les entreprises organisées par projets et tentera d'identifier les principaux enjeux et obstacles de l'adoption de ces outils par ce type d'organisation.

Cette étude est guidée par les deux questions suivantes :

- *Quels sont les obstacles qui entravent la mise en œuvre de l'ABC, l'ABM et le TC dans les entreprises organisées par projets ?*
- *Quelles sont les méthodes les plus adoptées par les entreprises organisées par projets dans leur démarche de pilotage ?*

Ainsi, l'objectif de cette étude est de déterminer la portée de l'état de l'art de la recherche sur la pratique des outils de pilotage dans les entreprises gérées par projets. Afin d'atteindre cet objectif, l'étude utilise une approche de revue de littérature systémique menée en appliquant le modèle de Tranfield (Tranfield, Denyer, et Smart 2003).

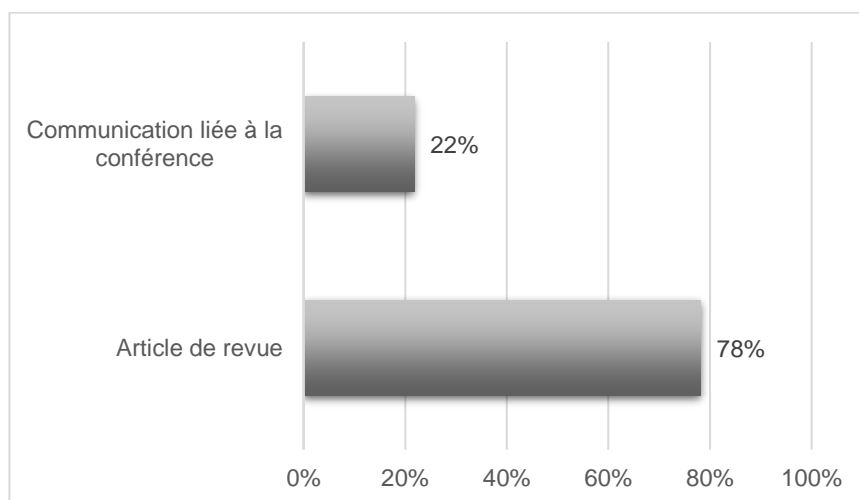
Ce document comprend **deux sections** : la première section fera l'objet de la présentation de la méthodologie adoptée dans la réalisation de cette étude. Quant à la seconde, sera basée sur la présentation des résultats à partir de l'analyse descriptive et thématique de la littérature synthétisée.

1. Méthodologie

La réalisation d'une revue de littérature a pour objectif d'effectuer une analyse documentaire sur la réalité de la pratique des outils de pilotage par le coût dans les entreprises organisées par projets. La méthode de l'examen systémique peut permettre d'obtenir un processus d'analyse clair, largement utilisée dans le domaine de la recherche en gestion.

L'analyse systémique de la littérature est portée sur les publications des 18 dernières années (2004-2022). Le choix de ces publications est basé sur les articles de revue et les communications liés aux conférences publiés en anglais.

Figure n°1 : types de documents sélectionnés



Source : logiciel Nvivo 11

Les recherches ont été menées dans les trois bases de données : scopus, web of science et science direct. Les mots clés utilisés dans cette recherche sont indiqués dans le tableau suivant :

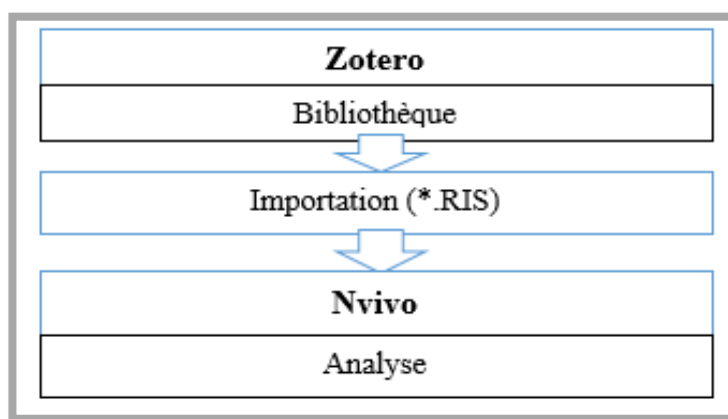
Tableau n° 1 : recherche par mots-clés

Bases de données	Mots clés	Nombre d’articles
Scopus	‘Management control’ + project-based- organization	630
Web of science	‘Target costing’+ project-based- organization	
Science direct	‘activity-based costing’ + project-based- organization	
	‘activity-based management’ + project-based- organization	
	‘management costs’ + ‘obstacles’ + project-based- organization	

Source : Auteurs

À ce stade, les chaînes de recherches ont été composées à partir des mots clés qui ont été saisis de manière identique dans une base de données et organiser dans un logiciel de gestion bibliographique (zotero). Le résultat a été 630 articles.

Figure N ° 2 : démarche de la revue de littérature



Source : Auteurs

Ces 630 articles ont été ensuite examinés pour s’assurer que leur titre, leur résumé et leurs mots clés correspondaient à l’objet de recherche. Cela a entraîné l’élimination de 513 articles qui sont jugés de sans importance. Parmi ces articles, nous avons éliminé les articles doublant dans deux ou plusieurs bases de données. Ainsi, nous avons identifié ceux qui ne traitent pas la problématique de pilotage par le coût dans les entreprises gérées par projets. Par ailleurs, 117 articles ont été retenus dans notre examen systémique.

Ces 117 articles ont été importés sous format (*.RIS) dans un logiciel de traitement de données, Nvivo QSR 11, qui nous a aidés à déterminer un nuage de mots pour identifier les articles à lire et à analyser profondément.

Figure n° 3 : Nuage de mots relatif aux outils de pilotage par le coût dans les entreprises gérées par projets



Source : Logiciel Nvivo 11

À partir de ce nuage de mots, nous avons élaboré une grille d'analyse qui comporte les auteurs et la réputation de chaque mot-clé par auteur. Cela a entraîné la sélection de 40 articles à lire et à analyser. Ces articles sont publiés dans des journaux reconnus à l'échelle internationale comme '*international journal of project management*', '*international journal of managing projects in business*'. La figure n° 4 fait apparaître la répartition des articles sélectionnés par le journal de publication.

Figure n° 4 : la répartition des articles sélectionnés selon le journal de publication



Source : Logiciel Nvivo 11

Notre échantillon de 40 articles issus 30 revues internationales ont été publiées dans top 20 journaux. Le tableau n° 2 présente classement de ces 20 articles dans la liste Google Scholar. Ce classement est basé sur l'indice H5 de février 2022 pour les articles publiés en 2018-2022 et aussi il est basé sur la mesure de l'intensité des citations.

Tableau n° 2 : les 20 journaux les plus cités

Journal de publication	Indice h5	Médiane h5
Journal of Cleaner Production	182	245
European Journal of Operational Research	104	163
Ieee	89	154
International Journal of Project Management Engineering	87	121
Management Decision	61	83
Business Process Management Journal	41	59
Business Process Management Journal	41	59
Engineering Construction and Architectural Management	36	45
IEEE Transactions on Engineering Management	33	44
International Journal of Managing Projects in Business	33	45
International Journal of Construction Management	30	44
Journal of Modelling in Management	24	44
Revista De Contabilidad-Spanish Accounting Review	22	36
Journal of Facilities Management	20	30
International Journal of Energy Sector Management	18	23
Journal of Financial Management of Property and Construction	14	22
International Journal of Information Technology Project Management	11	13
Proceedings of the Institution of Civil Engineers-Management Procurement and Law	11	16
Revista Eletronica De Estrategia E Negocios-Reen	3	5

Source Google Scholar (Février 2022)

Il est intéressant de noter que 12.5% de notre échantillon sont publiés dans la revue *international journal of project management*. Cette revue obtient un classement très important dans la liste de Google Scholar. Elle présente un taux de citation de 87 fois ou plus en février 2022.

2. Résultats et discussions

L'analyse thématique de 40 documents portant sur la question de pilotage par le coût dans les entreprises organisées par projets, nous amène à découper cette question en deux thématiques :

- Les obstacles de mise en œuvre de l'ABC, ABM et TC ;
- Les méthodes adoptées par les entreprises organisées par projets dans leur démarche de pilotage.

2.1.Obstacles de mise en œuvre de l'ABC, ABM et TC

Sur les 40 articles analysés, une seule étude Khozein, Ali (2009) a identifié les obstacles de la mise en œuvre de ABC/ ABM dans les entreprises organisées par projets. D'une manière générale, les problèmes rencontrés dans la mise en œuvre d'un système d'ABC/ABM sont liés à des problèmes de fonctionnement, à des faiblesses techniques, à des obstacles organisationnels et au refus de l'utilisateur.

Pour les problèmes de fonctionnement, la façon d'agir et de lancer le projet de mise en œuvre de ces outils constitue une étape importante. Un lancement inapproprié fera manquer les étapes suivantes de la mise en œuvre du système. Lorsque le système ABC/ ABM est lancé, ils ne sont utilisés que par la direction financière et les comptables. Les autres acteurs de l'organisation ne sont pas impliqués ce qui entrave la réussite de système. La connaissance des informations nécessaires et les moyens de les transférer aux parties opérationnelles sont importants dans le but de le lancer et de le poursuivre. En effet, les managers et les employés ne sont pas au courant des questions financières du fait de leurs inconnaitances des problèmes dont souffre le système actuel. Ce manque d'information ne fait pas confiance aux nouvelles méthodes et elles sont sous-estimées par les différents acteurs. Cette situation oblige la direction financière à montrer soigneusement et patiemment les inconvénients du système traditionnel basé sur le volume, et à montrer les avantages potentiels du nouveau système et ses effets sur la correction des mauvaises décisions passées et l'amélioration de l'allocation des ressources. En ce qui concerne les faiblesses techniques, elles proviennent des problèmes liés à la nature du système ABM/ ABC. D'abord, la compréhension de l'information est difficile pour la plupart des acteurs, les inducteurs de coûts des activités ne reflètent pas le taux de la consommation lié aux diverses activités, il existe une faible corrélation entre l'établissement des coûts par activités et les facteurs d'activités. C'est pourquoi les rapports du système ABM/ABC semblent erronés et éloignés de la réalité. Ainsi, l'ingénierie de la conception des systèmes ABM/ABC peut être très stricte et accorde une attention extrême aux délais. Car la mise en place d'une telle méthode augmentera le coût du nouveau système et le rendra injustifiable sur la base de la norme coût-bénéfice. Un autre inconvénient de ce système est que la définition des activités nécessite un effort et une implication de tous les acteurs, car la collecte de l'information nécessaire au début de leur mise en œuvre est difficile dans les systèmes basés sur les activités. En effet, les ressources et les fournisseurs de données ne sont pas conscients de la qualité de l'information fournie.

Le troisième obstacle est celui de refus de l'utilisateur. Les données dans le système ABC/ABM peuvent déranger certains départements. Elles peuvent amener les acteurs à revoir leur méthode de travail et à envisager de nouvelles façons de travailler ou à supprimer et remplacer certains employés ou équipement. La suppression et l'externalisation des activités reconnues sans valeur nécessitent une attention particulière, car l'organisation est guidée par un délai et un coût préalablement définis.

Le quatrième obstacle est relatif aux obstacles organisationnels. L'utilisation de nouvelles techniques de gestion des coûts pour améliorer la prise de décision conduira à ne pas utiliser les expériences passées. Et si la formation et le changement de point de vue n'ont pas lieu, les nouveaux systèmes ne seront pas utilisés correctement.

En ce qui est relatif aux obstacles de la mise en œuvre de TC dans les entreprises organisées par projets, Stefea et al (2014) ont mené une recherche auprès des entreprises égyptiennes dont laquelle ils ont identifié six facteurs influençant l'adoption de ce système par ce type d'organisation. En effet, ces facteurs sont de deux ordres : interne et externe et sont liés à la résistance du top management, résistance de middle management, faiblesse du système d'information comptable, le coût du système de conception et d'application, faiblesse de la concurrence, les caractéristiques du marché.

Les résultats de leur étude ont montré que les obstacles externes sont les plus influentes que les obstacles internes, où la valeur moyenne pour la faiblesse de la concurrence est le facteur dominant de la non-adoption de TC dans les entreprises organisées par projets, suivies par la résistance du top management et la faiblesse du système d'information. Mais la résistance de middle management est l'effet le plus élevé dans les dimensions internes.

Compte tenu de l'importance de la gestion de coût de projet, les entreprises organisées par projet ont davantage orienté leur pratique de la gestion de coût vers d'autres outils. Dans la partie qui suit, nous aurons présenté l'ensemble de ces méthodes comme elles sont décrites dans la littérature analysée dans notre démarche de recherche.

a. Les méthodes adoptées par les entreprises organisées par projets

L'analyse documentaire montre qu'il existe de nombreuses méthodes de pilotage qui sont adoptées par les entreprises organisées par projets. Ces méthodes sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N °3: les principaux outils adoptés par EGP

Outils	Définitions	Auteurs
La valeur acquise (EV)	Elle est considérée comme une technique de gestion de projet qui permet de mesurer l'avancement du projet de manière objective et de signaler rapidement les problèmes de performance. elle vise à mesurer le travail accompli, et présente le coût budgété du travail effectué.	(Soltan et Ashrafi 2020; Igwe et al. 2020; Aliverdi, Naeni, et Salehipour 2013)
Management de la valeur acquise (EVM)	C'est une méthode qui permet de quantifier de manière approfondie les performances techniques du projet de les intégrer aux coûts et aux délais, elle s'est avéré être l'un des outils de mesure de performance et de retour d'information les plus efficaces pour gérer les projets et permettre aux responsables d'assembler les paramètres de coût, de calendrier et de d'un projet dans un système unique de mesure de la performance	(Abdi, Taghipour, et Khamooshi 2018; De Marco et Narbaev 2013)
Earned Schedule (ES)	C'est une méthode développée par Lipke et al (2009) pour surveiller la performance temporelle du projet et de prévoir sa durée finale, cette méthode utilise toujours des mesures basées sur le coût pour mesurer la performance de projet en terme de délais,	(Abdi, Taghipour, et Khamooshi 2018)
Kaizen costing (KC)	C'est une méthode de réduction continue des coûts qui se produit après que la conception d'un produit a été faite. Elle nécessite la participation et la collaboration avec les fournisseurs pour réduire les coûts de leurs processus, la mise en œuvre de nouvelle conception moins coûteuse ou bien la réduction des coûts des déchets.	(Afonso et Leite 2016)
La gestion interorganisationnelle des coûts (IOMC)	Elle est décrite par Afonso et al (2016) comme une approche structurée pour coordonner les activités de gestion des coûts qui peuvent être dirigées par les acheteurs et les fournisseurs. Elle peut aider à surmonter l'asymétrie de l'information et permettre aux différentes parties de se coordonner et de coopérer efficacement, et ainsi rendre l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement plus rentable.	(Chen, Zhang, et Xie 2012; Afonso et Leite 2016)

MICMAC	C'est une méthode complémentaire utilisée pour analyser l'interaction mutuelle entre les variables du système. Cette méthode est utilisée par l'auteur afin d'analyser l'interaction entre les facteurs favorables et les obstacles à la mise en œuvre d'un système de contrôle des projets pétroliers et chimiques et de fournir une base d'information pour l'évaluation des facteurs de succès des systèmes de contrôle de projet.	(Jawad et Ledwith 2021)
Valeur cible de conception (TVD)	C'est un moyen unique pour créer la valeur dans le cadre de contraintes budgétaires. Il s'agit de concevoir en fonction d'un objectif financier, en utilisant plusieurs itérations, plutôt que d'estimer le coût sur la base d'une conception détaillée décidée à l'avance.	(Johansen et al. 2021; Pennanen, Ballard, et Haahtela 2011)
Réalisation de projet intégré (IPD)	C'est une approche de réalisation de projet qui intègre les personnes, les systèmes, la structure et les pratiques commerciales dans un processus qui exploite en collaboration les idées de tous les participants afin d'optimiser les résultats du projet, d'augmenter la valeur pour le propriétaire, réduire les déchets et maximiser l'efficacité.	(Johansen et al. 2021)

Source: Auteurs

Il existe un large éventail des documents qui mettent en évidence l'utilisation des outils de pilotage par les entreprises organisées par projets. C'est le cas notamment de la méthode EVM qui est considérée comme une technique quantitative puissante permettant de contrôler objectivement l'avancement physique du projet. Elle a été conçue pour répondre aux besoins de la gestion des projets industriels relatifs à la mesure de la performance en matière de coûts et de prévoir le coût final du projet. Elle a trois grandeurs principales : valeur planifier (VP = le coût budgété du travail prévu), valeur acquise (EV= le coût planifié du travail réellement effectué), coût réel (AC= coût de travail réellement effectué) (Abdi, Taghipour, et Khamooshi 2018). De cette EVM, une autre méthode a été développée par Golafshani et al en 2014 est celle d'EDM qui est considérée comme une méthode de gestion de temps, dans laquelle les dimensions de temps et de coût ont été découplées.

Quant à la méthode de la valeur acquise, c'est une technique qui est largement utilisée pour mesurer l'efficacité de l'utilisation des ressources (coût et heures de travail) du projet afin de signaler rapidement les problèmes de performance (Aliverdi, Naeni, et Salehipour 2013).

Elle est basée sur le concept de l'évaluation de l'avancement de projet en terme monétaire (Fleming et Koppelman, 2010). D'autres méthodes telles que kaizen costing (KC), la gestion interorganisationnelle de coût (IOMC), ont amplement font l'objet d'une adoption large par les entreprises organisées par projets dans la mesure où elles leur permettant de planifier, suivre, contrôler et améliorer la réalisation de leurs projets.

Pour ce qui est de la méthode TVD, elle vise à répondre aux limites de la méthode TC relatifs au moment de la fixation du coût cible pour les projets complexes. La réponse a été donnée par Johansen et al (2021) et ils affirment que lors de la fixation des objectifs de coûts, il convient de prendre en compte à la fois le coût admissible et le coût cible. Le coût cible ne doit pas être fixé dans la phase de conception, mais préféablement dans la phase de passation de marchés (Johansen et al. 2021).

Tableau n° 4 : Les outils combinatoires dans le pilotage des entreprises organisées par projets

Outils	Définitions	Auteurs
EVM/ ABC	Elghainsh et al (2021) ont élaboré un cadre qui intègre l'ABC en tant que méthode d'analyse de la structure des coûts et EVM pour développer des modèles mathématiques permettant de déterminer équitablement les principales transactions financières (coût/ profit) dans le but d'optimiser la structure des coûts, ce qui reflète positivement dans la structure de rémunération du capital	(Elghaish et Abrishami 2021; Liu, Ma, et Li 2004)
IPD/ TVD	Do et al (2015) affirment qu'il existe un lien étroit entre IPD et TVD. La combinaison de ces deux outils permet d'aligner les incitations commerciales sur les objectifs du projet, qui se traduit par la création de valeur pour le client. Ainsi, les incitations commerciales se déplacent vers le réaligement de la pensée des participants, des objectifs à court terme vers l'optimisation et l'amélioration de l'ensemble du produit.	(Johansen et al. 2021)
IOMC/ TC/ KC	Afonso et al (2016) ont combiné les outils dans les différentes phases de gestion de projet. TC est appliqué à la phase de développement d'un nouveau produit, l'objectif est de ne pas dépasser le coût maximal admissible, qui est calculé en tenant compte du prix cible du produit accepté par le marché et de la marge que l'entreprise entend réaliser pour ce produit. KC est appliqué plus tard dans la phase de production, étant une extension des activités de gestion des coûts réalisées à l'aide de TC. Alors que IOMC correspond à la chaîne d'approvisionnement.	(Afonso et Leite 2016)
EVM/ ES = EDM	Khamooshi et Golafshani (2014) ont introduit leur technique de management de temps acquis basée sur le temps, dans laquelle les dimensions de temps et de coût ont été découplées.	(Abdi, Taghipour, et Khamooshi 2018)

Source: Auteurs

Un autre aspect de l'analyse des outils de pilotage des entreprises organisées par projets, abordé dans la littérature est celui de la combinaison de deux méthodes entre eux. La première combinaison est celle d'EVM avec ABC. Cette combinaison a été introduite par Elghaish et al (2021) dans le but de mettre en évidence les défis auxquels sont confrontées les pratiques de gestion des coûts basées sur IPD. Un cadre a été élaboré en intégrant l'ABC en tant que méthode d'analyse de la structure des coûts et l'EVM pour développer des modèles mathématiques permettant de déterminer les trois principales transactions financières de IPD.

Pour la deuxième combinaison de l'IOMC, TC et KC, l'objectif est de réduire le coût par trois étapes : le lancement et la planification dans laquelle les opportunités de réduction de coût sont identifiées ; l'évaluation au cours desquelles les objectifs de coûts, de profits, les exigences et

la date de mise en œuvre sont estimés ; la dernière étape est celle de la mise en œuvre et le suivie.

Une troisième combinaison de TVD et IPD, qui a été menée par Johansen et al (2021), vise à aligner les incitations commerciales sur les objectifs de projets qui se matérialisent par la création de la valeur au client. Les autres approches combinées sont notamment la méthode de EVM et EV (Abdi, Taghipour, et Khamooshi 2018).

Conclusion

Pour conclure, il existe un consensus sur le fait que l'organisation par projet constitue une forme organisationnelle propice à la création de valeur et à la gestion des ressources. En effet, la recherche dans ce domaine a été développée rapidement, mais peu attentions sur la question de pilotage et contrôle des entreprises organisées par projets ont été accordés. De ce fait, ce travail est de valeur ajoutée considérable, il a contribué à la réalisation d'un examen complet et synthétique des articles académiques en relation avec la pratique des outils de pilotage par le coût dans les organisations gérées par projet.

L'examen est réalisé à l'aide de la méthode de Tranfield et al (2003) pour classer la littérature selon deux thématiques : les obstacles de la mise en œuvre de l'ABC, ABM et TC, et les méthodes adoptées par les entreprises organisées par projets dans leur démarche de pilotage.

A travers cette étude, nous avons pu retenir les conclusions suivantes :

- La résilience aux changements dans le mode de gestion, le refus des dirigeants, la nature technique des méthodes, et le fonctionnement interne de l'entreprise, sont les facteurs qui entravent la réussite et l'adoption de ces outils par les entreprises gérées par projet.
- Quant aux outils de pilotage réellement pratiqués par les entreprises organisées par projets, l'examen systémique a montré qu'une grande attention a été donnée à la valeur acquise EV et EVM, en tant qu'outils qui répondent parfaitement aux besoins des entreprises dans la réalisation de leurs projets.

S'agissant des apports de cette recherche, ils sont d'ordres théoriques et méthodologiques :

- Sur le plan théorique, l'étude a enrichi la littérature existante en matière de management de projet. Elle a essayé de présenter une analyse sur la réalité de la pratique de l'ABC, ABM et TC dans les entreprises organisées par projet.
- Sur le plan méthodologique, l'étude a été portée sur une bibliographie assez riche. En outre, l'adoption d'une démarche systémique, en consultant trois bases de données et en analysant 40 articles, nous a permis de bien cerner la réalité étudiée.

Néanmoins, la présente recherche se heurte de plusieurs limites :

- La principale limite est liée à la terminologie exacte utilisée pour la recherche documentaire. Certains documents dans le domaine peuvent donc manquer.
- Une autre limite réside dans la méthode de l'examen systémique associée avec l'accessibilité des sources de la littérature. Cette étude a principalement utilisé deux types de documents dans la recherche documentaire. Par conséquent, les thèses et chapitres de livres ne sont pas pris en considération dans cette étude.

BIBLIOGRAPHIE

- **Abdi. A & al** (2018). A Model to Control Environmental Performance of Project Execution Process Based on Greenhouse Gas Emissions Using Earned Value Management. *International Journal of Project Management* 36 (3): 397-413
- **Afonso.P & Leite.J.** (2016). Prescriptive Cost Management for Lean Supply Chains: Extending Inter-Organizational Cost Management Through Ratio Project Planning. In *Advances in Production Management Systems: Initiatives for a Sustainable World*, édité par I. Naas, O. Vendrametto, J. M. Reis, R. F. Goncalves, M. T. Silva, G. VonCieminski, et D. Kiritsis, 488:943-51. Cham: Springer International Publishing.
- **Aliverdi.R. & al** (2013). Monitoring Project Duration and Cost in a Construction Project by Applying Statistical Quality Control Charts ». *International Journal of Project Management* 31 (3): 411-23.
- **Chen.G.G. & Yi-Min.X** (2012). Cost Management in Project Alliancing: An Exploratory Investigation. In *Advanced Building Materials and Sustainable Architecture*, Pts 1–4, édité par Y. Shao, S. Hao, Y. Luo, J. Xing, et Z. Liu, 174-177:2893-97. Dordrecht-Zurich : Trans Tech Publications Ltd.
- **DeMarco.A. & Timur.N.** (2013). Earned Value-Based Performance Monitoring of Facility Construction Projects. *Journal of Facilities Management* 11 (1): 69–80
- **Elghaish.F. & Sepehr.A.** (2021). A Centralised Cost Management System: Exploiting EVM and ABC within IPD ». *Engineering Construction and Architectural Management* 28 (2): 549-69.
- **Igwe.U.S. & al** (2020). Towards a Framework of Automated Resource Model for Post Contract Cost Control of Construction Projects ». *International Journal of Construction Management*, 1-11.
- **Jwad.S. & Ann.L.** (2021). Analyzing Enablers and Barriers to Successfully Project Control System Implementation in Petroleum and Chemical Projects ». *International Journal of Energy Sector Management* 15 (4): 789-819.
- **Johansen. A. & Al** (2021). Development of Target Cost By the Owner or Together with Contractors - Target Value Design ». In *International Conference on Enterprise Information Systems / International Conference on Project Management / International Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies 2020* (Centeris/Projman/Hcist 2020), édité par M. M. CruzCunha, R. Martinho, R. Rijo, N. MateusCoelho, D. Domingos, et E. Peres, 181:1171-78. Amsterdam : Elsevier Science Bv.

- **Liu.X.Q. & Li. W** (2004). Activity-Based Costing and Construction Project Performance Improvement ». In Proceedings of the 2004 International Conference on Construction & Real Estate Management, édité par W. Yaowu et Q. Shen, 246-49.
- **Pennanen.A.G. & Yrjana.H** (2011). Target Costing and Designing to Targets in Construction ». Journal of Financial Management of Property and Construction 16 (1): 52-+.
- **Soltan. S. Ashrafi.M** (2020). Predicting Project Duration and Cost, and Selecting the Best Action Plan Using Statistical Methods for Earned Value Management ». Journal of Project Management 5 (3): 157-66.
- **Tranfield.D.D. & Palminder.S** (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review ». British Journal of Management 14 (3): 207-22.