



**HAL**  
open science

# Le marketing de projet en situation Business to Business : Etudes de cas et proposition d'un modèle dynamique d'évaluation et de suivi

Laurence Lecoeuvre

## ► To cite this version:

Laurence Lecoeuvre. Le marketing de projet en situation Business to Business : Etudes de cas et proposition d'un modèle dynamique d'évaluation et de suivi. Sciences de l'ingénieur [physics]. Ecole Centrale Paris, 2005. Français. NNT: . tel-00270114

**HAL Id: tel-00270114**

**<https://theses.hal.science/tel-00270114>**

Submitted on 3 Apr 2008

**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.



**ÉCOLE CENTRALE DES ARTS  
ET MANUFACTURES  
« ÉCOLE CENTRALE PARIS »**

**THÈSE**

Présentée et soutenue publiquement le 18 janvier 2005 par

**Laurence LECOEVRE, épouse SOUDAIN**

pour l'obtention du grade de

**DOCTEUR ès SCIENCES DE GESTION**

Laboratoire Centrale Génie Industriel

**Le marketing de projet en situation Business to Business :  
Etudes de cas et proposition d'un modèle dynamique  
d'évaluation et de suivi**

**JURY**

<b>Directeur de thèse</b>	<b>Jean-Pierre DEBOURSE</b> Professeur Agrégé des Universités
<b>Co-encadrant</b>	<b>Philippe DESHAYES</b> Professeur à l'Ecole Centrale de Lille
<b>Rapporteurs</b>	<b>Bernard COVA</b> Professeur à l'ESCP-EAP <b>Henrikki TIKKANEN</b> Professeur à l'Université d'Helsinki
<b>Suffragants</b>	<b>Jean-Claude BOCQUET</b> Professeur à l'Ecole Centrale de Paris <b>Jean-Pierre RAMAN</b> Professeur à l'Université de Lille I

(2005-03)

# **Le marketing de projet en situation**

**Business to Business :  
Études de cas et proposition  
d'un modèle dynamique  
d'évaluation et de suivi**

*« [...] l'idée grandit, je la développe, tout devient de plus en plus clair, et le morceau est vraiment presque achevé dans ma tête, même s'il est long, de sorte que je peux ensuite, d'un seul regard, le voir en esprit comme un beau tableau ou une belle sculpture ; je veux dire qu'en imagination je n'entends nullement les parties les unes après les autres dans l'ordre où elles devront se suivre, je les entends toutes ensemble à la fois [...] »*

Mozart, Wolfgang Amadeus (1756-1791)

(Extrait d'une lettre de Mozart à son père- in *Mystérieux Mozart*, P. Sollers, Editions Plon, 2001)

## Remerciements

Je tiens avant tout à remercier celui grâce à qui ce travail fut possible, celui qui a toujours cru en moi, et a permis cette nouvelle carrière d'enseignante – chercheur, et en qui je serai à jamais reconnaissante, Jean-Pierre Debourse. Je le remercie en l'occurrence d'avoir accepté la direction de ma thèse, ce fut un grand honneur et un réel plaisir de travailler avec une telle personnalité.

Bien sûr cette carrière n'a pu débuter qu'avec l'accord de Jean-Pierre Raman ; je le remercie particulièrement pour sa confiance. Et j'espère qu'elle ne faillira jamais.

Monsieur Debourse a notamment fait le choix extraordinaire de s'adjoindre le talent de Philippe Deshayes pour la direction et le suivi de ma thèse. J'adresse à Philippe mes remerciements les plus chaleureux pour son soutien quotidien, sa patience, son implication, son accompagnement, son professionnalisme et son amitié.

Et je remercie Jean-Claude Gentina d'avoir permis que cette co-direction Centrale – ESC ait lieu, et d'avoir accepté ma candidature doctorale.

Il est devenu courant, de nos jours, de parler de marketing de projet (project marketing) parmi les réunions de chercheurs, et cela devient également d'actualité au sein des entreprises, qui d'ailleurs le pratiquaient depuis de nombreuses années, sans pourtant le savoir, ou en tous les cas sans le qualifier ainsi. Depuis les années 1990, le concept a en effet beaucoup progressé et évolué. Au départ, parmi les pionniers, il faut compter Bernard Cova et Robert Salle. Ils m'ont transmis leurs idées, leurs avis et leurs attentes à travers leurs écrits, et grâce aux différentes rencontres que nous avons eues au cours de la recherche. Qu'ils trouvent ici toute l'expression de ma reconnaissance. En particulier la dernière discussion avec Bernard Cova a été un réel tournant pour ma recherche.

Et d'autres ont contribué à compléter les approches du marketing de projet, notamment grâce au courant de recherche INPM (issu de l'équipe PMI dont les travaux de David Ford en particulier m'ont permis de progresser dans la recherche), dans lequel s'inscrivent les travaux de Henrikki Tikkanen et de ses collègues scandinaves (Hadjikhani A., Holtius K., Skaates M.A.). Je tiens à remercier tout particulièrement Henrikki pour ses travaux, pour sa disponibilité et ses précieux conseils.

Quant à l'activité du projet, outre les auteurs internationaux, tels que David Cleland qui m'ont apporté beaucoup, je dois adresser mes remerciements plus particulièrement à mes collègues du CIMAP, à mes collègues du Laboratoire Centrale Génie Industriel de l'Intergroupe des Ecoles Centrale (y compris le

ERGI de Lille), et notamment à Jean-Claude Bocquet pour ses conseils et son appui amical.

Pour leur exemple de savoir-faire, et pour leur soutien, je remercie mes collègues du département Marketing–Vente de l’ESC-Lille (en particulier Brigitt Albrecht, très présente, qui a pu soulager ma charge d’enseignante pour que je la mette au profit de la recherche doctorale), plus largement mes confrères et consoeurs de l’ESC-Lille (et notamment Isabelle Danjou pour sa présence affective, sa méthode professionnelle et ses conseils) et les membres du laboratoire GERME de l’ESA (particulièrement à Marie-Hélène Fosse qui m’a appris à faire des choix).

Au niveau de la logistique, je tiens en particulier à remercier Marie-Françoise Rameaux et Anne-Sophie Barlet (ESC-Lille) ainsi que Max Vangrevenige (Centrale Lille) ; ils sauront pourquoi.

Sans le concours des entreprises, l’enquête n’aurait pu être réalisée. Je remercie donc chaleureusement tous les professionnels pour le temps et la confiance accordés lors des entretiens. Le résultat n’aurait pas été celui qu’il est aujourd’hui, sans l’aide et l’appui sans faille de certains d’entre eux ; je ne peux malheureusement pas les citer pour des raisons de confidentialité, mais ils se reconnaîtront. Assurément. Je pense en particulier à un ami sans qui l’aventure aurait été toute autre.

Bien sûr mes pensées vont également vers les entreprises au sein desquelles j’ai œuvré et acquis mon expérience de 18 ans, et vers leurs dirigeants qui, à l’époque, m’ont fait confiance et m’ont accordé le privilège de toujours me former, et ainsi de (re)découvrir le monde scientifique. Aussi je ne peux oublier le personnel de l’IAE de Lille, et notamment les professeurs ainsi que le personnel administratif de MSG, qui m’ont permis de suivre leur cursus en formation continue.

Enfin, -et surtout-, j’adresse ma plus profonde reconnaissance à ma famille, en particulier à mon mari et ma fille pour leur amour et leur constant soutien. Qu’ils me pardonnent si je n’ai pas pu me montrer plus disponible et plus patiente à leur égard. Aussi je leur dédie ce travail, ainsi qu’à toi, Maman, parce que je te dois tout, et parce que tu nous protèges de tes ailes. Quant à mon fils, il aura la chance de profiter de la dynamique créée par ces trois années de recherche.

Avant-propos.....	11
PARTIE 1 : .....	12
INTELLIGENCE DE LA SITUATION DU PROJET, DU MARKETING EN BUSINESS TO BUSINESS .....	12
INTRODUCTION .....	13
CHAPITRE 1 : POSITIONNEMENT DU MARKETING DE PROJET.....	19
SECTION 1 : COMPRENDRE LE PROJET ET LE MANAGEMENT DE PROJET .....	19
1 - Projet et opération.....	19
2 - Projet et transaction .....	22
3 - Projet et management de projet .....	24
SECTION 2 : LES PROJETS NÉCESSITENT DES ACTIONS CARACTÉRISTIQUES DE MARKETING .....	26
1 - Un marketing particulier.....	26
2 - Les enjeux de la fonction du marketing en situation Business to Business ....	27
3 - Protagonistes.....	29
SECTION 3 : PREMIÈRE CARACTÉRISATION DU MARKETING DE PROJET .....	33
1 - Le triptyque du marketing de projet .....	33
2 - Les phases de marketing de projet.....	36
SECTION 4 : LES LOGIQUES DE VENTE DE SOLUTION ET OFFRE CRÉATRICE DE PROJET .....	39
1 - Offre globale et contexte stratégique de coopération .....	39
2 - Vente de solution .....	40
3 - Propriétés communes.....	43
4 - Offre créatrice de projet.....	44
SECTION 5 : VERS LA CONSTRUCTION D'UNE PROBLÉMATIQUE.....	52
1 - Le marketing de projet dans ses environnements .....	52
1.1. Environnement projet.....	52
1.2. Environnement décisionnel.....	54
1.3. Environnement marketing.....	56
2 - Identification de variables propices à l'activité du projet et / ou du marketing de projet .....	57
2.1. Du point de vue de l'équipe de projet.....	57
2.2. Du côté des logiques de marketing de projet .....	59
CONCLUSION.....	61
PARTIE 2 : .....	64
ORGANISATION DE LA RECHERCHE ET CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE D'INVESTIGATION .....	64
CHAPITRE 2 : MÉTHODE DE RECHERCHE ET STRATÉGIE D'ACCÈS AU TERRAIN .....	65

SECTION 1 : PRÉALABLE AU CHOIX DU SECTEUR D'ANALYSE.....	65
1 – Circonscrire le champ .....	65
1.1. Projets industriels et protagonistes professionnels .....	65
1.2. Du secteur du Business to Business aux Petites et Moyennes Entreprises .....	67
2 – Légitimité des objets analysés .....	69
2.1. Petites et Moyennes Industries et Petites et Moyennes Entreprises .....	69
2.2. De la variabilité dans les définitions des Petites et Moyennes Entreprises .....	70
2.3. De l'intérêt des Petites et Moyennes Entreprises en recherche .....	73
3 - Conclusion : pour une approche contingente du critère de taille .....	77
SECTION 2 : CHOIX ET REPRÉSENTATIVITÉ DU TERRAIN.....	80
1 – Étude de traits communs servant la représentativité du terrain des Petites et Moyennes Entreprises investies dans le cadre de la recherche.....	80
2 – Les Petites et Moyennes Entreprises : un cadre d'analyse pertinent .....	87
3 – Sélection de la population et des contextes industriels relatifs à l'objet de la recherche .....	88
3.1. Population et échantillon.....	89
3.2. Quatre contextes industriels.....	93
SECTION 3 : CHOIX DES TECHNIQUES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DE DONNÉES .....	97
1 – Recueil de données .....	97
1.1. Choix d'une méthode qualitative .....	97
1.2. De l'intérêt des études de cas.....	104
1.3. L'instrumentation de la recherche : les entretiens .....	108
2 - L'analyse de contenu .....	113
2.1. Cadre conceptuel et diagrammes causaux .....	113
2.2. L'analyse de contenu .....	115
2.1. Le matériel d'analyse : le corpus, les items .....	116
2.2. Catégorisation .....	118
SECTION 4 : PRÉSENTATION DES CAS .....	124
1 – Principes de base pour la présentation .....	124
1.1. Modalités de construction de la fiche descriptive des cas .....	124
1.2. Les neuf classes retenues pour la présentation des cas et projets .....	125
2 – Fiches descriptives.....	137
2.1. Fiche descriptives du cas A.....	138
2.2. Fiche descriptives du cas B.....	143
2.3. Fiche descriptives du cas C.....	147
PARTIE 3 : .....	152
PRODUCTION DES RÉSULTATS.....	152
CHAPITRE 3 : RÉSULTATS EMPIRIQUES ISSUS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN (CAS PRÉPONDÉRANT C).....	153
Introduction : Progression dans l'analyse et prépondérance du cas C.....	153
SECTION 1 : PARTICULARITÉS DU PROJET C .....	158
1 – un projet « nouveau ».....	158
2 - Déplacement du « barycentre » du projet.....	159
3 - Création d'une nouvelle équipe du projet.....	163



4 – Positionnement du projet C par rapport à la problématique de la vente de solution.....	173
SECTION 2 : LES PHASES DE MARKETING DE PROJET C .....	175
1 - Trois phases du marketing de projet : phase de marketing hors projet, phase de marketing en amont du projet, phase de marketing dans le projet.....	175
2 - La naissance de l'idée de projet, en phase de marketing hors projet.....	186
3 - La phase hors projet du prochain projet .....	197
4 – Les 6 variables identifiées chez les personnes interviewées du projet C.....	202
SECTION 3 : LES PROTAGONISTES .....	214
1 – Liste de protagonistes .....	214
2 - Protagonistes par phase de marketing de projet .....	222
3 – Les pôles des protagonistes par rapport au processus du projet et aux phases de marketing de projet .....	232
4 - Projet C : marketing de projet et management de projet .....	233
SECTION 4 : L'APRÈS-PROJET C .....	236
1 - Du projet C à l'offre créatrice de projet C' .....	237
2 – Du projet C à une co-élaboration Z.....	243
3 – Du projet C à la réponse à un appel d'offre .....	245
SECTION 5 : DES « PROCESSUS ÉVOLUTIFS » .....	248
1 – De la relation de sous-traitance au partenariat.....	248
2 - Processus de décision du partenariat par le client .....	253
CONCLUSION.....	259
CHAPITRE 4 : ENRICHISSEMENTS PAR DE NOUVEAUX ÉLÉMENTS ISSUS DES AUTRES CAS A ET B .....	260
SECTION 1 : PARTICULARITÉ DES CAS A ET B POUR LA RECHERCHE. 260	
1 – Complémentarité structurelle et industrielle.....	261
1.1. Une entreprise familiale, indépendante et jeune.....	262
1.2. Secteur industriel et secteur des services.....	263
2 – Positionnement des projets A et B par rapport aux problématiques de marketing de projet .....	264
2.1. Positionnement du projet B par rapport à la problématique du marketing de projet interne .....	264
2.2. Positionnement du projet A par rapport à la problématique du marketing de produit.....	265
SECTION 2 : LES APPORTS AU NIVEAU DES PHASES AMONT.....	268
1 – L'idée de projet.....	268
1.1. Réaction à l'environnement politico juridique économique.....	268
1.3. La rencontre de deux hommes pour la pérennité de l'entreprise .....	269
2 – Les phases de marketing en amont du projet et le marketing des achats.....	269
2.2. Processus d'achat et absence d'une fonction spécifique dédiée à l'achat .....	269
2.3. La démarche de marketing pour l'achat.....	271
SECTION 3 : LE PROCESSUS DE MARKETING DE PROJET .....	273
1 – un processus discontinu chez B .....	273
1.1. Absence de la phase hors projet du prochain projet .....	273
1.2. Scission dans le processus .....	275
2 – Les variables entrant dans le processus de marketing de projet A et B .....	276

2.1. Les 6 variables .....	276
2.2. Relationnel et stratégie réseau .....	278
2.3. Communication interne.....	279
2.4. Accompagnement .....	281
SECTION 4 : PROTAGONISTES .....	284
1 – L’interaction des protagonistes pour une interaction entre le marketing de projet externe et le marketing de projet interne (cas A).....	284
2 – Actions controversées (cas B notamment).....	285
2.1. Protagoniste négatif interne .....	285
2.2. L’implication de la Direction Générale .....	286
2.3. Un fournisseur « en position de force » .....	287
2.4. L’absence de perception de l’action d’un groupe de protagonistes : les « institutionnels » (pour l’ensemble des cas).....	288
2.5. Des activités de marketing de projet considérées différemment par les protagonistes, selon les résultats liés au projet .....	289
SECTION 5 : LIENS AVEC D’AUTRES CONTEXTES CLEF POUR L’ACTIVITE DU PROJET .....	293
1 – Marketing de projet et gestion de ressources humaines.....	293
1.1. Projet B : un turn over important .....	293
1.2. Croquis résumant la situation chez B.....	297
1.3. Un cumul de fonctions (cas A) .....	300
2 – Marketing de projet et marketing stratégique / marketing de projet et stratégie générale.....	300
2.1. Gestion des ressources humaines et stratégie globale – Gestion de ressources humaines et marketing stratégique .....	300
2.2. Marketing de projet et marketing stratégique .....	302
3 - Marketing de projet et analyse de la valeur.....	303
4 - « Une vision stratégique de l’ingénieur associée à la vision stratégique de la personne en charge du marketing » .....	305
PARTIE 4 : .....	307
PROCESSUS ET MODÉLISATION .....	307
CHAPITRE 5 : VERS UN MODÈLE DYNAMIQUE DE PROCESSUS DE MARKETING DE PROJET .....	308
SECTION 1 : LES QUATRE PHASES DE MARKETING DE PROJET : VERS UN MODÈLE DE MARKETING DE PROJET .....	308
1- Représentation du processus de marketing de projet en quatre phases .....	308
2 – Six variables déterminantes en interaction .....	315
3 – Evolution des six variables selon les phases de marketing de projet.....	332
SECTION 2 : DÉCLINAISON DES DIFFICULTÉS ET COMPLEXITÉ DES PHASES DE MARKETING DE PROJET PAR RAPPORT A LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES, INFORMATIONNELLES ET FINANCIÈRES.....	336
1 - Marketing de projet et mobilisation des ressources.....	336
1.1. Marketing de projet et orientations stratégiques (« marché » / « ressources et compétences »).....	336

1.2. Représentations schématiques du marketing de projet et de la mobilisation des ressources.....	339
2 - Phases de marketing de projet et mobilisation des ressources .....	343
2.1. Ressources financières et budgétaires.....	343
2.2. Ressources humaines .....	347
2.3. Ressources informationnelles .....	354
2.4. Ressources techniques et matérielles.....	361
SECTION 3 : MODÈLE DYNAMIQUE DE PROCESSUS DE MARKETING DE PROJET .....	368
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	371
SECTION 1 : MARKETING DE PROJET ET MANAGEMENT DE PROJET, POUR DES CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES ET PRAGMATIQUES MUTUELLES ? .....	372
1- Y a-t-il une réponse générale à la question du recouvrement ?.....	373
2 - Quelles sont les possibles contributions? .....	374
SECTION 2 : POSITIONNEMENT DU MARKETING DE PROJET PAR RAPPORT AUX CHAMPS EPISTÉMOLOGIQUES ET SCIENTIFIQUES.....	378
1 - Marketing de projet, Sciences de Gestion et Génie Industriel .....	378
2 - Interdisciplinarité du marketing de projet .....	380
3 - Le modèle dynamique du processus de marketing du projet et les champs disciplinaires auxquels le marketing de projet se rattache.....	384
SECTION 3 : LE MARKETING DE PROJET ET LA SCIENCE DE LA COMPLEXITÉ .....	386
1 - Le marketing de projet et la science de la complexité.....	386
2 - Le modèle dynamique du processus de marketing de projet et la science de la complexité.....	388
3 - Ouvertures et perspectives de la recherche.....	389
Bibliographie.....	391
Annexes.....	416

## Avant-propos

La thèse présentée ci-après n'est pas uniquement le résultat de trois années de travail, mais elle constitue aussi, et en quelque sorte, le bilan d'une première carrière de 18 ans, sur le terrain, comme Directrice Marketing et International, en secteur industriel. Aussi fait-elle suite à une longue réflexion sur le sujet.

Pendant toutes ces années en effet, au sein d'entreprises, au contact d'acheteurs, de techniciens, etc., développant le relationnel et les actions marketing pour favoriser l'obtention d'un projet, et pour faciliter son aboutissement dans les meilleures conditions possibles, j'ai pratiqué, au côté de collègues impliqués, sans en avoir conscience, et sans références, le marketing de projet. Et je ne peux que regretter l'absence de connaissance plus pointue à cette époque, de la discipline et de ses développements depuis les années 1990, ainsi que l'absence de recul nécessaire sur les actions dédiées, qui auraient permis aux entreprises au sein desquelles j'ai oeuvré, de, sans doute, mieux réussir dans leur activité projet.

Mais surtout, et au même titre qu'un jalon dans la vie d'un projet, la thèse représente finalement le départ pour une nouvelle carrière : celle de chercheur. En l'occurrence, de nombreuses pistes de recherche future s'offrent à moi, pour un sujet passionnant, qui demande à être exploré davantage, tant au niveau scientifique, qu'au niveau pragmatique.

Parce que le marketing de projet permet au moins aux entreprises de faire mieux ce que l'on faisait hier, et de faire demain ce qui semble aujourd'hui impossible, voire impensable.

**PARTIE 1 :**

**INTELLIGENCE DE LA  
SITUATION DU PROJET, DU  
MARKETING EN BUSINESS TO  
BUSINESS**

# INTRODUCTION

## 1) Le marketing de projet : un sujet insuffisamment exploré

L'activité de projet est de plus en plus pratiquée dans les entreprises (voir par exemple les travaux de Kerzner, 2003, p. 33-47, qui relate l'évolution de cette activité en entreprise) et, si les acteurs au sein des firmes ont conscience de l'intérêt (voire de la nécessité) d'engendrer et de développer les projets, ils prennent conscience de la même façon, de la complexité inhérente à toute activité de projet (nombre croissant d'acteurs impliqués, difficulté d'identifier et / ou de gérer, d'anticiper l'action de l'ensemble des acteurs impliqués directement et indirectement, aléas, rentabilité, concurrence, réseau, environnements, etc.).

Et c'est sans doute une des raisons pour laquelle les chercheurs, spécialistes et auteurs étudient eux aussi, de plus en plus, la notion de projet, l'activité liée au projet, les actions liées au projet et la complexité de cette activité. Or, il reste encore de nombreuses pistes de recherche qui permettraient aux entreprises de se développer encore grâce à cette activité, et grâce aux progrès dans la recherche correspondante : ainsi, l'intérêt de l'étude menée par rapport à l'activité du projet se trouve encore renforcé par la volonté d'une application pratique des développements.

De la même façon le marketing est toujours très examiné et a connu de grands développements, depuis son émergence dans les années 1930<sup>1</sup> et les entreprises y ont recours de plus en plus, soit de façon formelle (avec un département marketing et une fonction de Responsable marketing dédiée), soit de façon moins formelle (par exemple, une certaine confusion entre les actions commerciales et l'activité du marketing est assez commune dans les plus petites entreprises), soit les actions de marketing sont diluées et intégrées directement par plusieurs personnes de différents départements (Kotler, 2003, p. 6). Quoi qu'il en soit, le marketing est généralement lié aux produits (marketing opérationnel<sup>2</sup>) et / ou aux stratégies (marketing stratégique<sup>3</sup>) ; or, il s'avère que l'activité du projet se situe, elle aussi, dans cet « entre-deux », ou plutôt elle possède, elle aussi, cette double couverture : elle permet en effet le développement et la fabrication de produits, mais pour cela, elle suppose des stratégies adéquates.

---

<sup>1</sup> Voir notamment les travaux de Kotler et Dubois, 2003 et de Flambard-Ruaud, 1997, qui relatent les grandes évolutions du marketing depuis les années 1930.

<sup>2</sup> « Organisation de la veille marketing, de la communication, la prospection ; positionnement (« marketing mix »), lancement (« plan marketing »), [...] » in Pluchard, 2002, p. 150. Et voir les chapitres consacrés à la théorie et à la conclusion.

<sup>3</sup> « Choix du (ou des) métier(s) de l'entreprise fournisseur (« stratégie de mission »), des activités et des affectations des ressources (« stratégie de portefeuille »), des couples « affaires-clients » (« stratégie de produits-marchés »), des méthodes et procédés (« stratégie fonctionnelle ») » in Pluchard, 2002, p. 150. Et voir l'ensemble des chapitres suivants.

Aussi les actions de marketing associées à l'activité du projet (ce qu'on appellera ici le marketing de projet) s'avèrent-elles d'autant plus intéressantes à examiner, que, d'une part, le marketing de projet est encore insuffisamment exploré, malgré le développement depuis le début des années 1990, d'un courant de recherche : l'International Network for Project Marketing and System Selling, ou INPM, sur lequel nous reviendrons ("it is relevant for researchers to develop theories and models" ; "there is a relative lack of textbooks or books for practitioners in the field of project marketing", in Skaates, Tikkanen, 2003, p. 509), et que, d'autre part, il ne peut être considéré uniquement comme l'application du marketing opérationnel et / ou stratégique tel qu'il se déploie, dans l'activité du projet. En effet, cette activité présente des particularités qui ne s'accrochent pas d'une simple application.

Il est donc nécessaire d'explorer, *sous l'angle de l'activité projet*, les différentes composantes qui renvoient à la discipline du marketing.

## 2) Le Business to Business

Le contexte dans lequel l'activité de projet sera ici examinée, est celui du Business to Business. Les raisons sont multiples, et tiennent autant de l'intérêt personnel de l'auteur pour ce secteur, que de l'intérêt scientifique de la recherche en Business to Business (voir en l'occurrence le chapitre 2 dédié à la méthodologie de la recherche, à la légitimité du secteur et du terrain investi).

En effet, dans le secteur du Business to Business, la démarche du projet devient cruciale, (« dominating modes » in Skaates, Tikkanen, Lindblom, 2002, p. 389 et Hadjikhani, 1996, p. 319) et, malgré de nombreuses publications sur le secteur –notamment françaises et anglo-saxonnes-, le domaine est tellement large et ses composantes hétérogènes, que les caractéristiques de certaines « zones » du Business to Business restent encore inexplorées (Günter, Bonaccorsi, 1996, p. 531) ; autant de raisons qui ont motivé le choix du terrain pour l'enquête liée à la recherche présentée ci-après.

## 3) Une démarche itérative

La représentation schématique de la démarche suivie pour la recherche, et proposée en pages suivantes, est inspirée de Le Moigne (1990, p. 130-131) dont le schéma (intitulé « le modèle canonique du processus de décision - résolution organisationnelle ») est reproduit en page suivante.

Ce type de représentation a été choisi, au moment de la rédaction de la thèse, car, non seulement il permet une meilleure clarté dans la présentation, mais surtout parce que, chaque enjeu lié à la thèse présentée ci-après, a suivi un processus de décision, une démarche cognitive de résolution de problème, avec des enchaînements, des itérations, tels que décrits dans le modèle. Et parce que le déroulé de la recherche peut être également représenté par « la conjonction récursive de trois systèmes », à savoir : le

système d'Intelligence (l'intelligence d'une situation ; « quels sont les objectifs qui rendent intelligibles les descriptions d'une situation perçue complexe », p. 130, quelles sont les informations existantes, à obtenir, comment améliorer la compréhension...), le système de Conception (la conception d'alternatives : projet, plans, résolution de problèmes, préparation...) et le système de Sélection (choix, construction, opérationnalisation...). Cette démarche associe de multiples opérations de ré-information, re-cogitation et de re-finalisation. Elle correspond ainsi au travail effectué pour la recherche : le modèle est en ce sens une partie prenante de la thèse (c'est pourquoi il sera d'ailleurs réutilisé ultérieurement dans le cadre de l'analyse d'un des projets, et reproduit une nouvelle fois dans son intégralité ; voir le chapitre 3).

Ainsi le schéma réalisé pour illustrer la démarche de la thèse -à partir du précédent schéma-, et intitulé « Schématisation de la démarche de la thèse » (voir plus loin), relate la construction itérative de la présente recherche, caractérisée par les « allers et retours » constant entre la littérature, le terrain, l'analyse de contenu des cas, selon la méthode<sup>4</sup> « systematic combining » qui traduit un process de recherche où le mouvement du chercheur entre l'empirique et le théorique est continu, simultané (Dubois & Gadde, 2002, p. 554) : ce qui explique que, tout au long de la thèse, il soit fait référence aux auteurs. En effet, loin d'une démarche plutôt traditionnelle où un état de l'art étoffé sert la première partie, bien séparée de l'empirique, ici le chapitre premier –basé bien sûr sur la littérature- présente les facteurs représentatifs du positionnement du marketing de projet, et en permet une première caractérisation. Mais aussi, tout au long de la démarche suivie pour la recherche, il est fait appel aux auteurs et spécialistes, au côté et en regard des résultats empiriques.

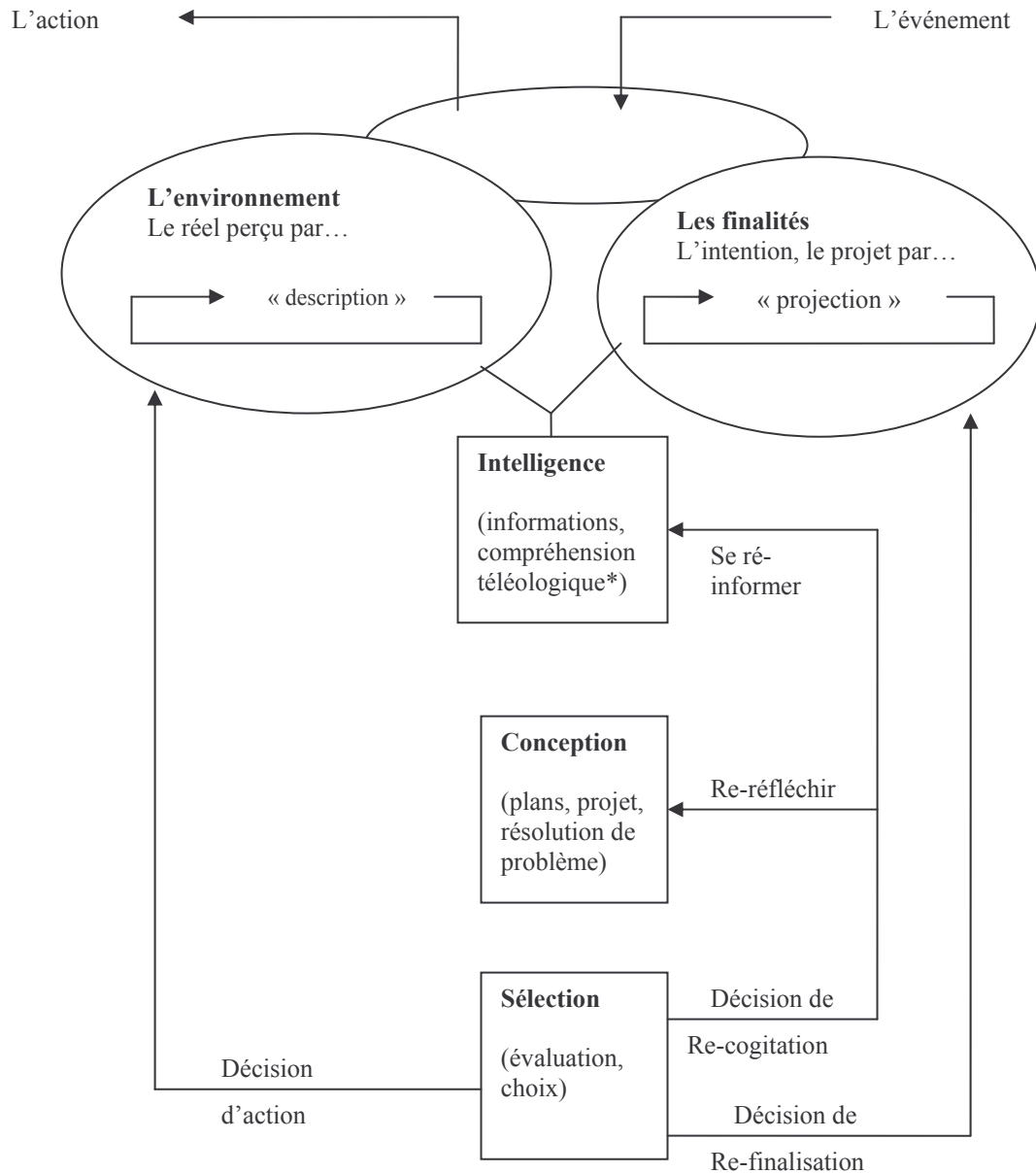
Enfin, un second schéma (intitulé « Présentation de la démarche de la thèse : titres associés ») associe les titres des différentes parties et des chapitres successifs, à la démarche suivie pour la thèse (les itérations et enchaînements ne sont plus représentées cette fois, mais sont sous-entendus). L'on retrouve bien sûr dans le sommaire les titres des parties et chapitres, de façon plus détaillée.

---

<sup>4</sup> Cette méthode est développée dans le chapitre suivant consacré à la méthodologie déployée et au mode d'accès au terrain.



**LE MODÈLE CANONIQUE DU PROCESSUS DE DÉCISION - RÉOLUTION ORGANISATIONNELLE** (Le Moigne, 1990, p. 131)



*D'après Le Moigne (1990, p. 131)*

\*téologie est ici employé pour désigner « ce qui relève d'une élaboration chemin faisant, selon des stratégies successives de production de nouvelles finalités pour l'action » (voir la partie consacrée à la description des projets)

**SCHÉMATISATION DE LA DÉMARCHE DE LA THÈSE**

**PARTIE 1 : INTELLIGENCE DE LA SITUATION DU PROJET, DU MARKETING EN BUSINESS TO BUSINESS**

INTRODUCTION

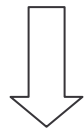
- intérêt du sujet
- lancement de la problématique

CHAPITRE 1

Environnement,  
Description de  
ce qui existe, ...  
(Littérature)

Les finalités,  
l'intention  
(Précision de la  
problématique)

Ré-  
information



**PARTIE 2 ET PARTIE 3 :  
CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE D'INVESTIGATION  
D'UN MODÈLE DESCRIPTIF DE MARKETING DE  
PROJET**

CHAPITRE 2

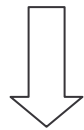
Méthodologie + terrain + présentation des cas

CHAPITRE 3 : ETUDE DE CAS C

CHAPITRE 4 : ETUDE DE CAS A+B

Plans, projets, résolution de problèmes, création, construction, opérationnalisation...

Re-  
réfléchir



**PARTIE 4 : SÉLECTION D'UN MODÈLE  
DYNAMIQUE POUR RENDRE COMPTE DU MARKETING  
DE PROJET**

CHAPITRE 5

L'évènement / L'action – Evaluation / choix - Modélisation

Re-cogitation

Décision  
d'action

Finalisation

CONCLUSION

Achèvement, apports conceptuels  
Limites et perspectives futures de la recherche

***PRÉSENTATION DE LA DÉMARCHE DE LA THÈSE :  
TITRES ASSOCIÉS***

**PARTIE 1 : INTELLIGENCE DE LA SITUATION DU PROJET, DU MARKETING EN  
BUSINESS TO BUSINESS**

INTRODUCTION : sujet et démarche de la thèse

CHAPITRE 1 : POSITIONNEMENT DU MARKETING DE PROJET



**PARTIE 2 : ORGANISATION DE LA RECHERCHE ET  
CONCEPTION D'UNE STRATÉGIE D'INVESTIGATION**

CHAPITRE 2 : MÉTHODE DE RECHERCHE ET STRATÉGIE D'ACCÈS AU TERRAIN

**PARTIE 3 : PRODUCTION DES RÉSULTATS**

CHAPITRE 3 : RÉSULTATS EMPIRIQUES ISSUS DE L'ENQUÊTE SUR LE TERRAIN  
(CAS PRÉPONDERANT C)

CHAPITRE 4 : ENRICHISSEMENTS PAR DE NOUVEAUX ÉLÉMENTS ISSUS DES  
AUTRES CAS A ET B



**PARTIE 4 : PROCESSUS ET MODÉLISATION**

CHAPITRE 5 : VERS UN MODÈLE DYNAMIQUE DU PROCESSUS DE  
MARKETING DE PROJET

**CONCLUSION GÉNÉRALE**

Positionnement du marketing de projet et des résultats de la recherche par rapports aux  
champs théoriques et épistémologiques.

Limites et voies futures possibles.

# **CHAPITRE 1 : POSITIONNEMENT DU MARKETING DE PROJET**

Ce chapitre fait bien sûr référence à de nombreux auteurs, spécialistes, et aux courants de pensée et développements des chercheurs, pour l'activité du projet, pour le marketing et le Business to Business. Mais il s'agit ici non seulement de positionner l'idée du marketing de projet par rapport à la littérature, mais il s'agit aussi de construire une problématique correspondant à une réflexion scientifique tout autant que personnelle.

## **SECTION 1 : COMPRENDRE LE PROJET ET LE MANAGEMENT DE PROJET**

Nombre de définitions sur le projet existent. Le caractère le plus général et adaptable à toute situation de projet est celui lié au fait que « le projet est une façon d'instaurer un lien sur un mode dynamique entre le non-formulé intentionnel et le matérialisé projeté » (Boutinet, 2001, p. 9) : l'action liée au projet est intentionnelle. Ainsi le projet est « une anticipation opératoire [...] avec des moyens propres à le faire advenir » pour lequel on se fixe un « certain horizon temporel » (Boutinet, 2001, p. 77) pour « atteindre un résultat qualifié d'unique » (Bocquet, 2004, Chapitre 11, à paraître).

Or, sachant que le projet « ne se limite pas à la seule prise en compte des activités techniques nécessaires à la réalisation de son résultat final (tâches, ressources) mais également de leurs interactions avec tous ses environnants » (Bocquet, 2004, Chapitre 11, à paraître) et qu'il concerne l'acteur, voire les acteurs concernés (Boutinet, 2001, p. 77), il convient de caractériser le projet de façon plus précise, en référence au secteur inhérent à cette recherche qu'est le Business to Business.

### **1 - Projet et opération**

Dans leur ouvrage sur le management, R.P. Declerck, J.-P. Debourse et Ch. Navarre (1983, p. 16, 23 et 24) se basent sur les travaux de S.B. Littauer<sup>5</sup> qui oppose les projets aux opérations -ou plutôt en propose la dichotomie.

Les *opérations* sont considérées comme des actions répétitives, des activités courantes (modification d'un programme informatique, usinage d'une pièce, ...). Ces activités

---

<sup>5</sup> Columbia University

restent sujettes à des influences internes et soumises à des décisions qui sont « susceptibles de réversibilité ». C'est-à-dire que s'il y a une variation, provenant de « causes perturbatrices externes à l'opération », elles n'entraîneront que de légères pénalisations, « jamais catastrophiques » et elles auront lieu, de toute façon, dans les « limites économiquement acceptables » et sans remise en cause notable et/ou globale du process. Par exemple, si un chef d'atelier donne l'ordre à son opérateur de démonter la machine de production sur laquelle la pièce X est découpée en série et d'y mettre à la place les outils nécessaires au découpage/emboutissage de la pièce Y (à cause d'une visite impromptue du client de la pièce Y), les conséquences sur la première fabrication seront tout d'abord le planning sur lequel il faudra retravailler voire annoncer un léger retard, ensuite les frais de démontage / montage qui vont occasionner un surcoût dans les deux cas ; mais ces surcoûts seront supportables d'autant plus que lors d'établissement de devis, il est courant en entreprise de prévoir ce genre d'aléas.

Quoi qu'il en soit, cette perturbation est certes pénalisante, mais elle ne remet pas en cause de façon définitive les deux opérations en cours de réalisation, les relations avec les clients et encore moins la vie de l'entreprise.

Quant aux *projets*, R.P. Declerck et al. (1997, p. 15 et 61) rappellent là encore les travaux de S.B. Littauer qui présente les projets comme des activités non répétitives, sujettes à des perturbations nombreuses, souvent issues de l'environnement - influences d'ailleurs très variables (par exemple, le lancement d'une usine clé en main, la construction d'un barrage, ou encore l'installation d'un métro ou d'une aciérie...). Même si la construction d'un barrage peut se répéter, le projet en lui-même est différent du précédent (en termes de délai, de prix, de technologie, design, etc.) et le contexte dans lequel s'inscrit la construction est, lui aussi, différent. Et toutes ces caractéristiques font que le projet a non seulement une existence qui lui est propre, mais aussi il n'en a qu'une (« uniqueness » in Nematy, Tood & Brown, 2002, p. 42 ; « unique, novel » in Turner, Simister, 2000, p. 8), avec la naissance, le déroulement de sa vie et la fin (Bocquet, chapitre 11, 2004, à paraître). Sa destinée, ses caractéristiques lui sont propres. C'est pourquoi Declerck, Debourse et Navarre (1997, p. 61) qualifient ces activités de « type one shot ». Les décisions associées sont par ailleurs « irréversibles » : « une mauvaise décision et / ou l'influence incontrôlable d'un événement majeur peuvent avoir des conséquences catastrophiques ». C'est ainsi, par exemple, que les initiateurs du projet du métro de Medellin le perdront pour avoir négligé des acteurs politiques importants (Dessinges, 1990, p. 83-89). En effet malgré les travaux de recherche et d'ingénierie développés pour le plus grand succès technologique de leur création, malgré les efforts déployés par le groupement français et leurs alliés pour garantir le financement du métro ainsi que le lobbying auprès des décideurs de Medellin, la commande fut finalement passée à un groupement d'entreprises concurrent (apparu pourtant bien après la proposition de création), parce que le poids des hommes de la capitale –Bogota- avait été négligé.

Si la dichotomie opération/projet, que nous venons de décrire aide à mieux se représenter la notion de projet, d'autres éléments inhérents à la nature du projet méritent d'être soulevés.

Tout d'abord il faut noter le fait que tout chef d'entreprise cherche à limiter les risques dans son entreprise, quelle que soit la nature de ces risques. Et les dangers liés à un projet sont nombreux (« risk and uncertainty » in Turner, Simister, p. 8-9 ; et voir les travaux de Graham, 2000, p. 777-786 et de Marsh, 2000, p. 673-684 qui montrent que les risques, qui ne sont pas exclusivement d'ordre financier, peuvent conduire à des conflits importants entre les parties, susceptibles, eux aussi, de mettre en danger une firme).

Ensuite tout projet est consommateur de cash flows, alors que l'opération est plutôt productrice de cash flows. Les efforts d'ingénierie vont donc se porter sur la transformation de ces projets en « opérations », qui, comme nous l'avons vu, ont l'avantage d'être susceptibles de réversibilité, et sont ainsi rassurantes. La tentation de créer des « modèles » de projets déclinés en actions répétitives et assurées, afin de limiter les risques d'erreurs, d'incompréhension, d'échecs... est très forte ; et elle est, de toute façon, légitime. L'objectif est de transformer le projet en opération, donc de le conduire vers un « état stationnaire » (Declerck et al., 1997, p. 9).

Enfin il faut considérer la situation inverse : la répétition des opérations peut conduire à un constat d'inefficacité dans la fabrication, de routine dans les tâches, de manque à gagner en termes de productivité, bref à des situations qui appellent une remise en cause des opérations. Et pour répondre à cette remise en cause du déroulé et de la succession des opérations, l'on va lancer un nouveau projet. Ici, les opérations tendent vers un projet. Le projet est bien nécessaire.

Aussi est-il avéré de dire que cette opposition dichotomique des termes opération/projet, n'est pas aussi catégorique<sup>6</sup>.

Et c'est pourquoi le questionnement ne s'arrête pas là. Au début de l'analyse portant sur la notion de projet, il apparaît que l'opération est susceptible de réversibilité, et que toute modification dans les décisions ne perturbe de façon outrancière ni les budgets globaux, ni le process pris dans son ensemble. Et il apparaît par contre que le projet, lui, peut progressivement devenir irréversible puisqu'un changement majeur de cap malheureux peut engendrer la perte ou l'échec d'un projet, en particulier au-delà des phases de conception et de formulation du projet (voir plus loin les phases de cycle de vie du projet) : surtout à partir de la décision et la mise en œuvre du projet, ce dernier est susceptible d'irréversibilité progressive, et le coût engendré sera d'autant plus élevé que le projet sera avancé.

Le projet est en outre qualifié de « one shot » car chaque projet est différent et connaît assurément une fin de vie, une terminaison. Mais le projet n'est pas censé remettre en cause, le process habituel de l'entreprise de façon notable. L'entreprise peut tout à fait suivre le même process de fabrication et la même organisation pour deux projets différents, destinés à deux clients différents, voire situés dans deux pays différents, mais aux caractéristiques technologiques et économiques semblables (par exemple la

---

<sup>6</sup> C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle Declerck, Debourse et Navarre (1997, p. 16) proposent un « continuum » allant des opérations à des répétition d'opérations, jusqu'à un projet complètement nouveau.

fabrication de deux turbines de mêmes caractéristiques techniques, mais à la configuration ou au design légèrement différent, l'une pour l'Asie, l'autre pour l'Europe du Nord, peuvent être réalisés suivant un même process).

Or, dans bien des cas, un projet nouveau, dont les décisions sont irréversibles, peut, en plus, venir remettre en cause le process, de façon globale ou en tous les cas de façon importante. Et c'est l'illustration même du lancement de la Twingo (Midler, 1998), pour laquelle l'organisation, le processus de décision, le système dans son ensemble furent modifiés et –mais c'est souvent le cas pour tout nouveau modèle- les processus de fabrication furent réétudiés, adaptés, transformés de façon importante et globale. Il s'agit là d'un projet avec remise en cause substantielle du process.

Autrement dit, la dichotomie opération / projet et les interrogations qu'elle soulève, permet déjà de mettre en avant deux types de projet : le projet ex nihilo de type « one shot » et le projet en tant que remise en cause substantielle d'un process. Or cette première typologie n'est pas exhaustive, comme le montrent les paragraphes suivants :

## 2 - Projet et transaction

B. Cova en effet, dès le début de sa communication (1990, p. 9), précise qu'il entend par projet : « une transaction complexe concernant un ensemble de produits, services et travaux, conçu spécialement pour réaliser dans une certaine période de temps, un actif spécifique pour un acheteur ». A noter, par ailleurs, que le terme d'affaire, qui « traduit la perspective du fournisseur face à un projet chez un client », et le terme de projet, sont souvent employés « de façon indifférenciée » (Michel et al., 2000, p. 391). Dans nombre d'ouvrages et d'articles, l'on parlerait d'affaires comme de projets.

Ainsi le projet entendu comme une transaction complexe, comprend toutes les étapes d'un processus de négociation/vente/achat, allant de l'identification du besoin à la sélection finale par le client ; « événement limité dans le temps entre un fournisseur et un client » (Cova, Salle, 1999, p. 7). Et plus précisément le projet est vu comme une dynamique transactionnelle *complexe* dans le sens où elle se situe dans le système entreprise-projet-contexte dans lequel « l'unité d'analyse traditionnelle –le projet- cède la place à une nouvelle unité d'analyse et de management : l'écosystème projet/contexte » (Declerck et al., 1997, p. 63). Contexte qui, en tant que sous-ensemble de l'environnement a une influence déterminante dans le déroulement du projet (entrée et sortie d'acteurs, constitution d'alliances ou de conflits...). Cet éco-système se compose de plusieurs éléments interagissant ensemble et ayant une influence sur d'autres éléments externes (l'on compte par exemple beaucoup d'acteurs, beaucoup d'intervenants, nombre d'interactions, des marchés divers, domestiques et étrangers, financiers et autres). Plus les éléments de l'éco-système sont nombreux et divers, plus la transaction est complexe. Et la transaction est le résultat contractuel de tout un processus regroupant la détection des affaires, la soumission des offres, les contacts et négociations pour la réalisation de commandes selon un planning défini : une connotation commerciale, intérêts pécuniaires, pour un ensemble de services et produits « conçu spécialement ». C'est bien le domaine

des affaires, au sens français du terme (marché, transaction, activités commerciales et financières) ou du business (au sens anglosaxon).

Le projet entendu comme transaction est tourné vers l'extérieur de l'entreprise (même si c'est pour obtenir du travail en interne), et les acteurs (leurs interventions, leurs logiques d'action, etc.) ne se découvrent qu'au fur et à mesure de l'avancement projet ou même parfois restent parfaitement méconnus par les autres parties. Il s'agit en l'occurrence d'un projet « ouvert » qui, au même titre qu'un système ouvert, « se maintient dans un flux entrant et un flux sortant continuel, une génération et une destruction de composants » (von Bertalanffy, 1993, p. 38). C'est donc un projet ouvert, à logique externe, un *projet externe*, dont les acteurs « internes » se limitent souvent à l'équipe projet. Et qui interagissent avec un environnement complexe (« complex legal/political environments » in Bakert, Murphy & Fisher, 1988, p. 908)<sup>7</sup>.

Ce type de projet, caractéristique des entreprises orientées – client (« customer-oriented » in Cova, Salle, 2002, p. 3) est à confronter aux projets d'ordre organisationnel (modification d'un réseau, mise en place d'un département international...) dont les acteurs sont assez bien définis dans un périmètre lui-même assez bien identifiable et que l'on peut, a priori, organiser ou prévoir. Il s'agit en l'occurrence d'un projet « fermé », défini au même titre qu'un « système fermé », comme « un complexe d'éléments en interaction » (von Bertalanffy, 1993, p. 53) dont l'identification des acteurs et du contexte facilite « l'état stable » (p. 37). C'est donc un projet fermé à logique interne, un *projet interne*, même s'il mobilise des acteurs « externes » (comme par exemple, le fournisseur d'un logiciel, un organisme de subvention...) : « un projet a en général plusieurs clients (internes et externes) » (Bocquet, Chapitre 11, à paraître). Une entreprise peut en l'occurrence mettre en place un projet de type interne pour atteindre les objectifs de développement général (par exemple, d'amélioration de la compétitivité) (voir les travaux de Turner, Simister, 2000, p. 8 et 80).

En conclusion des point 1 et 2 ci-dessus, l'on peut dire que, si la plupart des spécialistes s'entendent sur la définition générale du projet, nous sommes toutefois face à plusieurs types de projets ; en l'occurrence 3 types de projet<sup>8</sup> :

- **Le projet ex nihilo de type « one shot »**
- **Le projet en tant que remise en cause substantielle d'un process**
- **Le projet comme dynamique transactionnelle complexe**

Pour terminer sur cette multidimensionnalité du projet, ajoutons que, quel que soit le type de projet concerné, aucune entreprise ne peut se permettre de se dispenser de projets « sous peine de disparaître car elle perdra peu à peu ses atouts concurrentiels, sa

---

<sup>7</sup> D'après les travaux de Gourvenec (2004), à cette complexité environnementale, il convient d'ajouter « la notion de client complexe » due notamment à une évolution sociétale qui a « une influence indéniable sur les mentalités, les comportements d'achats individuels et industriels, et donc, en retour sur la vie économique).

<sup>8</sup> Nous insistons ici volontairement sur la nature du processus de projet et non sur la nature des domaines dans lesquels ils s'exercent (voir les travaux de Boutinet, 1990 et voir plus loin la partie consacrée à la présentation des projets).



rentabilité, sa crédibilité, son efficience par son immobilisme ». Et il ne faut pas oublier avant tout, que le projet est l'expression d'un désir et d'une volonté, et qu'un projet sans désir ou intention, risque d'être un projet terne et sans vie (Raynal, 2000, p. 55). Aussi, selon Danjou (2004, p. 272), le projet existe-t-il dès lors qu' « il y a volonté d'agir » et le projet « renvoie à des dynamiques à la fois émotives, cognitives et interactionnelles », notamment au niveau de son management.

### 3 - Projet et management de projet

Etant donné l'unicité et la complexité inhérentes aux projets, il est nécessaire de le manager. Il faut en effet manager (dans le sens de planifier, organiser, diriger et contrôler<sup>9</sup>) une variété de ressources, d'activités et d'événements indépendants et interdépendants, vers un objectif commun, et ce jusqu'à la réalisation de cet objectif (Kerzner, 1995, p. 58). Le management de projet comprend, d'une part, la planification du projet (« project planning ») : définition des besoins liés à la mise en œuvre du travail (« work requirements »), définition de la qualité et de la quantité du travail, définition des ressources nécessaires. Et d'autre part, la conduite du projet (« project monitoring ») : plan de progrès (« tracking progress »), comparaison des résultats par rapport aux prévisions, analyse, ajustements (in Kerzner, 2003, p. 3).

Le management de projet est donc le management de tous les facteurs qui entourent (« surround ») et rendent possible le travail technique à accomplir dans l'objectif d'un projet (Nematy, Todd, Brown, 2002, p. 43). Ceci n'exclut pas entièrement le fait que le management de projet pourrait avoir des répercussions sur le management général de l'entreprise (Van der Merwe, 2002, p. 401)<sup>10</sup>.

Ainsi le management de projet est aussi une « profession » qui requiert un haut niveau de connaissances (servi par « a Body of Knowledge » in Turner, Simister, 2000, p. 3, grâce à des « guides », aux travaux de diverses associations telles que le PMI –Project Management Institute- aux USA, ou le APM –Association for Project Management- en Angleterre et adopté par les pays Scandinaves et les Pays Bas, etc.). Et il suppose souvent une équipe du projet (« project team » in Fleming, Koppelman, 1997, p. 7), avec un coordinateur, un pilote souvent nommé Chef de projet (« team leader », « project leader », « project manager » p. 7-8). En l'occurrence, l'équipe du projet travaille sur le projet avec un objectif de réalisation de ce projet, dans des conditions (matérielles, financières, temporelles...) initialement définies, avec plus ou moins d'autorité et

---

<sup>9</sup> En effet, au delà des phases initiales de conception, formulation..., « Project management is the planning, organizing, directing, and controlling of company resources for a relatively short-term objective that has been established to complete specific goals and objectives » (Kerzner, 1995, p. 58).

<sup>10</sup> Van der Merwe regrette d'ailleurs que la littérature sur le 'management de projet' se concentre sur le 'projet', alors que très peu de travaux sont faits sur le 'management' avec ses implications sur le management général de l'organisation, quand Urli et Urli, 2000, p. 40 (leur enquête couvre les pays du Nord de l'Amérique), constatent de leur côté, que le management de projet a engendré des applications relatives notamment au changement organisationnel, aux programmes de qualité, et aux ressources humaines

d'autonomie, suivant l'entreprise et la stratégie de l'entreprise (nous aurons l'occasion de revenir sur la situation de Chef de projet au cours du même chapitre).

En général les auteurs s'accordent sur le fait que le management de projet couvre six phases principales<sup>11</sup> : définition, besoins, analyse, design, développement, mise en œuvre du projet (« definition, requirements, analysis, design, development, and implementation » in Namaty, Todd, Brown, 2002, p. 45 ; ce que Globerson et Zwickel, 2002, p. 59, regroupent sous quatre phases : « initiation, planning, execution and closure »). Et le dessein principal du management de projet est d'amener un projet à sa réalisation dans les temps prévus, dans le budget fixé et suivant les performances planifiées, en synthétisant les ressources assignées, de façon efficace et efficiente (Nematy et al., 2002, p. 43<sup>12</sup>). Et le contrôle (« controlling »), l'évaluation du projet (« project evaluating ») permettent notamment l'évolution et l'amélioration du système de management de projet développé en entreprise (« project management system improving », in Kloppenborg et Petrick, 1999, p. 9).

Or il est très difficile d'estimer (« predict », op. cit., p. 44) les coûts, les aléas, l'intervention directe ou indirecte de parties prenantes, leurs conséquences, et ainsi d'estimer si un projet est un succès par rapport à des objectifs fixés à l'avance (par exemple, un projet peut avoir abouti dans les délais, mais le client se déclarer non satisfait par rapport à d'autres facteurs liés aux services). D'autant plus que les entreprises s'interrogent de plus en plus sur le management de projets multiples<sup>13</sup> (« multiple projects » in Urli, Urli, 2000, p. 43).

La science du management de projet ne semble donc pas être la seule utile au développement d'un projet, à sa réussite et surtout à l'obtention d'un autre projet, dans un environnement où rien n'est permanent, si ce n'est le changement (« there is nothing permanent except change » in Cleland, Ireland, 2002<sup>14</sup>). Les projets nécessitent en l'occurrence des éléments de la description du marketing ; et ce, notamment, pour anticiper et saisir les opportunités, faciliter la « vente » d'une idée de projet et sa concrétisation, puis son déroulement face à des aléas multiples et des renégociation nécessaires. Ceci constitue donc l'objet de la section suivante.

---

<sup>11</sup> Nous reviendrons sur l'aspect cycle de vie du projet, notamment par rapport au cycle de marketing de projet (voir la partie consacrée à la descriptions des cas, le chapitre dédié à l'analyse du cas C et le chapitre de conclusion –en particulier sur le rapprochement du management du projet et du marketing de projet). Et nous verrons la tendance des chercheurs en management de projet à élargir le cycle.

<sup>12</sup> Les auteurs citent les travaux de Simpson (1987).

<sup>13</sup> On parlera de *management de programme* de projets (« programme management of projects » in Murray-Webster, Thiry, 2000, p. 47) lorsque l'entreprise doit coordonner plusieurs projets, en donnant notamment des priorités (de délais d'achèvement, d'attribution de ressources...) entre ces projets ; ces projets n'ont souvent aucun lien entre eux, alors que certains projets peuvent, au contraire, être initiés par un projet plus global (Turner, Simister, 2000, p. 8 et 132). L'objectif principal est de s'assurer que l'organisation tire un bénéfice maximum de l'intégration d'activités de management de projets (Murray-Webster, Thiry, 2000, p. 47-48).

<sup>14</sup> En préambule, les auteurs citent Heraclitus (Grèce).

## SECTION 2 : LES PROJETS NÉCESSITENT DES ACTIONS CARACTÉRISTIQUES DE MARKETING

### 1 - Un marketing particulier

Selon les travaux de Bakert, Murphy, Fisher, (in Cleland & King, 1988, p. 919), il ne suffit pas de définir le succès d'un projet en fonction du fait qu'il ait été réalisé dans les délais, dans le budget fixé et en considération des spécifications techniques (voir également la fonction Qualité, Coût, Délai évoquée dans la section consacrée à la présentation des projets – partie méthodologie ; voir également les travaux de Lock, 2003, p. 6-8 et ceux de Urli et Urli, 2000, p. 40 qui considèrent que le QCD correspond à une perspective plutôt technique du management de projet<sup>15</sup>). Il faut en l'occurrence prendre en considération également la satisfaction du client, du ou des utilisateurs, de l'équipe du projet, des firmes associées au projet... (Globerson, Zwikaël, 2002, p. 58: « keeping the customer and stakeholders happy »). Car ce qui compte, sur le long terme, c'est que les parties associées au projet, et concernées par le projet et son résultat, soient satisfaites (autant que le délai, c'est finalement le fait d'avoir un produit fini performant qui compte dans la perception de la satisfaction), d'autant plus si la coordination et les relations entre les différents acteurs et différentes actions se sont bien déroulées, et renforceront le sentiment de réussite (Bakert et al., 1988, p. 919).

Et la satisfaction du client et des acteurs est aussi un objectif important du marketing, dont les actions ont aujourd'hui pour objectif principal d'être plus proche du client, et de créer des solutions adaptées à leurs besoins (Vargo & Lusch, 2004, p. 15 ; Kotler, Dubois, 2003, p. 6 ; Keagan, De Leersnyder, 1994, p. 4-6) ; c'est pourquoi il est généralement admis que les projets nécessitent des actions de marketing et même un marketing particulier (Usunier, 1990, p. 167 ; Scoubeau, 1998, p. 114). Selon le dernier auteur, en effet, le marketing est d'autant plus particulier en situation de projet, qu'il « convient de vendre un élément totalement intangible au moment de l'accord si ce n'est évidemment sur base de documents techniques ou de références [...] L'offre correspond à la promesse relative à une solution à un problème particulier, assorti d'un délai de livraison raisonnable, d'un prix, ... vérifiables uniquement après exécution ».

Et, outre le fait que le projet est déjà une activité particulière en soi, les actions de marketing liées au projet sont particulières également parce que *l'intégration du marketing à l'activité de projet* permet aussi de développer et d'accompagner les stratégies d'un porteur de projet pour convaincre des décideurs, d'un chef de projet pour mobiliser de multiples acteurs et protagonistes, les stratégies d'un protagoniste pour générer de nouveaux projets, d'une équipe du projet -avec en tête leur manager, et la

---

<sup>15</sup> « Delay-Cost-Quality [...] corresponds to a more technical perspective of project management », p. 40.

Direction de l'entreprise- pour identifier et évaluer l'impact des influences de stakeholders (Elias, Cavana, Jackson, 2002, p. 301 ; Cleland, 1988, p. 275), etc.

Enfin les types de projet sont très divers, et situés dans des secteurs d'activité très différents (Michel, Salle & Valla, 2000, p. 391), par exemple un projet architectural dans le secteur du bâtiment, le projet du train à très grande vitesse dans le secteur des transports, etc. Or le secteur concerné par le travail de recherche développé ici, est celui du Business to Business, c'est pourquoi il est essentiel d'observer les enjeux de la fonction marketing dans le secteur du Business to Business :

## **2 - Les enjeux de la fonction du marketing en situation Business to Business**

« Le marketing est une démarche qui consiste à concentrer les ressources et les moyens d'une organisation sur les opportunités et les besoins environnants » (de Leersnyder et Keagan, 1994, p. 1) ; cette définition très large et plutôt axée sur le côté stratégique du marketing<sup>16</sup>, peut s'appliquer autant dans le secteur du Business to Business (relations d'entreprises à entreprises, où par exemple, les acheteurs sont des professionnels qui achètent pour le compte de leur entreprise, suivant des procédures et une logique technique et économique justifiée) que dans le secteur Business to Consumer (ou grande consommation, où l'on retrouve les mêmes individus, mais cette fois, ils sont consommateurs, et achètent pour leur plaisir et leur propre usage ou celui de leur famille). Or, une des grandes différences en termes de marketing, entre ces deux situations, est le fait qu'en Business to Business, « les variables techniques ne sont pas seulement impliquées dans la conception de l'offre, mais dans la conduite des relations avec les clients » (Michel, Salle et Valla, 2000, p. 408).

Ainsi, en Business to Business, des actions marketing peuvent être réalisées par d'autres personnes que les responsables du Marketing (les techniciens, les ingénieurs du développement des produits, etc.), en ce sens le marketing devient l'affaire de tous. D'autant plus que parler d'« excellence marketing », c'est penser à « maintenir dans l'entreprise la stratégie de différenciation [par rapport aux concurrents] et l'orientation Client [...] ». C'est aussi « comprendre et anticiper les marchés, développer la perception de la valeur des clients, capitaliser sur la flexibilité et l'esprit d'entreprise et enfin investir dans une communauté d'experts qui dont autant d'atouts qui permettent [...] de concrétiser son potentiel de croissance en satisfaisant encore plus ses clients » (Beurdeley, 2004, p. 82). Il convient donc de préciser les enjeux de la fonction de ce marketing particulier, en situation Business to Business.

---

<sup>16</sup> Certains auteurs privilégient quant à eux, le côté opérationnel du marketing (outils, études, analyses...) : voir en particulier la conclusion, en dernière partie de la thèse. Et, selon Kotler et Dubois (2000, p. 40), il existe deux types de définitions, « celles qui mettent l'accent sur le rôle sociétal et celles qui optent pour une orientation gestion ». Ainsi, « le marketing apparaît dès lors qu'une des parties recherche activement à obtenir la réponse qu'elle souhaite des autres parties à l'échange. Le marketing, c'est la science et l'art de choisir ses marchés-cibles et d'obtenir, de conserver, et de développer une clientèle en créant, délivrant et communiquant de la valeur » (p. 41).

D'après Michel, Salle et Valla (2000, p. 408-412), les enjeux de la fonction marketing dans une entreprise se situent sur huit plans<sup>17</sup> : « l'information marketing et la compréhension des marchés, l'expertise dans les métiers des clients, le pilotage de la chaîne de la valeur, la conception de l'offre, la dynamisation de l'offre, les méthodes de travail, la gestion de la rentabilité et le marketing stratégique ». Ces huit plans peuvent être précisés, comme suit :

- ✚ L'information et la compréhension des marchés : informations sur la dynamique des marchés, sur les clients, la position concurrentielle de la firme (évaluation), la connaissance des systèmes d'influence et des réseaux de décision... Il faut en outre savoir interpréter les informations détenues par les membres constituants de son client non seulement grâce à la mise en place d'un système d'information de qualité mais aussi par la connaissance de sa répartition entre les membres (contacts réguliers avec l'équipe du client et la familiarité avec l'organisation de la clientèle, etc.) ;
- ✚ L'expertise dans les métiers des clients : grâce à l'étude constante et explorée des besoins et contraintes du client (par exemple les connaissances technologiques, les contraintes environnementales et les besoins d'amélioration de productivité) ;
- ✚ Le pilotage de la chaîne de la valeur : découvrir et servir la valeur du client grâce à « l'accrochage entre la chaîne de la valeur du fournisseur avec celle du client » (op., cit., p. 410 ; et voir le chapitre consacré à l'analyse des cas A et B au cours duquel la notion de valeur et de chaîne de valeur sont explicitées) : il faut apporter des avantages *utiles* pour le client ;
- ✚ La conception de l'offre : le marketing représente le point de vue du client et du marché, et ainsi permet l'originalité et l'adéquation de l'offre ; et ce notamment grâce à un niveau suffisant de performance, et une différenciation concurrentielle. Pour cela, il s'agit de mobiliser les énergies et les ressources, en interne mais aussi en externe, donc également chez le client (échange coopératif) ;
- ✚ La dynamisation de l'offre : au-delà de la conception de l'offre, il faut créer les conditions de la réussite auprès des clients, notamment lors des communications de l'offre, de la négociation, etc. ;
- ✚ La définition et l'aide à l'utilisation de méthodes de travail : analyse d'un nouveau projet, gestion du portefeuille de clients, outils adaptés, etc. ; la maximalisation de la diffusion d'une « vraie compréhension du marché de l'entreprise » (par l'explication auprès des acteurs internes de l'entreprise des méthodes de travail utilisées, comme par exemple la segmentation) ;

---

<sup>17</sup> Les auteurs n'excluent pas la contingence des situations et refusent ainsi l'idée de « règles absolues » : il s'agit donc d' « orientations générales », p. 407. Ils retiennent néanmoins le fait que « les choix faits en matière d'organisation marketing sont fortement dépendant du mode d'interaction avec les clients », p. 408.

- ✚ La gestion de la rentabilité : un suivi de la rentabilité de la gestion des clients pour optimiser les investissements de conquête de clients nouveaux ne s'avère pas être un calcul seulement comptable. Le suivi ne sera pertinent que grâce à une meilleure connaissance de la clientèle acquise et à fidéliser, et à l'appréciation des clients potentiels ;
- ✚ Enfin le marketing stratégique<sup>18</sup> : fonction de synthèse, qui consiste surtout en la prise en compte des dimensions liées aux marchés dans la démarche de la stratégie générale de l'entreprise. Son rôle est « essentiellement dynamique ». Il ne peut être assuré que par une « relation directe et sensible avec l'environnement » (op. cit., p. 412).

Or la réussite face à ces enjeux n'est possible que dans le cadre d'échanges, de contacts, d'interactions entre les acteurs (principalement interaction entre le client et le fournisseur), caractéristiques de ce que l'on nomme généralement le marketing relationnel : l'échange relationnel permet en effet de favoriser la situation de l'entreprise par rapports à ces différents enjeux (Egan, 2002 « Relationship Marketing : Exploring relational strategies in marketing »). Il convient ainsi d'observer les acteurs de l'échange relationnel.

### 3 - Protagonistes

Les projets en Business to Business sont considérés comme complexes pour plusieurs raisons : complexité technique, financière, mais aussi complexité politique et sociétale (Cova, Ghauri et Salle, 2002, p. 16 et voir les caractéristiques du marketing de projet dans la partie suivante).

En effet le nombre de participants à un projet est souvent important : peu d'entreprises aujourd'hui peuvent assumer un projet d'envergure seules, comme cela sera d'ailleurs souligné plus loin : ces entreprises travaillent souvent dans un contexte stratégique de coopération. Ces protagonistes<sup>19</sup> du projet, « acteurs marchands » (in Cova, Salle, 2003, p. 36-37, « market actors » in Cova, Salle et Ghauri, 2002, p. 17) influencent le projet et son devenir, en ce sens qu'ils participent à son développement, à sa réalisation (et de la

---

<sup>18</sup> Les caractéristiques du marketing stratégique (et son lien avec le marketing de projet) seront précisées en fin de la partie 3 et en dernière partie de la thèse. Voir également l'introduction.

<sup>19</sup> Voir Lecoivre, 2002, p. 25-31 et notamment p. 28 : Dans les tragédies grecques, le Protagoniste était l'acteur qui jouait le rôle principal. Depuis la fin XIXème, le protagoniste est une personne *qui prend une part active*, un rôle important dans une affaire. Le protagoniste est donc un participant, une partie prenante du projet (stakeholder). Il joue un rôle par rapport au projet, c'est un *ayant droit* du projet. La notion de protagoniste correspond bien à notre idée et à celle des interviewés. Elle sera, en conséquence, souvent préférée à celle de l'acteur (d'ailleurs cette dernière notion renvoie, en France, surtout aux travaux menés en sociologie, et en organisation du travail ; avec une dimension fonctionnelle –voir Freidberg, Crozier...- et une dimension sociale –voir Bourdieu). Voir également dans le chapitre suivant de la thèse, les paragraphes concernant la population, ainsi que ceux destinés aux protagonistes et à leur positionnement, dans la section consacrée à la présentation des projets.



même façon d'ailleurs, il participent au développement de la firme dont la pérennité dépend souvent du succès de ses projets) : par exemple, des représentants ou agents, les fournisseurs, les partenaires de la firme, les organismes de contrôle, les banques...

Mais d'autres types d'acteurs influencent également le projet : son développement technique et financier (par une influence sur le choix des partenaires, des fournisseurs, etc.), ses caractéristiques (par une influence sur les départements de recherche et développement par exemple) ; ce sont des acteurs « non marchand » (Cova, Salle, 2003, p. 36-37, Cova, Ghauri et Salle, 2002, p. 17 « non-market actors ») : par exemple, des protagonistes politiques (voir l'exemple du métro de Medellin, traité par Dessinges, 1990, p. 83-90, et évoqué en tout début de chapitre dans la partie consacrée au projet), associations diverses, groupes de pression ou lobbies. Les lobbies<sup>20</sup> sont en l'occurrence des groupes ou personnes « d'influence », « qui entretiennent des relations étroites » avec les hommes et femmes, décideurs en général ; des « professionnels » qui « savent convaincre que des intérêts particuliers relèvent aussi de l'intérêt général » (Cheyvalle, Ducros, 2003, p. 10), qui demandent donc un suivi particulier, et pour lesquels l'entreprise doit développer un relationnel fort, une veille importante. En effet le lobbying est « un jeu de contre-pouvoirs » qui peuvent permettre à des idées nouvelles « de circuler » (Adler, 2004, p. 29), ou au contraire, d'être freinées, voire rejetées.

Enfin l'on ne peut négliger les protagonistes internes à l'entreprise : ceux qui permettent la transformation de l'idée de projet en projet, ceux qui permettent son développement, son évolution, sa réalisation (les techniciens, les commerciaux, la Direction Générale, le personnel de la fabrication, le personnel R&D, l'équipe du projet, le Chef de projet, etc.). Or certains peuvent être des parties prenantes (stakeholder) négatives : ils n'adhèrent pas au projet, ne l'intègrent pas (et parfois même « simulent l'adhésion pour mieux freiner »)<sup>21</sup>. Même au sein de l'équipe du projet, « il faut une parfaite coordination et entente entre les différents membres [...] sans tenir compte du statut de chacun » pour une parfaite intégration des membres et un bon fonctionnement permettant de faire aboutir le projet dans les meilleures conditions (Nicolas, 2003, p. 10). En effet la motivation de l'équipe et une communication<sup>22</sup> adéquate pour des objectifs clairs, restent les principales clefs du succès d'un projet (« Critical Success Factors » in Pinto, Rouhiainen, 2001, p. 83).

---

<sup>20</sup> Pluchart (2002, p. 173-174) propose la classification suivante : « le lobby politique » (personnalités internationales, nationales ou locales, « appartenant au pays de l'entreprise soumissionnaire ou à celui du donneur d'ordre ») ; « le lobby industriel et commercial » (Ambassades, Chambres de commerce, Syndicats... et / ou des « industriels et intermédiaires, impliqués dans le projet ou intéressés par les retombées de celui-ci ») ; « le lobby financier » (organismes financiers public, para-publics et privés ayant des intérêts directs et indirects dans le projet) ; « les lobbies des utilisateurs, des associations (notamment de protection de l'environnement), et des syndicats de défense d'intérêt professionnels et/ou politiques (notamment de préservation de l'emploi local), ainsi que des clubs et amicales (notamment d'anciens élèves d'universités et d'écoles) ».

<sup>21</sup> D'ailleurs « les résistances trouvent souvent leurs origines dans le manque d'accompagnement des salariés » (Ginibrière, in 2003, p. 40). Nous traiterons plus loin la variable accompagnement.

<sup>22</sup> Nous reviendrons sur cette variable à plusieurs reprises tout au long de la thèse.

En conséquence de ce qui précède, les protagonistes d'un projet, sont des parties prenantes dont l'irruption et les logiques d'intervention ne sont pas a priori totalement prévisibles. D'autant plus que chacune des parties prenantes « internes et externes », « a son propre objectif ». Ce qui renforce l'idée qu'un projet est « un système ouvert » (Conso, Gemini, 2001, p. 59 et voir le début de ce chapitre), où le milieu, le marché, interviennent, où des acteurs hors entreprises et hors projet ne sont pas toujours bien identifiés, etc. Au-delà, les interventions, démarches et objectifs, d'un certain protagoniste avant la concrétisation d'une idée en projet, ne sont pas forcément les mêmes pendant le déroulement du projet ou à la fin de ce projet. Le positionnement (et le point de vue) des protagonistes par rapport au projet peut évoluer selon l'avancée du projet et, comme on le verra en cours d'étude, les phases correspondantes de démarches de marketing associées au projet. Ainsi, leur identification, leur gestion, l'attention à leur porter pour mieux les comprendre et anticiper les influences et décisions, requièrent donc des actions particulières notamment liées au domaine du marketing (veilles, études et analyses, actions de communication, relationnel, négociations...). En d'autres termes, tant que l'entreprise n'a pas compris quels sont les stakeholders clefs, et quel est leur potentiel d'influence et d'impact, il est impossible de progresser efficacement dans le projet (Pinto, Rouhiainen, 2001, p. 143<sup>23</sup>).

Pour terminer sur cette partie, on peut considérer un positionnement différent des protagonistes, en fonction de leur influence directe ou non sur le projet, son obtention, son déroulé et sa fin. En effet des protagonistes peuvent être *intra-projet* (par exemple, l'équipe du projet), d'autres de la même entreprise peuvent être *extra-projet* et avoir néanmoins de l'influence sur le projet (le Directeur Général, les Directions des autres services). En outre, tout en étant extérieur à l'entreprise dans laquelle se déroule le projet, un protagoniste peut également influencer le projet, être impliqué directement, ou indirectement dans le projet. Par exemple le Responsable du projet (ou du suivi du projet) chez le client est un protagoniste « intégré » au projet : il est donc un protagoniste *intra-projet* mais *extra-entreprise* (du point de vue du fournisseur qui réalise le projet). Ou encore les concurrents sont des protagonistes *extra-entreprise*, qui ont eu une influence sur le projet, au niveau financier et/ou technologique, même s'ils ne sont pas impliqués directement dans le projet ; ce sont en conséquence des protagonistes *extra-entreprise* et *extra-projet*. Ce que nous pouvons tenter de résumer dans un tableau, comme suit :

---

<sup>23</sup> Extrait du texte original : “until we have an understanding of the key stakeholders with the potential to affect our organization’s operations, it is impossible to progress [...]”.



*Positionnement des protagonistes par rapport à une situation de projet en secteur Business to Business*

PROTAGONISTES INTRA - ENTREPRISE	PROTAGONISTES EXTRA - ENTREPRISE
<p>-Protagonistes <u>intra-projet</u> (Equipe du projet)</p> <p>- Protagonistes <u>extra-projet</u> (Directions des autres services...)</p>	<p>-Protagonistes <u>intra – projet</u> (clients, fournisseurs, décideurs externes, stakeholders...)</p> <p>-Protagonistes <u>extra-projet</u> (banques, organismes de subventions, conseils, concurrents...)</p>

Or, on verra au cours des sections suivantes, que ce positionnement des protagonistes est plus complexe encore, si on considère les différentes phases de la vie du projet. En effet, par exemple, comment considérer le concurrent principal retenu dans la short list -aux côtés du fournisseur qui finalement aura obtenu le contrat-, alors que le projet n'est pas encore démarré ? Son implication est très forte pour le projet (notamment au moment de la négociation) : protagoniste extra-entreprise, est-il également à cette période, un protagoniste intra-projet ?

En conséquence, le positionnement des protagonistes par rapport à la situation de projet semble évoluer également en fonction du moment de la vie du projet (sans omettre d'ailleurs le fait que dans la dynamique de réalisation d'un projet, des stakeholders apparaissent, d'autres disparaissent, voire certains sont désirés quand d'autres deviennent indésirables, etc). Et notamment, on peut d'ores et déjà se poser la question du positionnement et du rôle d'un protagoniste extra-projet et intra-entreprise (la direction générale par exemple) quand il s'agit de mener des actions de marketing liées à la « vente » de l'idée de projet puis de l'idée du projet -l'activité de marketing *de* projet-, et lorsqu'il s'agit de mener des actions de marketing liées à la dimension commerciale et marketing des effets du projet (par exemple, les questions relatives aux nécessaires re-négociations pendant le déroulement du projet) caractéristiques le l'activité de marketing *dans* le projet. On s'attachera donc à analyser plus finement les phases de marketing de projet au cours de la section suivante.

## SECTION 3 : PREMIÈRE CARACTÉRISATION DU MARKETING DE PROJET

### 1 - Le triptyque du marketing de projet

Dans la section précédente, on a vu que les projets nécessitent un marketing particulier, et c'est justement pour différencier les actions de marketing pour une situation classique de Business to Business (réalisation et vente de produits d'entretiens de machines industrielles, par exemple), des actions de marketing dédiées aux activités particulières des projets, que les membres de l'INPM<sup>24</sup> ont établi un cadre conceptuel qui permet de mettre en avant les traits caractéristiques du marketing de projet. Il est désigné par les trois lettres D.U.C (« so-called D.U.C » in Skaates, Tikkanen, 2003, p. 504):

- D. (« discontinuity ») discontinuité de la demande de projets ;
- U. (« uniqueness ») unicité de chaque projet, en termes technique, financier et sociopolitique ;
- C. (« complexity ») complexité de chaque projet individuel, en termes de nombre d'acteurs impliqués<sup>1</sup> tout au long du processus de fourniture (« supply »),

Chacun de ces points fera bien sûr l'objet de développements ultérieurs. Mais on peut déjà dire, au regard des enjeux décrits précédemment, et devant ces caractéristiques D.C.U, que le marketing de projet est constitué d'un ensemble de démarches qui contribue :

- tout d'abord, face à une situation où notamment la demande de projets est incertaine, à maximiser les ressources et les facultés de l'organisation pour provoquer et saisir les opportunités de projets environnants (il faut donc qu'il s'intéresse très tôt à une situation éventuelle de projet à venir : « that is to say that the marketing of a project may consider

---

<sup>24</sup> Comme cela fut précisé en introduction de la thèse, l'INPM (International Network for Project Marketing and System Selling) regroupe une communauté de chercheurs, affiliés à l'IMP (Industrial Marketing and Purchasing), qui se spécialise en Business to Business. Les travaux de l'INPM seront cités notamment dans le chapitre consacré aux contributions de la recherche, et dans la conclusion (voir la dernière partie 4).

activities long before any negotiation or concrete project commitment is reached », in Hadjikhani, 1996, p.327).

- puis, le projet décidé, notamment face à une situation d'unicité et de complexité de chaque projet, le marketing de projet contribue également (aux côtés du management de projet<sup>25</sup>) à mener à bien cette activité inhabituelle qui ne pourrait l'être par une simple amélioration d'opérations courantes.

Le marketing de projet permet, en d'autres termes, de réduire la distance (relationnelle, géographique, psychologique...) entre le fournisseur et son client (« shorten any time of distance » in Cova, Salle, 2000, p. 674) et de s'assurer que tout les acteurs impliqués directement ou indirectement dans l'idée de projet, puis dans sa concrétisation et dans son déroulement, sont sur la même longueur d'onde et progressent dans la même direction. Le marketing de projet est donc également un ensemble des démarches d'un échange relationnel au cœur des marchés, dans une logique de stratégie de réseaux pour anticiper les besoins. C'est pourquoi le marketing de projets est considéré par certains auteurs comme un « cas extrême du marketing relationnel avec l'impérieuse nécessité de créer des relations autres que commerciales afin de maintenir le lien avec les marchés » (Badot, 1992, p. 187).

On peut tirer ici *une première conclusion* pour avancer dans la caractérisation du marketing de projet : le marketing de projet fait appel d'une part, aux concepts de marketing (notamment pour la mobilisation des ressources et la saisie d'opportunités), et d'autre part, aux concepts du marketing relationnel (pour une meilleure connaissance du client, de ses besoins, pour une gestion optimale des acteurs, et l'obtention des informations nécessaires à l'anticipation).

Mais encore, les actions du marketing liées à l'activité du projet, grâce à une politique d'adaptation menée de façon assidue par l'entreprise (et dans le cadre d'échanges relationnels, de contacts intenses, d'interactions, de communication interne et externe...) permettent une meilleure connaissance de son fonctionnement, de ses opportunités de projet et de l'environnement au sein duquel elle évolue et détecte les projets. Le marketing de projets apparaît alors pour le fournisseur, *notamment en situation de transaction complexe*, comme « une tentative de se dégager des marges de manœuvre stratégiques, plutôt que d'être dominé par celles du client » (Bansard et al., 1992, p. 89) et comme un moyen de diminuer les risques et les incertitudes.

*Une deuxième conclusion* permet alors la mise en avant le fait que le marketing de projet ne peut être caractérisé uniquement à l'aide des concepts du marketing (pour des actions appropriées à la mobilisation des ressources, à la saisie d'opportunités, et à l'adaptation) et du marketing relationnel (voir la première conclusion). En effet le milieu dans lequel évolue le projet (qui peut en renforcer la complexité, d'ailleurs), l'objectif du projet (voir les résultats du projet et les livrables en fin de chapitre suivant), ses propres caractéristiques et notamment son caractère d'unicité, sont également à prendre en

---

<sup>25</sup> L'on verra plus loin les caractéristiques du marketing de projet en regard au management de projet (voir en particulier en partie 3, les chapitres dédiés aux analyses des différents cas, et la 4ème partie de la thèse).

compte. Il faut, en conséquence, considérer de la même façon : la déclinaison des trois différentes natures de processus de projet relevées dans les sections précédentes (à savoir, le projet ex nihilo de type « one shot », le projet en tant que remise en cause substantielle d'un process, le projet comme dynamique transactionnelle complexe).

L'exemple de l'aventure de la Twingo (Midler, 1998), illustre tout à fait la dernière conclusion. En début de la section 1, ce projet de la Twingo a permis d'éclairer un projet en tant que remise en cause substantielle d'un process. Or, les démarches du marketing au sens général et celles du marketing relationnel interagissent et jouent sur le comportement de l'équipe projet, sur la réaction et le jugement des collègues –notamment des services Méthode et Analyse des coûts-, sur l'évolution du projet et la tenue des délais (voire sur le gain par rapport aux prévisions), sur la perception et la mobilisation autour de ce projet et sur les décisions. Ces techniques du marketing (caractéristiques du marketing *dans* le projet, comme cela fut noté en conclusion de la section précédente) contribuent assurément au succès du projet. Elles ont donc bien été utilisées mais elles ne sont pas directement tournées vers le client final, à savoir le consommateur ; elles agissent *à l'intérieur* de l'entreprise, pour transformer l'idée de projet en projet décidé, puis pour favoriser un déroulement optimal, couronné de succès : le marketing de projet permet dans un premier temps la « vente » de l'idée, puis celle du projet en interne. Son succès s'opère ensuite par la vente du modèle auprès du consommateur final, mais avec l'appui cette fois de démarches marketing, caractéristiques du Business to Consumer.

*Finalement*, la caractérisation du marketing de projet peut s'exprimer : grâce aux concepts généraux du marketing d'une part, d'autre part grâce au modèle du marketing relationnel et enfin, par la déclinaison des 3 différentes natures de processus de projet, comme suit :

TRIPTYQUE CORRESPONDANT A LA CARACTÉRISATION DU MARKETING DE PROJET :

- ✚ les concepts de marketing (comme mobilisation de ressources, saisie d'opportunités et adaptation),
- ✚ le paradigme<sup>26</sup> du marketing relationnel (pour une meilleure connaissance du client, de ses besoins, pour une gestion optimale des acteurs, et l'obtention des informations nécessaires à l'anticipation),
- ✚ la déclinaison des trois différentes natures de processus de projet (le projet ex nihilo de type « one shot », le projet en tant que remise en cause substantielle d'un process, la notion de transaction complexe -en milieu industriel, et suivant une logique économique-).

<sup>26</sup> Lindholm suggère qu'un paradigme est en grande partie, « un ensemble de normes ou de conceptions qui, au sein d'une communauté donnée, influencent l'idée qu'ont les scientifiques de ce qui doit être étudié et la façon de mener leur étude » (1981, p. 34).

Cette approche « proactive » (in Cova, Ghauri, Salle, 2002, p. 143), qui permet l'anticipation (notamment grâce à une meilleure connaissance du client et de ses besoins, de l'environnement, etc.) peut se décliner en plusieurs logiques, grâce en particulier aux logiques de vente de solution et d'offre créatrice de projet, qui seront traitées dans la troisième partie de cette section. Auparavant il paraît important d'observer les phases de marketing de projet, sur lesquelles les auteurs s'accordent.

## 2 - Les phases de marketing de projet

La démarche décrite ci-dessus correspond bien à la certitude partagée par tous les spécialistes et professionnels en Business to Business qu'une firme n'a pratiquement aucune chance de remporter une affaire, de vendre son idée de projet si elle ne fait que répondre à un appel d'offres émanant du client, sans s'y être intéressé avant (Cova, Salle, 1999, p. 30). En effet *découvrir* à un appel d'offres concret, (et bouclé par le client) signifie que le fournisseur ne peut plus modifier les critères techniques et commerciaux, les conditions du projet, alors que s'il avait pu construire avec le client, avancer, évoluer avec lui, il aurait pu se positionner avantageusement et ne pas être uniquement considéré en fonction d'un prix et d'un délai. La logique de marketing de projet répond ainsi à la nécessité pour les entreprises de « se différencier stratégiquement afin d'échapper à une concurrence fondée essentiellement sur les prix et les coûts » (Mühlbacher, 1998, p. 23).

Mais la démarche marketing de projet répond aussi au besoin des entreprises de « se focaliser de plus en plus sur la phase amont d'un projet » (Midler, 2002, p. 24) et plus encore, elle n'est pas uniquement dédiée au soutien du projet lorsque l'idée de projet est née, ou le besoin de projet exprimé, mais elle l'est aussi, avant la naissance de l'idée, car les principales sources d'idées de projet pour toute entreprise sont non seulement ses services recherche et développement, mais aussi –et surtout- ses clients et ses concurrents (Kotler, 2000, p. 358), son réseau, son milieu. Aussi le marketing contribue-t-il à la naissance et la conduite de l'idée du projet, et du projet lui-même par une implication dès les phases amont des projets.

Les auteurs s'accordent ainsi sur le fait que la démarche du marketing de projet se décline en plusieurs phases, en l'occurrence en trois phases (Azimont et al., 1999, p. 135-136 ; Cova et Hoskins, 1997, p. 546 ; Malaval, 2001, p. 87-88 ; Michel et al. 2000, p. 397-406 ; Pluchart 1998, p. 108, 112, 124), il s'agit des phases suivantes :

- phase de marketing hors projet
- phase de marketing en amont du projet
- phase de marketing dans le projet

*Le marketing hors projet* consiste en l'anticipation des règles et du champ d'action par celui qui deviendra le fournisseur. Cette phase correspond à la phase « independent of any project » où le projet n'existe pas encore (Cova, Ghauri, Salle, 2002, p. 142). Par un système de veille, le fournisseur va tenter de détecter les besoins de projets ou les projets,

et se doter des capacités nécessaires en termes de relations (op. cit. p. 142), de réseaux, de technicité et de financement, pour offrir ou plutôt « assurer le développement de l'offre » (Michel, Salle, Valla, 2001, p. 399). Cela correspond plutôt à une « approche déterministe<sup>27</sup> » (Skaates, Tikkanen, 2002, p. 67; Azimont, Cova, Salle, 1999, p. 135).

*Le marketing en amont du projet* consiste en la construction des règles avec le client au côté et au sein du réseau de relations influentes. Cette phase correspond à la phase « Pre-tender phase » où les projets ont été détectés (Cova, Ghauri, Salle, 2002, p. 142) ; le fournisseur doit maintenant se doter des compétences pour se lancer dans le projet. L'entreprise va notamment mobiliser les partenaires identifiés lors de l'étape précédente. Il va se protéger des risques et influencer le cahier des charges. Nous passons à une approche plutôt « constructiviste<sup>28</sup> » (Skaates, Tikkanen, 2002, p. 67 ; Azimont et al., 1999, p. 135) au cours de laquelle le fournisseur tente de se mettre en position de force. Elle se termine par une soumission de l'offre (qui correspond à la phase « Tender Preparation », Cova et al., 2002, p. 142) avec une préparation pour le contenu technique et financier de l'offre ainsi que pour son positionnement au sein d'un réseau d'acteurs, et par les négociations.

*Le marketing dans le projet* démarre au moment de la décision finale qui concrétise réellement le projet (notamment, en général, par la signature du contrat). Tout au long du projet se succéderont les re-négociations, modifications, aléas, suivi, réunions, prises de décisions... C'est le déroulement, la réalisation du projet -avec un échange relationnel continu client – fournisseur au sein d'une démarche de gestion de projet-, jusqu'à l'achèvement du projet.

Pour simplifier, certains auteurs regroupent les deux premières phases en une seule et intitulent cette grande phase par « marketing *du* projet » précédant celle de marketing *dans* le projet. Ainsi les phases de marketing hors projet et en amont du projet, ou « phases amont », seraient surtout les phases correspondant à la veille économique et technologique, la communication... (Pluchart, 1998, p. 20), propres au marketing *du* projet. Et les « phases aval » : « pilotage de projets, gestion de crise » (op. cit., p. 20), mises au point et ajustements, réalisation, seraient caractéristiques du marketing *dans* le projet.

Ce sont pourtant bien les trois phases énoncées précédemment qui correspondent aux cas analysés, et que nous reprendrons donc dans la suite de l'étude : le marketing hors projet, le marketing en amont du projet et le marketing dans le projet. Elles permettront d'ailleurs l'identification d'une quatrième phase (voir le chapitre 3 et la dernière partie de la thèse). Or, l'analyse de ces phases permet également la mise en avant d'autres logiques de marketing de projet, logiques favorisées notamment par un travail très en amont. Elles sont décrites ci-après (section 4).

---

<sup>27</sup> Le terme déterministe (« deterministic posture » in Skaates, Tikkanen, 2002, p. 67) correspond ici à l'idée d'anticipation, de compréhension des phénomènes et environnements (et non pas à la situation où le fournisseur excèlerait en acceptant les règles et en répondant à la demande du client).

<sup>28</sup> Le terme constructiviste (« constructivist posture » in Skaates, Tikkanen, 2002, p. 67) correspond à l'idée d'implication active du fournisseur (construction des règles).



## SECTION 4 : LES LOGIQUES DE VENTE DE SOLUTION ET OFFRE CRÉATRICE DE PROJET

En début de chapitre, l'essor de l'activité de projet fut relevé. Cet essor (et ainsi l'importance grandissante du marketing de projet) tient, pour une grande part, aux évolutions des contextes et modalités de *l'offre* et de la *vente* et, ce faisant, aux évolutions des possibilités techniques, financières, humaines, aux modalités d'organisation, etc. C'est ainsi, que de la même façon, on voit la logique de marketing de projet évoluer vers d'autres alternatives.

### 1 - Offre globale et contexte stratégique de coopération

**E**n Business to Business les acheteurs depuis plusieurs années préfèrent « acquérir une solution complète à leur problème plutôt que d'effectuer une série d'achats isolés » ; leur fournisseur assure donc « la vente de système » (Kotler, Dubois, 2000, p. 227) et non plus celle de composants que le client devra assembler par ses propres moyens et sous sa responsabilité, avec tous les aléas inhérents à la coordination dans les différentes livraisons, en termes de délai, mais aussi de qualité et de technologie, avec les différents problèmes liés à la logistique et à l'organisation interne.

Dans le secteur automobile<sup>29</sup> notamment, les équipementiers, sous la pression des constructeurs, cherchent de plus en plus à approvisionner un système complet assemblé afin de réduire les coûts et les délais de développement des véhicules. Ni les constructeurs, ni les équipementiers, ni les fournisseurs, ni les sous-traitants ne peuvent aujourd'hui se permettre d'investir en propre davantage en ressources humaines ou technologiques dans ce milieu de plus en plus instable. La solution qui se développe, pour se doter de toutes les compétences requises est alors l'alliance, la coopération, l'association avec des partenaires (voire des concurrents) offrant des compétences complémentaires aux siennes. Cela a pour conséquence de voir les fournisseurs de niveau 1 et 2 s'associer ensemble, et/ou avec des sous-traitants de plus petite taille, pour pouvoir proposer une *offre globale*. En outre, avant même de se battre pour obtenir le contrat, il faut déjà faire partie de la liste des fournisseurs agréés pour avoir la chance d'être consulté. Et le seul moyen d'en faire partie est d'être doté de toutes les compétences nécessaires et des capacités industrielles indispensables. Les partenariats permettent la construction de l'offre, l'établissement du devis, le respect du cahier des charges et/ou procurent le pouvoir de l'adapter, et enfin assurent les moyens de réaliser le système demandé et offert.

---

<sup>29</sup> Une des entreprises étudiée dans le cadre de la thèse, évolue d'ailleurs dans le secteur automobile (voir les chapitres suivants).



Et les démarches de ces entreprises entrent dans le cadre d'une *stratégie de réseau*. La stratégie étant entendue ici comme « positionnement [...] dans un environnement complexe multidimensionnel, lui servant à la fois de source d'approvisionnement et de débouché et constituant une sorte de matrice socio-culturelle » (Desreumaux, 1993, p. 15), elle est donc proactive et tournée vers le futur (Aaker, 2001, p. 11). Et le réseau est quant à lui « caractérisé par un ensemble de deux ou plusieurs relations d'échanges entre des individus ou des organisations » (Bourqui, 1990, p. 53). Aussi la stratégie en question repose-t-elle en particulier sur la coopération au sein de ce réseau, entre deux ou plusieurs entreprises, à savoir « un accord » entre ces entreprises -qui ne modifie en rien les entités de chacune- mais qui permet « de mettre en commun » des compétences, moyens et ressources, dans un « objectif d'action » (Valverde, 1990, p. 65 et 66), tel que par exemple la fabrication d'un produit, « plutôt que d'y travailler de façon totalement autonome (ou au contraire) de mettre en commun de façon définitive leurs ressources et activités » (Desreumaux, 1993, p. 401 et 402<sup>30</sup>). Les entreprises associées partagent bien sûr les bénéfices mais aussi les risques. Et, suivant les buts poursuivis par le groupement, la coopération est limitée dans le temps, et elle implique « des liens plus ou moins forts (entre les partenaires, et) des échanges techniques ou industriels unilatéraux ou réciproques » (Valverde, 1990, p. 65).

Aujourd'hui l'on peut dire que les alliances et partenariats sont de plus en plus préférés aux fusions et acquisitions qui fonctionnent avec plus de difficultés. C'est pourquoi « nous entrons dans l'ère des entreprises agiles : celle qui se focalisent sur leur cœur de métier et n'hésitent plus à nouer des partenariats sur des maillons de leur chaîne de valeur qui leur paraissent moins stratégiques » (Germain, 2002, p. 1).

## 2 - Vente de solution

Or si parfois la confusion entre l'offre globale et la vente de solution existe, la démarche d'une firme en logique de vente de solution va plus loin, en ce sens où, tout d'abord, l'idée de faire une proposition qui intégrerait des « productions techniques dans un système » (Cova, 2001, p. 4), qui ferait éventuellement appel à des compétences extérieures, et qui *amènerait un client à la solution*, fait suite à une collaboration entre le client et son fournisseur, et ne fait pas suite à un appel d'offre concret émanant du client.

En effet, c'est au cours et à la suite d'une prospection intense, à des contacts fréquents, réguliers et soutenus, à des échanges relationnels développés avec le client, que l'équipe du fournisseur va déceler un besoin de projet, alors non encore exprimé ni perçu réellement chez le partenaire. Il s'agit là entre autres fonctions caractéristiques de la démarche marketing, de veille technico-commerciale, grâce au relationnel développé avec le client. Ainsi que l'accordent les auteurs, si l'entreprise ne découvre cette attente qu'au moment de l'appel d'offres, elle n'a pratiquement aucune chance d'obtenir le

---

<sup>30</sup> L'auteur se base sur les travaux de Dussauge (1990)

contrat. Pour cela, la vente de solution va se baser sur une stratégie de « réseau d'ouverture de marché » où « les principaux intervenants potentiels sur un marché nouveau se constituent en réseau implicite ou explicite pour stimuler une demande générale latente » (Bourqui, 1990, p. 59) : elle provient ainsi des compétences fondamentales (celles du métier principal), mais aussi des compétences périphériques (les métiers annexes) mais surtout des compétences externes provenant d'autres sociétés (vers lesquelles elle se rapproche et établit des coopérations) puisque l'entreprise pourra s'entourer de capacités dont elle n'a pas les attributs.

Or pour se positionner avantageusement par rapport à la concurrence et très en amont, l'équipe du fournisseur accompagne les partenaires - clients dans la voie recherchée, apportant tous les arguments nécessaires prouvant qu'une telle stratégie est la solution à la réduction des temps de développement, et/ou de réalisation, par exemple, et à la réduction des coûts. C'est l'expérience que l'entreprise a déjà sur d'autres situations de projet, qui permet l'analyse de l'enjeu du client : le client cherche un fournisseur capable de lui apporter des nouvelles idées, des solutions et le groupe propose *la* solution pour l'aider, « la solution qui apporte de la valeur ». Il s'agit ici de proposer une offre « polymorphe apportant une réponse aux enjeux du client » (Cova, 2001, p. 4 et 5).

Et ce qui différencie la démarche décrite ici, de l'offre globale classique, c'est que l'équipe accompagne « le client du moment zéro où il n'a pas d'expression de besoin au moment « t » où il va formuler sa demande dans un sens favorable aux compétences du fournisseur » (Cova, 2001, p. 4). Le client et notre entreprise agissent en interaction et *construisent ensemble la demande*, avant de bâtir conjointement l'offre correspondante, en s'ajustant progressivement l'un à l'autre, face aux enjeux de chacun, aux organisations et métiers respectifs, en fonction des compétences propres aux différents acteurs, qu'ils soient le client, l'équipe fournisseur et les groupes associés pour les besoins de cette aventure.

Dans la majeure partie des cas de vente de solution (« solution selling » in Brook, Parker, 2001 p. 12), le client et le fournisseur se connaissent de longue date : les firmes travaillent ensemble sur différentes prestations (éventuellement irrégulières et plus réduites que ce que le potentiel laisse présager) et peut-être dans des secteurs différents. Il peut se passer des mois, voire des années à partir du moment où l'équipe fournisseur prend conscience, d'une part du potentiel chez le client, et d'autre part du relationnel suffisamment avancé dans certains secteurs pour faire cheminer l'idée, c'est-à-dire qu'il se passe une longue période de temps à partir des prémices, des contacts appropriés et ciblés, jusqu'à la formulation de la demande par le client. Le fournisseur procède ainsi à « un travail d'aide ou d'appui au client dans son activité. Il s'inscrit donc dans un cadre relationnel plus que transactionnel ». Cette démarche s'inscrit dans le long terme (« efficiently-long-term » in Brook et al., 2001, p. 13) et n'est possible que si la *confiance*<sup>31</sup> entre les parties est réelle (Cova, 2001, p. 4).

Ainsi le fournisseur « en évoquant des situations à problèmes qu'il a été conduit à résoudre chez d'autres clients, suscite chez le client l'idée qu'il pourrait bien être

---

<sup>31</sup> Nous reviendrons sur cette variable 'confiance' ultérieurement

confronté au même type de problèmes » (Azimont et Al., 1999, p. 132) puis il construit avec le client la solution adéquate. 'Éclairée' par le fournisseur, la solution « apparaît » finalement aux yeux du client. Et puisque le travail amont du fournisseur a permis de tisser les liens et de relier les maillons afin de propager l'idée nouvelle et finalement de séduire par la solution proposée : il est donc demandé de construire l'offre sur la base concrète de la nouvelle idée de besoin. Le(s) cahier(s) des charges, les documents techniques et financiers sont alors élaborés ensemble ; les propositions construites conjointement sont révisées ensemble ; les présentations successives d'organisation de projet, sont négociées et retravaillées en fonction des besoins et remarques du client : toutes les étapes se finalisent en collaboration.

Dans le cadre d'une vente de solution, « l'objet de l'échange est moins un ensemble de produits-services que la résolution par le fournisseur de problèmes posés par le client : ce processus de « problem solving<sup>32</sup> » passe par des interactions entre fournisseur et client : analyse du problème, négociation des voies de solutions, coopération à leur mise en oeuvre» (Pluchart, 1998 p 128) : l'approche relatée est bien celle de *la vente de solution* telle que décrite par Azimont, Cova et Salle (1999, p. 133)<sup>33</sup> :

« Les 3 stades de la vente de solution

1. Un Besoin potentiel ou Latent
2. L'Expression d'une Insatisfaction
3. La Vision d'une Solution »

Ainsi le fournisseur ou vendeur décèle un besoin potentiel (1) chez son prospect, sur la base de ses expériences chez un ou plusieurs autres clients. Parallèlement, ou suite aux discussions fournisseur/client, ce dernier perçoit en effet une difficulté (2). Il se peut qu'il ait ressenti l'insatisfaction avant sa rencontre avec le fournisseur, mais dans tous les cas, il n'a pas la solution adéquate. Tout le travail du fournisseur va donc consister à « faire cheminer » le client du besoin latent à la vision d'une solution (3), de sa solution. Ce cheminement correspond à tout ce travail d'*accompagnement*<sup>34</sup>, de pilotage de la part du fournisseur, propre à la méthode de vente de solution. Et un déroulement optimal de ces stades n'est bien sûr possible que dans une « relation intime avec le client » (p. 137) ; grâce à une relation très personnalisée « comportant un haut degré d'adaptation » (Michel et Al., 2000, p. 47). Dans cette démarche, le fournisseur « doit tenter d'apporter des solutions dédiées à chacun de ses clients, en prenant en compte la spécificité de sa chaîne de valeur, en s'intégrant à ses rythmes économiques..., c'est-à-dire en entretenant une « relation de service » (Moati, 2002, p. 151).

---

<sup>32</sup> Mentionnons d'ailleurs que l'expression « problem solving » est utilisée par Simon (1995, p. 245) dans ses travaux sur la résolution des problèmes en design ; et par Bakert, Murphy et Fisher (2001, p. 909) dans leurs travaux sur les projets complexes, ces derniers montrent que la résolution de problèmes liés aux projets, et la résolution de problèmes grâce à l'activité de projet, n'est possible que dans une logique interactive entre les différents protagonistes.

<sup>33</sup> Les auteurs se basent sur les travaux de Bosworth (1995).

<sup>34</sup> Nous reviendrons sur cette notion ultérieurement.

Ainsi, selon Wyner (2001, p. 6), la clef de la vente de solution est de connaître la situation économique de son client, quels problèmes il rencontre et quelles directions il prend (« what issues or problems they are attacking »), comment il utilise des ressources pour résoudre les problèmes, et quel retour sur investissement ils peuvent attendre ; c'est une valeur supplémentaire, de différenciation (« differentiating »).

### 3 - Propriétés communes

Les liens et échanges décrits précédemment entre le fournisseur et le client sont caractéristiques du marketing relationnel car les conditions du succès de la coopération sont « la volonté de réussir en commun, le consensus des partenaires » (Moati, 2002, p. 71) qui ne sont possibles que dans le cadre de relations intensives.

Et dans le cadre d'une coopération dont l'objectif est un projet (son obtention, son succès ou son bon déroulement), l'on retrouve l'approche du marketing de projet dans les relations, dans la veille, dans la co-construction de l'offre et dans la nomination d'un « maître d'œuvre ou chef de file qui conduira le programme » (op. cit., p. 71 et 72) et sera le garant de la communication.

Dans l'illustration précédente de la stratégie de vente de solution, l'on se positionne favorablement par rapport au client et surtout vis-à-vis de la concurrence pour un projet unique. Aussi faut-il noter que, dans cette situation :

- Les démarches marketing, tant au niveau transactionnel (les parties travaillent déjà ensemble sur d'autres prestations et cette dernière approche doit aboutir à une nouvelle transaction) qu'au niveau relationnel, aboutissent au démarrage d'un projet.
- Ce n'est pas le besoin et la soumission d'un projet par un client qui au départ « appellent » les actions marketing du fournisseur (actions classiques tout d'abord pour l'obtention du contrat correspondant, et ensuite pour assurer son bon déroulement). Mais dans un tel cas, les actions marketing se situent très en amont du projet<sup>35</sup> ; elles facilitent l'obtention des informations, la connaissance des enjeux de chacun et l'accompagnement du client pour la découverte puis le lancement du projet, et enfin son déroulement optimal.

Il apparaît donc que la vente de solution s'articule très étroitement avec la première caractérisation du marketing de projet présentée en section précédente, dans le cadre d'un projet vu comme transaction complexe (on indiquera en italique, ce qui est particulier à la vente de solution, par rapport au tryptique du marketing de projet, qui lui, considère d'ailleurs les 3 types de projet) :

---

<sup>35</sup> Voir les différentes phases de marketing : « hors projet », « en amont du projet », « dans le projet », au cours du cycle de vie du projet traitées plus haut.

- les concepts de marketing (comme mobilisation de ressources, saisie d'opportunités, adaptation et *création du besoin*),
- le paradigme du marketing relationnel (pour une meilleure connaissance du client, de ses besoins, et l'obtention des informations nécessaires à l'anticipation),
- *la notion de transaction complexe* (en milieu industriel, et suivant une logique économique).

Et, dans les deux cas, la construction d'un réseau « efficace avec les partenaires-clé » est devenue la condition de réussite (Kotler et Al., 2000, p. 47).

Ainsi l'on retrouve des propriétés communes de la vente de solution et du marketing de projet : « pas d'offre figée à l'avance, pas de demande prise au pied de la lettre, mais la possibilité, grâce à la relation intime avec le client, d'anticiper (anticipation) pour agir (construction) » ; et c'est en particulier cette « relation intime avec le client qui (en) représente le socle commun » (Azimont, Cova, Salle, 1999, p. 137).

Et, outre cette interaction client / fournisseur (première principale caractéristique), on retrouve dans la vente de solution une deuxième caractéristique essentielle du marketing de projet, en l'occurrence « l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise dans le processus marketing de projet sans possibilité de cloisonnement » (Holtius et Al., 1990, p. 105). En effet, sans l'information émanant des autres secteurs, et sans les expériences et évolutions vécues et relatées à l'extérieur de l'entreprise mais aussi et surtout en interne, alors l'idée même de la vente de solution ne peut guère germer dans l'esprit de l'équipe technico-commerciale du fournisseur et du client, et la proposition correspondante ne peut avoir lieu.

Pour conclure sur la vente de solution, celle-ci « s'appuie sur l'intimité client pour mettre en œuvre une vente consultative qui, en final, se traduit par une transaction portant sur des systèmes » (Azimont et Al., 1999, p.132). Car le client n'achète plus un produit qui fonctionne, mais il attend « une solution qui apporte de la valeur » (Cova, 2001, p. 4). Aussi l'offre n'est-elle plus centrée sur les compétences du fournisseur mais « autour de l'activité du client » (op. cit., p. 5) et elle intègre souvent des partenaires non traditionnels pour « construire la demande » (op. cit., p. 4). Les fournisseurs qui évoluent vers ce concept « se transforment de plus en plus en méga-sociétés d'engineering » (op. cit., p. 5) avec toutes les transformations organisationnelles qui s'imposent en termes de métier, de marketing, d'équipe commerciale, d'équipe du projet, d'autonomie du client et/ou du fournisseur, etc.

Toujours dans le cadre de la démarche proactive liée aux logiques de marketing de projet, il paraît important de décliner maintenant l'offre créatrice de projet et d'en examiner les particularités par rapport aux démarches précédentes.

## **4 - Offre créatrice de projet**

Selon Dessinges (1990, p. 89) il s'agit dans le cas d'offre créatrice de projet, « de créer la demande en proposant une offre de projets avant que l'acheteur potentiel n'ait clairement formulé son besoin ». Dans une situation d'offre créatrice de projet (« creative offer » in Cova, Ghauri, Salle, 2002, p. 151), le but est de créer le besoin de projet, conformément à une « perspective constructiviste » (au sens de Skaates & Tikkanen, 2002, p. 67 – construction des règles pour se donner une position déterminante) ; le fournisseur va induire la demande en reconnaissant une idée de projet qu'il a vécu dans une autre société cliente, ou qui pourrait présenter une opportunité pour ce client jusqu'alors « inconnu » (Cova, Hoskins, 1997, p. 547 et 552)<sup>36</sup> : le projet est alors « une anticipation des problèmes du client » (Scoubeau, 1998, p. 120).

La précision du terme « inconnu » (« unknown » in Cova, Hoskins, 1997, p. 547) paraît ici intéressante si l'on compare à la situation précédente de la vente de solution. En effet, l'approche de vente de solution est basée sur un relationnel approfondi bâti dans le temps et basé sur la confiance mutuelle, qui ne peut se gagner que par des échanges relationnels, sociaux, intellectuels et transactionnels réguliers, ayant déjà prouvé la valeur ajoutée apportée par le fournisseur au client dans d'autres contextes, et ayant déjà démontré sa connaissance et la compréhension des enjeux de son client.

Or, dans le cas de la stratégie d'offre créatrice de projet, le client peut être découvert après l'idée de projet potentiel. Aussi la rencontre avec le client peut-elle comporter une dimension plus opportuniste<sup>37</sup>. Ainsi un fournisseur ayant réalisé un projet *A* chez un client avec succès, va chercher à rentabiliser ses investissements humains, financiers, les différents frais liés à la recherche et au marketing ; il va en outre essayer de promouvoir son image et de développer son portefeuille clients sur la base de ce projet *A* : il va donc tenter de capitaliser l'expérience de la *démarche projet A* en la proposant auprès d'autres clients potentiels -qu'il connaît peu ou ne connaît pas, mais qu'il aura découvert à partir d'un fichier, d'une étude, d'un réseau, etc...- et créera ensuite les projets *A'*, *A''*, voire *B*... basés sur le processus du projet *A*.

Certes un dialogue reste ensuite essentiel pour re-« construire » la demande en interaction client/ fournisseur (Azimont et Al., 1999, p. 136), mais l'enjeu premier pour le fournisseur est de prouver à ses interlocuteurs qu'un problème comparable a été solutionné chez un autre client -qui présente, ou non, les mêmes caractéristiques- grâce à un processus projet, une démarche qu'il maîtrise et qu'il va adapter à leur situation pour générer leur propre projet. L'on est bien en situation de conquête de la clientèle.

Aussi, dans ce contexte, « le fournisseur refuse [-il] de réagir de façon *behavioriste* au stimulus [d'un] appel d'offres » (op. cit., p. 136) ; au contraire, la démarche est « proactive » par opposition à l'approche classique qualifiée « d'approche réactive de la sous-traitance » (Dessinges, 1990, p. 83). Cette approche peut se faire grâce à des veilles

---

<sup>36</sup> Extrait de la version originale : « In so doing the contractor induces a demand by recognizing a project idea corresponding to a problem which remains to be clearly defined by a customer or which might represent an opportunity for an, as yet, unknown customer ».

<sup>37</sup> Le terme opportuniste ne contient pas ici de dimension négative telle que par exemple Williamson (1979, 1996) l'entend à propos de certaines actions de marketing peu éthiques, envers des consommateurs.



commerciales et technologiques, notamment les études de marché, les visites de salons et les rencontres avec des experts, puis des prospections, des contacts, des échanges, etc., pour déceler qui pourrait s'intéresser, de façon plus manifeste que ses confrères, à une idée de projet basée sur le process que l'entreprise fournisseur maîtrise. Or, la difficulté majeure pour cette phase marketing de projet, est de s'adresser aux *bonnes* personnes afin de susciter la demande, et les accompagner pour que le besoin de projet soit finalement formulé sur la base de l'expertise de la firme quant au processus de projet qui pourra être ensuite adapté à la situation et aux caractéristiques du prospect.

L'idée est bien sûr débattue au cours de plusieurs rencontres, sur les différents sites client et fournisseur. A l'issue des différentes étapes qui couvrent des mois, voire une année entière, un projet est créé, développé techniquement et économiquement en commun ; les techniciens de part et d'autre évoluent alors suivant un processus d'*apprentissage*<sup>38</sup> collectif et interactif.

Ainsi, même si elle se place dans une dimension plus opportuniste, l'offre créatrice de projet -de la même façon que cela fut souligné pour la démarche de vente de solution- se situe dans le cadre d'une stratégie de réseau<sup>39</sup>, au sein d'un « milieu »<sup>40</sup>. Cette approche n'est en effet possible que si *le réseau d'alliances* est préalablement « tissé » autour du « futur client », que les décideurs sont repérés. Il s'agit alors « d'orienter le projet vers des solutions techniques où le groupement est leader » (Dessinges, 1990, p. 83).

Aussi, d'après Cova et Hoskins (1997, p. 555), la situation optimale pour l'offre créatrice (« creative offer strategy ») reste-t-elle, bien sûr, un réseau relationnel fort.

En effet, même dans le cas où le fournisseur n'a pas eu de contact direct avec le client, il a des relations suffisantes avec d'autres acteurs du réseau qui jouent un rôle non négligeable pour le projet. Le fournisseur peut alors participer de façon indirecte sur la définition du process et en conséquence influencer les conditions de l'offre. En se dotant d'un réseau relationnel fort au sein de son environnement technologique, marketing, commercial et financier, le fournisseur se positionne de façon idéale pour anticiper le projet et modifier les règles du jeu<sup>41</sup> (op. cit. p. 555). Car, en effet, « les règles de concurrence actuelle doivent inciter les entreprises à resserrer leurs relations avec leurs

---

<sup>38</sup> Nous reviendrons sur cette autre variable plus loin.

<sup>39</sup> Voir notamment les travaux de Bansard (1999, p. 183 à 193) et de Ford (on behalf of IMP Group, 2002).

<sup>40</sup> Le milieu s'entend ici, selon les définitions suivantes : « un milieu est défini comme un ensemble localisé d'acteurs qui, par la fréquentation ou par le simple fait de vivre dans une même région, ont un respect professionnel mutuel. A partir de cela et de savoir-faire proches ou complémentaires, d'une part ils construisent une représentation convergente des contraintes et des opportunités qui apparaissent dans l'environnement technique et de marché et d'autre part, ils développent ensemble et de façon interdépendante leur savoir-faire et les règles professionnelles qui les accompagnent » (Crevoisier, 1994, p. 36) ; c'est aussi une configuration socio-spaciale caractérisée par quatre éléments : 1- le territoire ; 2 – le réseau d'acteurs hétérogènes, en relation entre eux, au sein de ce territoire ; 3 – la représentation construite et partagée par ces acteurs ; 4 : un jeu de règles et de normes « the law of the milieu » régulant les interactions entre ces acteurs (Skaates, Tikkanen, 2003, p. 506 ; ces auteurs citent les travaux de Cova, Mazet, Salle, 1996).

<sup>41</sup> Extrait de la version originale : « where a contractor has achieved a strong network position, it is ideally placed to anticipate the project and modify the rules of the game ».

clients et fournisseurs » et la participation des entreprises à des réseaux de coopération implique « d'accepter un certain nombre de règles du jeu, à la fois en termes d'obligations mutuelles et de procédures » (Moati, 2002, p. 151 et 152). L'on peut ici se tourner vers « une approche de l'influence permettant de jouer à la fois du pouvoir et de la confiance » (Bansard, 1999, p. 188). Ces échanges et interaction au sein du milieu sont d'ailleurs caractéristiques du Business to Business aujourd'hui (Ford, 2002, p. IX et XIII ; Turnbull et al., 2002, p. 5).

Si l'on se remémore les 3 stades de la vente de solution (voir section précédente) tirés des travaux de Azimont, Cova et Salle, (1999, p. 133) -à l'occasion desquels il fut noté que la démarche marketing génère un *accompagnement* approprié par processus de projet-, l'on ajoutera qu'il s'agit non seulement d'accompagnement du client mais aussi d'accompagnement du projet ; guidage, aide au cheminement qui trouve son origine de façon différente et évolue différemment, selon le processus du projet.

Soulignons en outre que les stades 1 (« besoin potentiel ou latent ») et 2 (« l'expression d'une insatisfaction ») ne sont pas obligatoirement opérés de façon chronologique puisque l'insatisfaction peut être ressentie avant la rencontre avec le client et avant l'expression du besoin. Et que le fournisseur peut amener son client à exprimer le besoin de projet a posteriori ou encore en parallèle. Mais dans tous les cas, le fournisseur va, *in fine*, le faire cheminer, l'accompagner jusqu'à la vision de la solution (stade 3).

Et cette situation d'accompagnement complexifie les jeux de rôle client / fournisseur car, dès le départ d'une démarche, en amont du projet (même en marketing « hors projet » quand l'idée n'est pas encore née chez le client), et encore plus au fur et à mesure que l'on entre dans le projet et qu'un processus d'apprentissage collectif prend forme, le client devient fournisseur d'informations, de compétences, de conseils... ; en d'autres termes le client devient fournisseur de son fournisseur. Ou encore la relation client / fournisseur devient une relation fournisseur / fournisseur, voire une relation client / client, d'autant plus que pour chacune des stratégies mentionnées, le fournisseur se développe grâce au développement qu'il suscite chez son client. Ces stratégies inspirent donc des relations gagnant / gagnant.

Il semble par contre opportun de s'inspirer dès maintenant des 3 stades de la vente de solution, pour situer l'offre créatrice de projet par rapport à cette dernière. Nous dénombrons en fait 4 stades<sup>42</sup> :

*Les 4 stades de l'offre créatrice :*

- 1- La maîtrise d'un processus de projet
- 2- Un besoin potentiel ou latent
- 3- L'expression d'une insatisfaction
- 4- La création d'un nouveau projet

---

<sup>42</sup> Ces quatre phases furent présentées dans le cadre d'un cahier de recherche (Lecoeuvre 03 – 01).



Le stade 1 est bien antérieur aux autres : le fournisseur a réalisé un projet et a l'expérience du process projet ; la démarche même qu'il va offrir à d'autres clients. Au cours des différentes discussions, les stades 2 et 3 vont se révéler. Ils ne sont là encore ni hiérarchisés ni chronologiques (pour les mêmes raisons que précédemment). Et dans tous les cas, grâce à l'accompagnement dès le premier contact avec le client, grâce au travail au sein du réseau avant même le contact avec l'acquéreur final, le fournisseur travaille sur l'idée d'un projet basé sur le process maîtrisé, pour construire et proposer un nouveau projet dont le processus est adapté aux caractéristiques du client et de son environnement.

Cette succession d'étapes complète en partie celle proposée par Cova, Ghauri et Salle (2002, p. 151-152) :

- 1 – « Latent needs identification » (le fournisseur identifie le besoin chez le client potentiel en fonction de son expérience ; le client a un problème et ne sait pas comment y faire face, n'arrive pas à formuler la vision d'une solution)
- 2 – « Provocative face-to-face » (le fournisseur traduit les histoires vécues au client, en fonction des caractéristiques de ce dernier ; le fournisseur peut proposer des outils d'analyse au client pour l'aider à comprendre le contexte et au lieu de parler directement des problèmes, l'interprétation permet au client l'expression du problème selon ses propres perspectives)
- 3 – « Coaching » (le fournisseur, initialement consultant devient un accompagnateur, un guide vers la solution)
- 4 – « Vision of a solution » (le fournisseur élabore le projet qui résoudra le problème qu'il a aidé à mettre en lumière ; en partenariat avec le client, il a participé à l'élaboration de la sélection)

Cova et Hoskins (1997, p. 555), Cova, Ghauri, Salle (2002, p. 148), citent, dans le cadre de l'offre créatrice de projet, le credo du leader américain Bechtel (in MacCartney, 1989) : s'il n'y a pas de projet, nous en créerons un ; s'il n'y a pas de client, nous en réunirons ; s'il n'y a pas d'argent, nous en trouverons (« If there is no project, we will create one ; if there is no client, we will assemble one; if there is no money, we will get them some», p. 553). Donc la firme impliquée dans une démarche d'offre créatrice peut être opportuniste et, au delà de la création du concept du projet et de « l'étude de faisabilité », elle peut aller jusqu'à « boucle[r] le financement» (Azimont et Al., 1999, p. 136).

Aussi l'offre créatrice est-elle bien une approche de marketing de projet pour initier un projet. Conformément à tout ce qui précède et de la même façon que cela fut fait pour la vente de solution, nous pouvons caractériser l'offre créatrice de projet à l'aide du triptyque propre au marketing de projet : l'offre créatrice fait, elle aussi, appel aux concepts du marketing et du marketing relationnel, avec quelques nuances (on indiquera en italique, ce qui est particulier à l'offre créatrice de projet par rapport au tryptique du marketing de projet, considérant les 3 types de projet) :

- les concepts de marketing (comme saisie d'opportunités, adaptation *et création du besoin*),

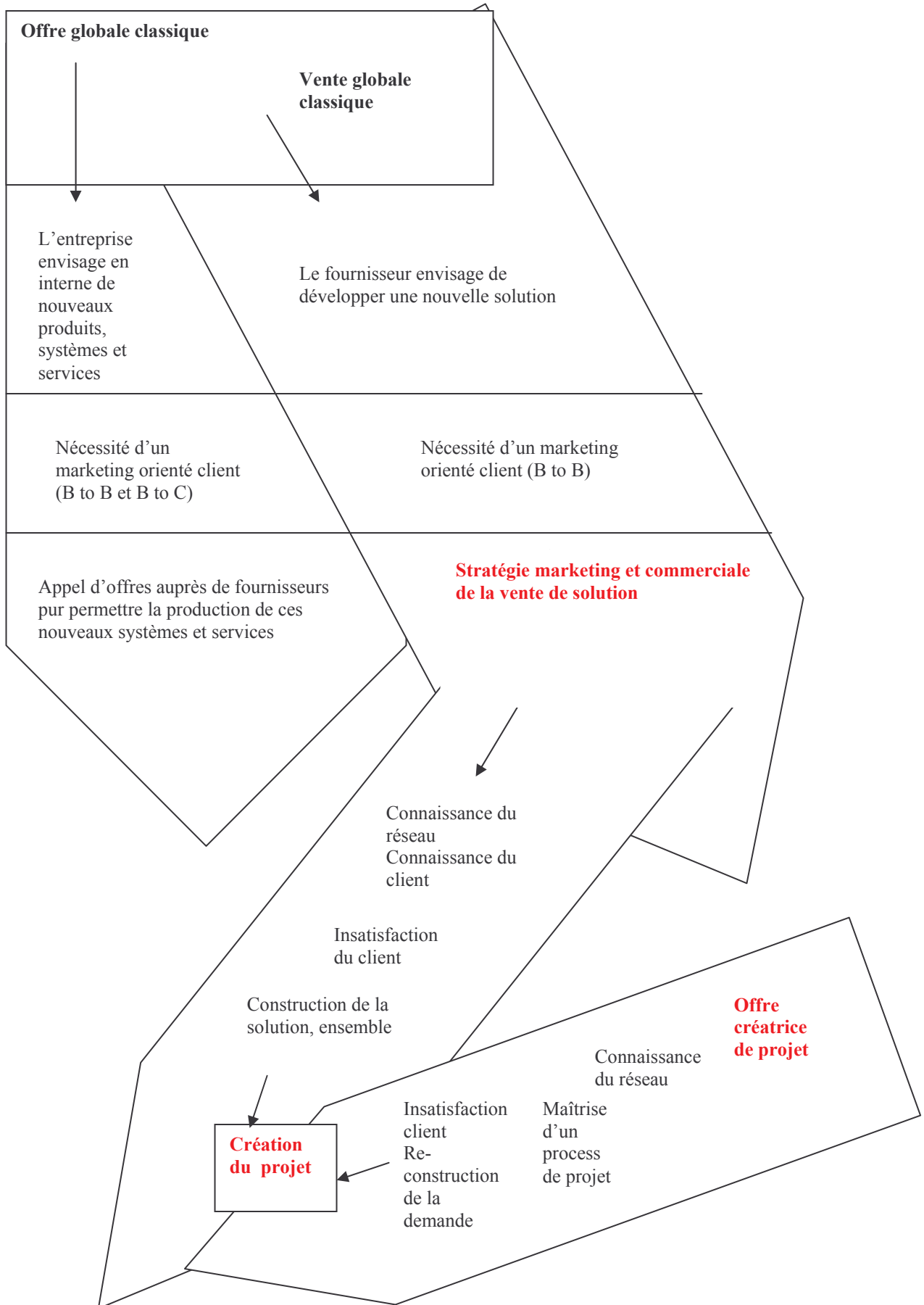
- le paradigme du marketing relationnel (*pour le positionnement dans le réseau puis la connaissance du client pour la construction de l'offre*),
- la *notion de transaction complexe* (en milieu industriel, et suivant une logique économique).

Enfin l'on peut penser que, avoir un support chez le client pour favoriser la stratégie est préférable et optimise les chances d'obtention d'un contrat. En effet « cette stratégie d'offre nécessite aussi le support d'une personne influente chez l'acheteur, capable de « porter le projet, notamment au niveau politique » et « l'optimisation des chances de réussite d'une stratégie d'offre créatrice de projet passe d'abord par une très bonne connaissance des déterminants relationnels généraux, tant interorganisationnels qu'interindividuels « dans le but d'évaluer les (in)compatibilités potentielles entre l'entreprise et d'autres intervenants » (Dessinges, 1990, p. 88)<sup>43</sup>.

Pour terminer sur les logiques de vente de solution et d'offre créatrice de projet, nous reprenons ci-après les principaux points relevés dès l'offre globale, dans le schéma de synthèse suivant :

---

<sup>43</sup> L'auteur cite les travaux de Flipo (1989).



Au cours de cette section et de la section précédente, certaines variables ont été mises en exergue dans la description du marketing de projet, telles que la confiance, la communication, le relationnel... Aussi, afin de développer davantage l'étude, et de préciser la problématique de la recherche, il paraît opportun non seulement de clarifier les environnements du marketing de projet relevés précédemment, en mettant notamment en avant les complexités inhérentes à ces environnements et à leur interaction, mais aussi d'éclairer cette identification des variables dans la dernière section relative au positionnement du marketing de projet (section 5, ci-après).

## **SECTION 5 : VERS LA CONSTRUCTION D'UNE PROBLÉMATIQUE**

L'objectif de cette première partie de la thèse était de positionner le marketing de projet par rapport à la littérature, et de construire une problématique, nous allons maintenant synthétiser les sections précédentes afin d'articuler plus clairement la problématique de la recherche.

Cette synthèse fait apparaître que le marketing de projet se positionne grâce à ce que l'on appellera ici des environnements, en l'occurrence trois environnements : l'environnement lié au projet, l'environnement décisionnel et l'environnement lié au marketing. Nous donnons ci-après quelques précisions quant à ces environnements :

### **1 - Le marketing de projet dans ses environnements**

#### ***1.1. Environnement projet***

**L**a complexité de l'activité du projet fut relevée précédemment. Elle est d'autant plus marquée que le projet évolue dans l'éco-système projet / contexte / environnement (voir notamment les travaux de Declerk, Debourse, Navarre, 1997 et voir le début du chapitre), au sein duquel interagissent de nombreux intervenants internes et externes à la firme.

Et, outre la difficulté d'identifier certains acteurs, il s'avère que la complexité de l'activité du projet est renforcée par le fait que le positionnement et le rôle de certains protagonistes évoluent selon les moments clefs du projet : hors projet (avant le projet), amont du projet, et dans le projet (pendant le déroulement du projet). Par exemple, l'équipe du projet, même si elle est désignée de plus en plus tôt, est extra-projet alors que le projet n'existe pas en tant que tel, mais que l'idée de projet évolue vers une concrétisation : les membres de la future équipe du projet travaillent sur d'autres missions et intégreront réellement le projet en phase amont (pour devenir intra-projet). D'autant plus que l'équipe du projet peut évoluer : par exemple, un professionnel d'une partie du projet, peut faire partie de l'équipe uniquement en fin du projet, à un moment clef du projet par rapport à ses responsabilités, compétences et fonctions (son intervention plus tôt n'était pas encore utile, il était alors extra-projet).

Par ailleurs des protagonistes, bien qu'ils soient extra-entreprise peuvent influencer considérablement le déroulement d'un projet chez le fournisseur retenu pour la réalisation du projet (et devenir en ce sens des protagonistes intra-projet), comme par exemple les sous-traitants et prestataires de service de ce même fournisseur (influence sur les coûts,

sur le délai de l'ensemble du projet, etc.). Ou encore on peut considérer l'exemple d'un porteur du projet chez le client, d'un porte-parole du projet chez le client qui serait convaincu du bien fondé d'une idée de projet suscitée par un fournisseur et / ou de l'intérêt de travailler avec tel partenaire : ce porte-parole est extra-entreprise (par rapport à l'entreprise-fournisseur qui sera choisie pour réaliser le projet), mais il va influencer l'obtention du projet et son déroulé de façon significative, et par là même devenir, lors de cette période, un protagoniste intra-projet. Azimont, Cova et Salle (1990) considèrent à cet instar l'acheteur chez le client comme un protagoniste intra-projet car, notamment, « lorsqu'il commence à témoigner sa volonté d'être le porte-parole du problème, l'acheteur devient un vendeur interne du problème » (et ce, surtout en logique de vente de solution ; voir le début du chapitre).

Mais encore l'ensemble des protagonistes d'un projet, qu'ils soient extra ou intra – entreprise et / ou extra ou intra – projet, ont des objectifs différents (par exemple, les objectifs d'un conseiller extérieur ou d'un auditeur qualité du projet, sont différents des objectifs d'un Chef d'entreprise dont le projet peut être une question de survie de la firme). D'autant plus que les objectifs de ces protagonistes, peuvent eux-aussi évoluer en fonction de l'avancée du projet : par exemple le chef de projet bien avant le projet en question, œuvre éventuellement pour une autre mission (même s'il s'intéresse déjà à la future situation de projet), ses objectifs sont donc, d'une part, de faire aboutir sa mission actuelle (qui, d'ailleurs, peut être différente de celle de chef de projet) et, d'autre part, d'aider à la concrétisation du futur projet et à sa préparation ; pendant le projet ses objectifs sont, par exemple, de tout mettre en œuvre pour que le projet se déroule dans les meilleures conditions et que le projet aboutisse dans les délais et conditions financières prévues (grâce notamment à des actions de motivation de son équipe, de relationnel et de communication avec le client, d'évaluations et de re-négociations... ; voir à ce sujet les paragraphes suivants). Et l'on verra dans les prochains chapitres qu'un de ses objectifs du chef de projet peut être également de prévoir à la vie après le projet, en l'occurrence de préparer une collaboration future avec ledit client, et en particulier à un futur projet.

Enfin, si l'on considère les points de vue du fournisseur et du client (et ce fut le cas lors des entretiens réalisés dans le cadre de la recherche), il s'avère que les protagonistes extra-entreprise de l'un peuvent tout à fait être considérés intra-entreprise du point de vue de l'autre (notamment, pour le fournisseur qui réalise le projet, son client et / ou initiateur du projet est extra-entreprise et intra-projet ; alors qu'une équipe chez le client – un acheteur par exemple- dont le rôle est de suivre le projet sous-traité chez son fournisseur, va considérer ce fournisseur comme extra-entreprise et intra-projet, et elle se considérera elle-même comme intra-entreprise et intra-projet).

Ceci implique d'ailleurs non seulement de considérer les points de vue des protagonistes, mais aussi de considérer les situations de projet interne (d'ordre organisationnel) et externe (projet tourné vers le client ; projet ouvert où les protagonistes et leurs actions ne sont pas toujours identifiées par les autres parties), d'autant plus que des projets d'ordre organisationnel (création d'un département spécifique, par exemple) peut être une conséquence d'un projet d'ordre transactionnel et commercial.

Nous sommes en conséquence face à une complexité de l'activité de projet, liée surtout :

- au type de projet, et aux objectifs et conditions du projet (trois types de projet furent en effet identifiés précédemment : dynamique transactionnelle, projet ex nihilo de type « one shot », remise en cause substantielle d'un process) ;
- à l'évolution du projet au sein de l'écosystème projet / contexte / environnement ;
- à l'évolution du projet du point de vue de son déroulement (hors projet, en amont du projet, dans le projet) ;
- à la variété et au nombre de protagonistes impliqués (le chef de projet, les autres membres de l'équipe du projet, le (ou les) décideur(s), les porte parole du projet, les stakeholders, les actionnaires ou shareholders, les lobbistes, le client, les concurrents, les fournisseurs et sous-traitants, les conseillers, etc.)<sup>44</sup> ;
- à la variété et à leur positionnement intra / extra – projet ; intra / extra – entreprise, et ainsi à leur positionnement intra / extra – décision liée au projet, au milieu, au réseau et à l'entreprise au sein de laquelle les protagonistes évoluent et interagissent ;

Et c'est pourquoi il convient, pour poser le plus complètement possible, la complexité de l'activité du projet et / ou du marketing de projet, de considérer également ce dernier aspect lié à l'environnement décisionnel.

## ***1.2. Environnement décisionnel***

Comme cela est précisé en introduction, le « modèle canonique du processus de décision-résolution organisationnelle » de Le Moigne (1990) est, d'une part, représentatif de la démarche suivie pour la thèse : démarche de compréhension des situations, des phénomènes, des problèmes (Intelligence ou compréhension) ; processus d'élaboration de plans d'actions, de stratégies possibles pour résoudre les problèmes, répondre aux questions, avancer dans la recherche et chercher les pistes possibles, mais aussi pour construire et organiser la recherche -par exemple, la méthodologie déployée- (Conception ou design) ; processus par lequel les propositions de solutions sont évaluées, par lequel des choix sont faits pour agir, apporter de la contribution, de la valeur ajoutée par rapport à l'existant, pour faire avancer la réflexion, modéliser, schématiser pour faciliter l'explication, avec des actions dédiées à s'informer à nouveau, à finaliser à nouveau (Sélection). Il correspond, d'autre part, à la démarche suivie par les personnes interviewées, vis-à-vis de leur situation de projet, de son déroulement, de la résolution d'aléas éventuels, vis-à-vis des actions de marketing de projet mises en place, etc. (ce même schéma est d'ailleurs utilisé pour illustrer certains paragraphes consacrés à l'analyse des entretiens – voir notamment les phases de marketing de projet).

C'est pourquoi le modèle du processus de décision-résolution organisationnelle est partie prenante non seulement de la thèse présentée ici, mais aussi des situations de projet analysées, des actions de marketing liées à l'activité du projet ; aussi la démarche

---

<sup>44</sup> Voir en particulier dans le chapitre suivant, les paragraphes concernant la population et ceux destinés aux protagonistes et à leur positionnement, dans la section consacrée à la présentation des projets analysés dans le cadre de la recherche.

Intelligence – Conception – Sélection fait-elle partie de l’environnement du marketing de projet, à savoir à l’environnement décisionnel.

En outre, les décisions liées au projet, à son obtention, aux conditions de son déroulement et / ou de son amélioration, à sa finalisation, dépendent des moments clefs du projet dont il fut question plus haut, et en cela dépendent de la chronologie du projet, de son histoire aussi. Par exemple, quelle(s) décision(s) par rapport à une construction conjointe d’un cahier des charges, et quelle(s) décision(s) par rapport à une autre situation identifiée précédemment d’une réponse à un appel d’offre ? Ces décisions sont bien sûr liées au niveau de collaboration entre le client et son fournisseur (et à l’avancée de leur relation et de leur collaboration).

Et des décisions (notamment selon le processus décrit plus haut) sont prises par les deux parties (ensemble, ou séparément) surtout face à l’identification d’insatisfactions, non seulement pendant le déroulement du projet, mais aussi avant l’idée du projet. En effet, l’identification d’insatisfactions par le client peut être à l’origine d’une idée de projet qui, en se concrétisant, apportera la solution à ces insatisfactions (voir en particulier la vente de solution et l’offre créatrice de projet). Les décisions sont prises par l’ensemble des protagonistes, internes et externes, au sein d’un réseau.

Finalement, pour concrétiser un projet et, du point de vue du fournisseur par exemple, pour obtenir la réalisation du projet, se succéderont les étapes de :

- proposition (par exemple : remise par le fournisseur à son client, d’une offre détaillée avec les conditions de prix, de délai, de qualité, les conditions techniques...; ou proposition d’une collaboration dans un périmètre de responsabilités partagées, pour un projet défini, etc. ),
- négociation (sur les conditions de la proposition notamment),
- décision (de collaborer, décision par les acheteurs chez le client de rédiger un contrat en faveur de tel fournisseur, de ne pas collaborer avec d’autres, décisions liées au périmètre de responsabilités, liées aux externalisations, aux sous-traitances, etc.)
- mise en œuvre (des décisions liées au projet, mise en œuvre du projet).

Et ce, que l’on soit en situation de marketing de projet, en situation de réponse à une demande de prix, en situation de marketing de produit, en situation de vente de solution ou d’offre créatrice de projet. Mais l’on verra que ces *étapes se succéderont dans des conditions différentes* –et pas forcément de façon chronologique- selon la situation considérée. Par exemple, les conditions de négociation sont différentes selon que l’on se trouve en situation de réponse à un appel d’offre, -où, alors, on n’a connaissance du projet qu’au moment de cet appel d’offre et où le prix est l’élément principal de négociation-, ou que l’on soit en situation de vente de solution, où la co-construction client / fournisseur du cahier des charges permet de se positionner très en amont du projet et met le fournisseur dans une position telle que le prix devient un élément secondaire de la négociation.

Mais aussi, pendant la vie d’un projet défini, face à des insatisfactions, à des besoins, à des problèmes directement liés à la situation de ce projet, se succéderont encore des



étapes de propositions et de négociations, de décisions et de mises en œuvre (mise en œuvre d'actions correctives par exemple). Qui, elles mêmes, peuvent être identifiées selon le modèle Intelligence, Conception, Sélection, notamment grâce aux multiples actions de recherche d'information, aux multiples décisions de re-information, de réflexion et re-cogitation et multiples décisions d'action.

Ainsi les chronologies de projet (et notamment les étapes de proposition, négociation, décision et mise en œuvre) seront également considérées comme des éléments constitutifs de l'environnement décisionnel de la situation de marketing de projet.

### ***1.3. Environnement marketing***

Or, l'environnement décisionnel a une influence sur, et / ou dépend de, interagit fortement avec les enjeux industriels de toute situation de marketing et / ou de marketing de projet (par exemple, décision sur telle proposition de projet par rapport à l'enjeu lié à la gestion de la rentabilité). De la même façon, selon la chronologie du projet (étape de négociation par exemple) et selon le moment clef du projet (avant le projet par exemple), le fournisseur mettra en œuvre des actions de marketing adaptées (communication intense sur ses compétences et expériences passées par exemple, en vue de faire avancer la décision en sa faveur), et ses actions de marketing seront également adaptées selon les protagonistes et leur positionnement (l'acheteur et les techniciens, par exemple), et suivant les conditions du projet (environnement projet).

En conséquence, il apparaît que les deux premiers environnements du marketing de projet (environnement projet et environnement décisionnel) s'articulent avec et autour d'un troisième environnement : l'environnement marketing<sup>45</sup>.

Et comme cela fut précisé en début de chapitre, le marketing est une démarche de mobilisation des ressources<sup>46</sup> sur les opportunités environnantes ; ceci implique, en Business to Business, un ensemble d'actions relationnelles et transactionnelles. Ainsi il convient de considérer dans l'environnement marketing, le marketing relationnel et le marketing transactionnel.

En outre, les situations de marketing de projet, et -notamment, face à la complexité inhérente à toute situation de projet-, les décisions et actions associées, sont interreliées au marketing stratégique.

---

<sup>45</sup> D'ailleurs la première caractérisation du marketing de projet en situation de Business to Business indiquait bien l'intégration des concepts du marketing (voir début du chapitre).

<sup>46</sup> Il faut souligner d'ailleurs les enjeux économiques liés notamment aux ressources : elles peuvent être un axe de différenciation par rapport à la concurrence, puisque « les ressources sont des biens matériels et immatériels à disposition d'une entreprise qui permettent de développer effectivement et efficacement des offres performantes » (Mühlbacher, 1998, p. 24). C'est pourquoi il sera également question des ressources lors en dernière partie de la thèse (voir également les chapitres suivants).

En effet, le marketing stratégique est la fonction de synthèse des enjeux du marketing en milieu Business to Business (enjeux traités au cours des sections précédentes, et dont il est question en début de ce point). D'autant plus que la mission principale du marketing stratégique est d'orienter la firme vers les opportunités intéressantes pour son développement et sa pérennité (voir par exemple les travaux de Flambard-Ruaud, 1997 ; de Trinquécoste, 1999), et que le marketing de projet s'axe particulièrement sur la recherche et le développement de projets et d'opportunités de projets. D'ailleurs, comme cela fut précisé en introduction, l'utilité d'engendrer et de développer les projets est reconnue par les praticiens comme par les scientifiques. Ceci induit en conséquence de considérer le marketing stratégique au sein de ce troisième environnement du marketing de projet.

Enfin, puisque beaucoup de projets « orientés client » aboutissent à la production d'un produit (par exemple : un des livrables ou objectifs d'un projet dans le secteur des transports sera la fabrication d'un prototype d'un train à très grande vitesse), il faudra également observer la situation posée par le marketing du produit ou marketing « orienté produit ».

## **2 - Identification de variables propices à l'activité du projet et / ou du marketing de projet**

### ***2.1. Du point de vue de l'équipe de projet***

Nous sommes dans « l'ère de la *relation*<sup>47</sup> » animée par des notions de marché, de besoins client, « fondée sur l'innovation et les hommes » (Raynal, 2000<sup>48</sup>). L'entreprise en effet est vivante et réactive mais aussi vulnérable. Elle est basée sur l'évolution de ses métiers, mais aussi du métier de manager qui devient un « agent de diffusion, d'intégration et de production de culture pour fédérer les acteurs et se mobiliser avec eux autour des référents communs du changement qui se substitueront aux ordres contraignants » (Raynal, 2000, p. 17). Il faut donc faire en sorte que les collaborateurs concernés par tout projet *travaillent ensemble (collaboration, « coopération, coopérative efforts »* in Baker et al., 1988, p. 910 ; 911) pour apporter leur expérience et savoir-faire afin de mieux coller aux besoins des marchés et des clients.

Par exemple le rôle du responsable ou directeur ou chef de projet dans le cadre de cette nouvelle ère de la gestion de projet est primordial pour que chaque membre de l'équipe

---

<sup>47</sup> Selon une étude de Smith (2002, p. 18), menée en Business to Business, aux Etats-Unis, 75 % des projets CRM (Customer Relationship Management) échouent en grande partie parce que les professionnels oublient le relationnel dans le CRM : « CRM is ultimately about relationships and not technology solutions » ; l'auteur met également en avant l'intérêt du relationnel de manière générale dans le « BtoB ».

<sup>48</sup> Pour tout ce paragraphe se référer aux pages 7,17, 20, 28, 29, 81 et 233 de l'ouvrage.

du projet soit bien informé de sa mission, et que le groupe soit autonome. C'est d'ailleurs ce que Raynal (2000, p. 29) appelle « la subsidiarité », à laquelle il ajoute le « référentiel fédérateur » qui repose sur des valeurs partagées et sur un fonctionnement par réseau. En effet l'on sait que tout changement apporte réticence, doute et méfiance. Ce pilote va donc apporter toute la *confiance* nécessaire à l'ensemble du système et des intervenants, des acteurs participant au projet. « C'est pourquoi manager la *communication* de projets sera l'élément clé de la réussite ». Car grâce à une communication adéquate, le gestionnaire-responsable d'un projet va créer les conditions nécessaires permettant à tous les intervenants d'étudier et de résoudre ensemble les problèmes. Il va ainsi « gérer une approche pluridisciplinaire » (Raynal, 2000, p. 53 ; “technical skills, human skills, and administrative skills” in Bakert, Murphy & Fisher, 2001, p. 910)). Or si la communication est « un des éléments moteurs de la réussite du projet » (Loilier, 1999, p. 14), paradoxalement, « il faut aussi savoir communiquer l'échec » (Audebert-Lasrochas, 2001, p. 9), et ce grâce au relationnel<sup>49</sup> développé au sein de l'équipe.

En conséquence la difficulté du projet est, pour une part, directement liée au nombre d'acteurs impliqués dans le projet, et le *relationnel* et l'affectif sont un facteur essentiel de facilitation. Mais la communication et le relationnel ne sont pas l'unique condition sine qua non de la réussite d'un projet. Les enjeux économiques (dans le sens large, celui qui recouvre les ressources de l'entreprise et les conditions économiques environnementales ; voir les travaux de Maylor, 1996, notamment « The project environment » et « The complexity of projects ») et les enjeux techniques sont tout aussi importants et marquent, eux aussi, les prédispositions au succès (Bakert et al., 1988, p. 915). Il revient donc au chef de projet de piloter la cohérence et l'harmonie entre ces enjeux et entre les disciplines de référence de ses intervenants, et de gérer le développement du projet (avec ses réussites mais aussi ses échecs...). Le bon fonctionnement de l'équipe projet « constitue l'un des facteurs majeurs de la réussite d'un projet » (Lecubin, 2002, p. 3, 4, 6). Il se situe à trois niveaux : « l'individualité –avec des problématiques de développement spécifiques- la communication interpersonnelle<sup>50</sup> et la dynamique groupale ». Le développement d'une équipe projet suit « une certaine logique avec des paliers à franchir afin de constituer un groupe uni et efficace ». Une équipe de projet constitue effectivement un groupe, « et qui plus est un *groupe temporaire*, du fait de la finitude inexorable du projet » et c'est le modèle du cycle de vie qui illustre la dynamique de l'équipe de projet. Alors la « temporalité dans le groupe » est affectée par les phénomènes liés à la désintégration du groupe, à la « discontinuité dans la succession des phases de trajectoire du projet » (arrêts, retards, procédures...) et aux entrées et sorties de divers acteurs dans « l'Ecosystème Projet/Contexte »<sup>51</sup> ; acteurs « constituant les parties prenantes (*stakeholders*) ou les porteurs d'enjeux (*shareholders*) du projet, et que l'équipe projet doit s'attacher à manager » (op. cit. p. 6 ; et voir les travaux de Cleland, Ireland, 2002, et Cleland, King, 1988, notamment Cleland, « Project stakeholder

---

<sup>49</sup> Cova et Holtius ont également mis en avant cette variable dans le cadre d'une étude relative à la création d'avantages compétitifs en marketing de projet (1993, p. 117), à côté d'autres variables telles que le prix, l'organisation. Nous verrons au cours des études de cas que ces dernières variables sont très peu avancées par les personnes interviewées.

<sup>50</sup> L'auteur renvoie aux travaux de l'Ecole Palo Alto.

<sup>51</sup> L'auteur renvoie aux travaux de Declerck et al. (1990). Et voir, à propos de l'Ecosystème projet / contexte, le début de ce chapitre, mais aussi, et surtout la 4<sup>ème</sup> partie de la thèse.

Management », pp. 275-301 ; voir la partie précédente consacrée aux acteurs et protagonistes).

## **2.2. Du côté des logiques de marketing de projet**

La synthèse des propriétés communes du marketing de projet et des logiques de vente de solution et d'offre créatrice de projet, permet également la mise en avant de variables favorables à l'activité de projet :

- Primo, compte tenu de la littérature, les auteurs s'accordent sur les variables propices à cette activité, à savoir : *coordination* et *relation*. D'ailleurs l'échec d'un projet est souvent associé par les professionnels à une pauvre coordination et une déficience en relations humaines (« poor coordination and human relations » in Bakert, Murphy & Fisher, 2001, p. 915 ; voir également les travaux de Globerson, Zwikael, 2002, p. 62) ;

- Secundo, « l'efficacité de l'entreprise ne tient pas à l'addition de compétences individuelles juxtaposées, mais à la capacité de ses membres à travailler en coopération les uns avec les autres, à échanger des informations, à s'éduquer réciproquement, à construire ce qu'on appelle une compétence collective » (Favilla, 1998, in Audebert-Larochas, 2001, p. 10), les variables mises en avant ici sont : la *coopération* (coopération, collectif, échanger...), l'*information*, la *communication* (échanger les informations) et l'*apprentissage* (s'éduquer réciproquement, construire une compétence collective) ;

- Tertio, l'analyse du marketing de projet, de l'offre créatrice de projet et de la vente de solution (voir l'ensemble des sections précédentes), notamment au niveau des points communs entre les logiques, ont permis la mise en avant des variables : *Collaboration*, *apprentissage*, *confiance*, *réseau*, et *accompagnement*.

En résumé de ces trois points, et du point de vue du gestionnaire, les variables identifiées, propices à l'activité du marketing de projet sont : collaboration ou (co-élaboration, coopération et coordination y sont intégrées), relationnel (relations, réseau en font partie), accompagnement, apprentissage (« training », « adapted training » in Globerson et al., 2002, p. 62-63), confiance, communication. Le schéma suivant (sous forme d'une matrice), qui positionne les différentes logiques de marketing de projet, permet ainsi la mise en avant de ces six variables relevées dans la littérature (voir l'ensemble des parties précédentes) :

*Logiques de marketing de projet et variables propices à l'activité liée à ces logiques*

	<b>MARKETING DE PROJETS</b>
<b>VENTE DE SOLUTIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Démarches hors projet, en amont du projet, dans le projet ; Variables : <i>confiance, relationnel, communication, accompagnement</i></li></ul>
<b>OFFRE CREATRICE DE PROJETS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Flux relationnel continu ou attitude de conquête ; Variables : <i>collaboration, apprentissage</i></li></ul>

## CONCLUSION

Au terme de ce chapitre, qui a notamment permis de mettre en relief les environnements du marketing de projet et les variables – actions<sup>52</sup> propices à cette activité, il paraît possible maintenant de résumer les données essentielles à une caractérisation plus fine du marketing de projet, grâce au schéma présenté en page suivante.

Ce schéma non seulement résume l'ensemble de ce qui précède, en posant de façon particulière la complexité de l'activité du marketing de projet (notamment à cause des liens et interactions avec et / ou entre les environnements en question, et les caractéristiques même du marketing de projet et de l'activité de projet telles que l'unicité de chaque projet, l'intervention de nombreux protagonistes aux objectifs diverses, etc.), et en ce sens, se présente comme un premier résultat, une première construction. Mais il permet également de visualiser la problématique qui s'ouvre à nous. Même si le mode de travail adopté pour la recherche, a impliqué que la problématique se construise de façon progressive, une première problématique à caractère plutôt disciplinaire apparaît à travers ce schéma descriptif des environnements du marketing de projet.

Cette problématique est dite 'disciplinaire' dans le sens où elle concerne la caractérisation du marketing de projet, et ainsi, ce que nous considérons comme la discipline du marketing de projet, qui notamment interagit avec d'autres champs disciplinaires (comme par exemple le marketing stratégique ou le management de projet). Cette question relative à la discipline et au caractère interdisciplinaire du marketing de projet est d'ailleurs particulièrement traitée en dernière partie de la thèse.

Mais aussi, l'identification de variables (accompagnement, apprentissage, relationnel, communication, confiance, collaboration) a priori favorables à l'activité de marketing de projet, offre un deuxième volet de la problématique, relative cette fois, à l'observation et à la compréhension des actions de marketing de projet, et des phénomènes liés à cette activité, dans un but plus pragmatique, d'application en entreprise pour une facilitation des actions et l'obtention de meilleurs résultats à travers la discipline du marketing de projet.

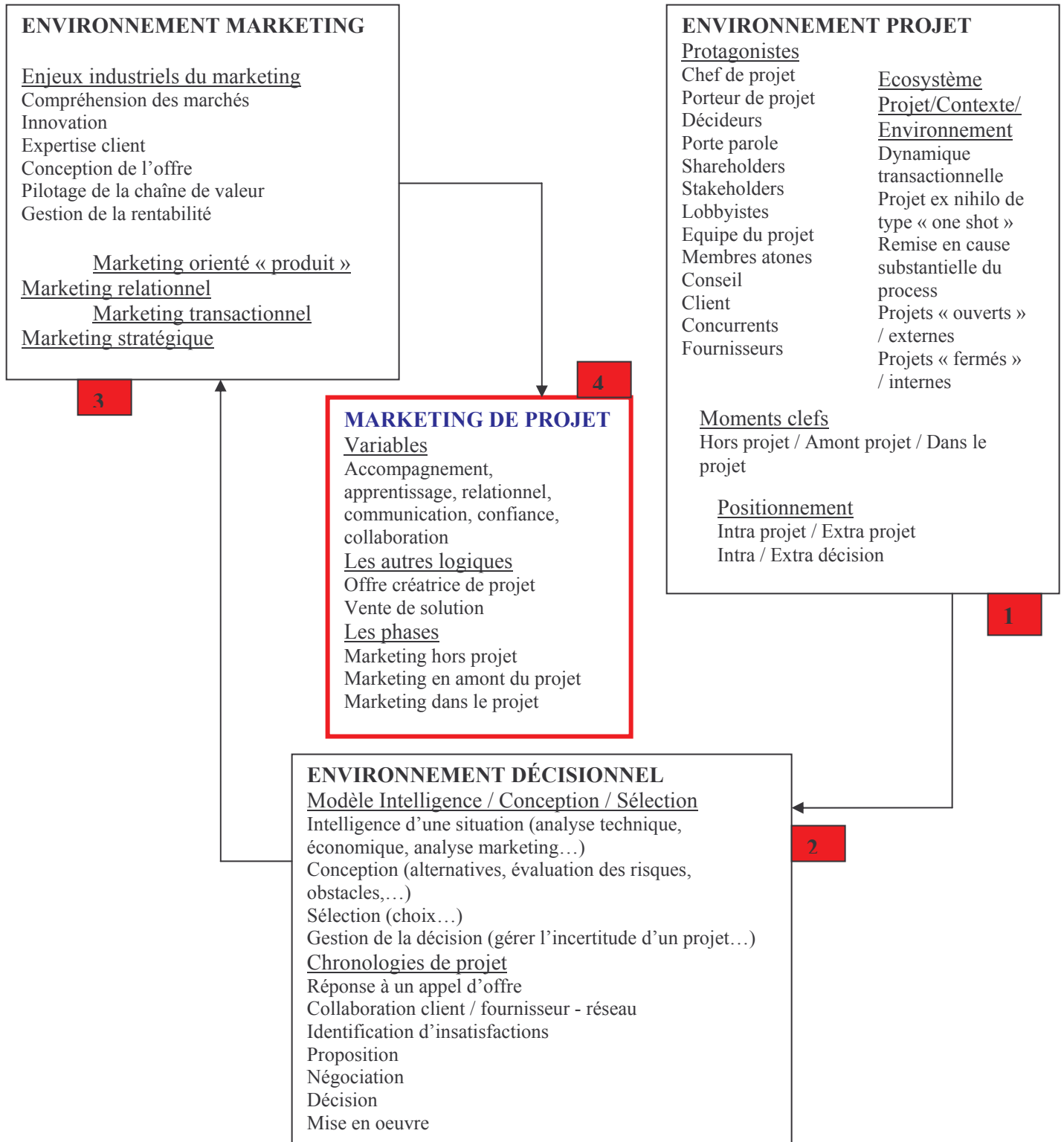
C'est ainsi que dans le chapitre suivant, et face aux buts ci-dessus annoncés, l'on décrira l'organisation de la recherche et la construction d'une méthode de recherche adaptée au terrain (et par là-même aux caractéristiques des protagonistes en milieu Business to Business), à la double complexité problématique, pragmatique et disciplinaire. Les deux chapitres qui suivront, seront consacrés quant à eux, aux analyses des cas. Pour terminer, la dernière partie portera sur les résultats de la recherche, et en conséquence, sur les réponses apportées en regard à la problématique et sur l'élucidation d'interrogations sous-

---

<sup>52</sup> L'expression variable – action est entendue au sens de Cova et Holtius (1993, p. 105) : les variables – actions favorables à l'activité en question. Les auteurs considéraient alors les facteurs clefs de succès dans le cadre de projets internationaux et analysaient les variables – actions correspondantes.

tendues par cette problématique à double orientation ; questionnements qui auront été développés tout au long de la thèse.

## ENVIRONNEMENTS DU MARKETING DE PROJET





**PARTIE 2 :**

**ORGANISATION DE LA  
RECHERCHE ET CONCEPTION  
D'UNE STRATÉGIE  
D'INVESTIGATION**

# CHAPITRE 2 : MÉTHODE DE RECHERCHE ET STRATÉGIE D'ACCÈS AU TERRAIN

## SECTION 1 : PRÉALABLE AU CHOIX DU SECTEUR D'ANALYSE

Face à un univers large et hétérogène du Business to Business, l'objet de cette section est de délimiter le terrain investi pour la recherche. Il conviendra également de vérifier la légitimité du secteur analysé en regard aux objectifs scientifiques et pragmatiques de la recherche.

### 1 – Circonscrire le champ

#### *1.1. Projets industriels et protagonistes professionnels*

Nous avons vu au cours du chapitre précédent que l'activité du projet se caractérise par une *multiplicité* de « points de vue », ne serait-ce que dans la conception d'un projet (les points de vue du client, de l'initiateur du projet, du ou des partenaires...) ou dans l'organisation même de cette situation (par exemple la mise en place de l'équipe du projet, le suivi des intervenants...) (voir notamment les travaux de Bocquet et al., 2000, p. 3,5). Et, étudier la notion de projet dans son ensemble -à savoir considérer tous ses différents aspects- est un véritable défi, étant donnée la *variété* des projets (projet industriel ; projet de formation de type interne ; projet ouvert, d'envergure intégrant un nombre importants de protagonistes, etc. ; voir ci-dessous et voir le travail de recherche décrit dans les chapitres suivants, dont le choix du terrain et des projets tente de rendre compte de cette variété) mais surtout devant l'ampleur, l'importance du *paradigme*<sup>53</sup> du projet. En effet le projet s'avère être « bien plus qu'un simple concept » ; il est totalement intégré dans notre culture jusqu'à incarner « la recherche d'idéalisation » (Boutinet, 2001, p. 11 à 22).

Si Boutinet rédige une *Anthropologie du projet* considérant le projet comme un « régulateur culturel » (p. 14), une nécessité, un mode d'adaptation, il ne nous paraît pas possible dans le cadre d'une thèse, de couvrir toutes les situations du projet considéré comme « expression du transitoire [...] au service de réalisations ponctuelles et efficaces [...]et] en même temps de la recherche de permanence et de globalité, recherche de sens

---

<sup>53</sup> Ce chapitre est d'autant plus important que « la compréhension de la nature d'un paradigme permet à un scientifique de définir quels problèmes valent la peine d'être étudiés, mais aussi de quelles méthodes on dispose pour les aborder » (Deshpande, 1983, p. 102).

[...] » (p. 19). En effet s'il est « aisé » de considérer des domaines aussi divers que les projets d'investissements industriels, les projets psychologiques, sociaux ou encore politiques (Declerck, Debourse, Declerck, 1997, p 62), comment considérer toutes les « différentes figures du projet qui ponctuent notre vie quotidienne » (Boutinet, 2001, p. 21) : par exemple, un projet d'orientation ou de formation, un projet d'aménagement, un projet de recherche scientifique, etc. ?

Cette *multidimensionnalité* des projets accentue la difficulté de se référer de façon exhaustive aux situations concrètes qui recourent au projet.

Aussi le sujet de la recherche est-il limité, d'une part, à des projets tournés vers des clients extérieurs, des *projets industriels* au sein desquels le défi consiste à savoir « intégrer les méthodes et les informations de la conception et de la production aux ressources humaines internes et externes à l'entreprise, à pouvoir orienter tout le potentiel de l'organisation vers la satisfaction des besoins réels du [client] » (Gousty, 1998, p. 14)<sup>54</sup>. Et d'autre part, à un projet d'ordre organisationnel (projet interne, voir le chapitre précédent), dans le secteur des *services* (les services étant décrits comme des « actions, des actes ou des accompagnements »)<sup>55</sup>, secteur dont une des « caractéristiques significatives » est la « participation du client dans la production » du service (Lovelock, Lapert, 1996, p. 39).

Enfin, et comme cela fut souligné dans le chapitre précédent, si la plupart des spécialistes s'entendent sur la définition générale du projet, l'étude ici présentée fait toutefois principalement face, aux 3 types de projet suivants (au sein de l'ensemble plus vaste « projet industriel ») :

✚ Le projet ex nihilo de type « one shot ».

Par exemple : le lancement d'une usine clé en main, la construction d'un barrage, ou encore l'installation d'un métro ou d'une aciérie...

✚ Le projet en tant que remise en cause substantielle d'un process

Dans bien des cas, un projet nouveau dont les décisions sont irréversibles, peut vouloir remettre en cause le process d'une entreprise, de façon globale ou en tous les cas de façon importante (restructuration, re-engineering, etc.).

✚ Le projet comme dynamique transactionnelle complexe

---

<sup>54</sup> L'auteur ajoute que « ce rôle d'intégrateur est celui de l'ingénieur industriel d'aujourd'hui » ; l'on verra en conclusion de la thèse comment le marketing de projet se positionne en regard de la discipline des Sciences de Gestion -et l'approche globale qui la caractérise (voir notamment les travaux de Marchesnay et sa mise en avant des quatre éléments clef des Sciences de Gestion : les buts, l'organisation, l'environnement, les activités)-, et en regard de la discipline du Génie Industriel (supports conceptuels, méthodologiques et technologiques, interdisciplinarité, conception et notion de système caractérisent ce champ et concernent aussi toute activité de projet).

<sup>55</sup> Les caractéristiques des secteurs industriels et du service sont détaillées en début du chapitre 4, lors de la mise en avant des particularités des différents cas étudiés. Et voir plus loin les paragraphes concernant la légitimité du terrain investi.

Le projet est vu comme une dynamique transactionnelle *complexe* dans le sens où elle se situe dans le système entreprise-projet-contexte: « l'écosystème projet/contexte » (Declerck et al., 1997, p. 63).

Pour caractériser le marketing de tels projets de façon plus fine et répondre à la problématique de la recherche, nous analyserons des situations de projets différentes, mais toutes caractéristiques du milieu industriel et du service, au sein duquel les protagonistes (acheteurs, vendeurs et plus largement consommateurs) sont des *acteurs organisés professionnellement* : des professionnels en relation avec d'autres professionnels (par opposition au marketing de la grande consommation –Business to Consumer- où les acheteurs et consommateurs sont des individus et/ou leurs familles, voir le chapitre 1) au sein d'organisations, de firmes. Ainsi, c'est le marché *Business to Business* (BtoB) qui est considéré, et dont les caractéristiques sont décrites succinctement dans les paragraphes suivants.

## ***1.2. Du secteur du Business to Business aux Petites et Moyennes Entreprises***

Le Business to Business est dédié aux situations dans lesquelles les entreprises sont en relation avec d'autres entreprises ; il concerne également les organisations, telles que les administrations ainsi que les firmes du secteur des services<sup>56</sup>. Le Business to Business regroupe, en France, plus de 2 millions d'entreprises (20 millions de personnes) et, suivant leur activité et le contexte dans lequel les entreprises et organisations évoluent, ces firmes du marché Business to Business sont en relation pour la commercialisation de services ou de produits, ou des deux ; elles peuvent appartenir au secteur agricole, de la mine, de la pêche, du transport ou de la finance, etc. Elles sont de petite taille ou de grande taille<sup>57</sup> ; leur clientèle est très internationale ou l'est peu, fortement concentrée ou plutôt dispersée. Ces entreprises présentent donc autant de stratégies et de situations différentes : l'hétérogénéité caractérise donc ce secteur. Aussi le Business to Business recouvre-t-il une grande diversité de situations, auxquelles une démarche unique ou homogène ne peut être appliquée, notamment lorsqu'il s'agit de procéder à des analyses en profondeur de ce secteur. C'est pourquoi notre travail s'orientera d'abord, au sens de cette partie et de la suivante, à repérer cette diversité.

Le Business to Business regroupe donc des organisations ou entreprises de différentes tailles et de différentes caractéristiques : des Grandes Entreprises (GE), des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et des Très Petites Entreprises (TPE). Dans cette diversité, notre examen du terrain, effectué pour explorer en profondeur le marketing de projet, s'appuie sur des enquêtes, observations et témoignages, provenant en l'occurrence de *Petites et Moyennes Entreprises* du secteur industriel et de services : PME / PMI. Aussi, devant le risque de voir attribuer l'étude de caractère restrictif, nous précisons ci-après

---

<sup>56</sup> Voir également Lecoivre (2002, p. 8-9) où des précisions sur le Business to Business sont avancées, avec comme appui, les travaux de Kotler, 2000 ; Lendrevie et Lindon, 2000 ; Malaval, 2001 ; Michel, Salle et Valla, 2000.

<sup>57</sup> Le critère de la taille est étudié plus loin.

comment la problématique s'articule autour des PME, et nous vérifions si le terrain proposé trouve une légitimité d'un point de vue de la recherche, c'est-à-dire sur les plans empirique, méthodologique et théorique.

Considérons d'abord les Grandes Entreprises (GE), elles sont constituées de filiales (voir par exemple les travaux de Ulrich, Kerr et Ashkenas, 2002 ou ceux de De La Rocque, 2003, p. 62 au cours desquels des exemples de filiales de Grandes Entreprises connues sont listés). Les filiales de Groupe sont bien sûr directement concernées par les activités liées aux projets. Et elles présentent certaines caractéristiques de Petites et Moyennes Entreprises : certaines filiales de production restent indépendantes et peuvent parfois vendre et/ou acheter à d'autres entreprises que celles appartenant au Groupe ; d'autres sont moins autonomes. Nombre de filiales indépendantes peuvent même s'avérer être des ateliers : Petites et Moyennes Entreprises ou Très Petites Entreprises.

En outre, du point de vue de la recherche sur le Marketing de projet, et comme cela fut souligné en début de section, les actions des différents protagonistes des projets, ainsi les acteurs et les *groupes d'acteurs*, sont étudiées. Ces groupes de protagonistes peuvent être des entreprises-partenaires dans le cadre de projets importants (par exemple deux entreprises d'activités complémentaires s'associeront ponctuellement pour offrir une prestation complète à un client dans le cadre d'un projet particulier) : ce sont aussi bien des Petites et Moyennes Entreprises ou des Très Petites Entreprises, mais aussi des filiales d'autres Grandes Entreprises. De plus, ces groupes d'acteurs étudiés peuvent également représenter l'équipe du projet en question (constituée d'ailleurs principalement d'acteurs internes : par exemple le chef de projet et son équipe technique) : cette équipe fonctionne comme et avec les caractéristiques de Très Petites Entreprises (un centre de décision, la mobilisation de l'organisation<sup>58</sup>, des recrutements, un budget dédié, etc. – nous aurons l'occasion de revenir sur les caractéristiques des entreprises et sur celles d'une équipe projet tout au long de l'étude-).

Enfin ces acteurs et groupes d'acteurs<sup>59</sup> sont encore les conseillers, les lobbyistes, les concurrents, etc., qui répondent aux mêmes critères et sont impliqués directement ou indirectement dans les projets en étude.

C'est pourquoi la présente recherche prend en compte en particulier les Petites et Moyennes Entreprises et les Très Petites Entreprises, et considère ainsi les trois catégories d'entreprises suivantes :

- Petites et Moyennes Entreprises indépendantes<sup>60</sup>,

---

<sup>58</sup> Voir les travaux de Ulrich, Kerr et Ashkenas (2002) sur la méthode General Electric pour conduire le changement (principes de gestion de projets, de délégations, notion de leader, de dynamique du changement...) et l'article de Ledoyen (2003) « Chef de projet : patron le temps d'une mission » dans le cadre d'une formation proposée par L'usine Nouvelle ou encore par exemple les sociétés de projet, constituées opportunément pour un projet donné : ces écrits confirment le parallèle fait entre l'équipe projet (au sens de Midler, 1998) et la Très Petite Entreprise.

<sup>59</sup> Dans le paragraphe dédié à la population et l'échantillon (voir plus loin), une liste des protagonistes étudiés est proposée, et voir le chapitre précédent.

- Petites et Moyennes Entreprises, filiales de Groupes,
- Des entités dépendantes de Grande Entreprise organisées comme des Petites et Moyennes Entreprises (partenaires industriels par exemple) ou des Très Petites Entreprises (consultant, équipe du projet, etc)

Avant de poursuivre par une observation du terrain, il est proposé au préalable, de vérifier la façon les auteurs et chercheurs définissent et appréhendent les Petites et Moyennes Entreprises.

## 2 – Légitimité des objets analysés

### 2.1. *Petites et Moyennes Industries et Petites et Moyennes Entreprises*

Dans les ouvrages et articles, qu'ils soient destinés aux chercheurs ou aux professionnels du terrain, les auteurs emploient soit la locution et abréviation PME (Petite et Moyenne Entreprise), soit celle de PMI (Petite et Moyenne Industrie). Il semble en fait que le secteur dans lequel la firme s'inscrit, oriente les différentes appellations : par exemple l'on parlera plutôt d'*industrie* minière et plutôt d'*entreprise* du transport. Or l'industrie regroupe les entreprises ayant pour objet la transformation des matières premières et l'exploitation des sources d'énergie. Quant au secteur des services, sachant que « la clé de la distinction entre les biens et les services repose sur le fait que les clients trouvent de la valeur dans les services, sans obtenir la propriété permanente d'éléments tangibles » (Lovelock, Lapert, 1999, p. 11), on comptera par exemple : le transport de fret, les chaînes d'hôtel, les assurances...

L'étude s'intéresse également au secteur du service, dans la mesure où ce secteur présente de grands groupes (France Telecom, Groupe Accor, etc.), que ces entités sont formées de filiales de toutes tailles (par exemple : hôtels Suitehotel pour Accor<sup>61</sup>, petites agences de voyages Aquatour disséminées dans toutes les grandes villes...), que les Petites et Moyennes Entreprises du Service, comme les Petites et Moyennes Industries d'ailleurs, sont souvent innovantes<sup>62</sup>, et enfin, que les industries de production et de transformation (dites PMI) doivent de plus en plus se doter de services pour satisfaire leur clientèle. C'est ainsi que Damlamian<sup>63</sup> reconnaît à travers les travaux de Dumont « des idées pour tout le monde industriel, en transformant les produits en « serduits » (Préface, in Dumont, 2001, p. 10).

---

<sup>60</sup> « sont considérées comme indépendantes, les entreprises qui ne sont pas détenues à hauteur de 25% ou plus du capital ou des droits de vote par une entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises [...] » (recommandation 96/280/EG de l'Union Européenne).

<sup>61</sup> En 1999 : 73 unités d'habitation, toutes créées en suites (Dumont, 2001, p. 123).h

<sup>62</sup> Voir par exemple les travaux de Dumont (2001) et notamment l'étude sur le Forum de l'innovation du groupe Cap Gemini, en l'occurrence, l'exemple de First Direct « pionnier britannique de la banque sans guichet ». On verra d'ailleurs l'aspect de la nouveau à travers le cas C étudié.

<sup>63</sup> Directeur exécutif de la branche développement de France Telecom (in Dumont, 2001).

Ainsi la recherche peut investir des catégories de services associés aux produits fabriqués (installation sur site, service de maintenance, transport express...) et bien sûr intégrer des sociétés de service du Business to Business (banques, assurances transport, conseillers, etc.) aux côtés d'industries diverses. Par conséquent, les deux secteurs sont concernés par notre étude, et pris également en compte au niveau de l'approche du terrain comme celui de l'étude conceptuelle indissociable.

Enfin nombre d'ouvrages, d'articles et de rapports statistiques reprennent sous la même appellation PME, les entreprises industrielles et celles des services<sup>64</sup>. C'est pourquoi, mais aussi pour faciliter la lecture, que, dans la suite des travaux, les deux appellations Petites et Moyennes Entreprises (PME) et Petites et Moyennes Industries (PMI) sont souvent employées de façon indifférenciée et les deux secteurs regroupés sous la même abréviation *PME* ou l'appellation *Petites et Moyennes Entreprises*.

## ***2.2. De la variabilité dans les définitions des Petites et Moyennes Entreprises***

« La plupart des spécialistes considèrent qu'une des plus grandes difficultés de l'étude des PME est l'extrême hétérogénéité qui existe entre elle (...) Au minimum, on différencie les PME du secteur manufacturier de celles du commerce et des services » qui n'auraient que peu de ressemblances (Julien<sup>65</sup>, 1994, p. 23). En outre, on distingue de plus en plus les moyennes entreprises, « au fonctionnement souvent proche des grandes, des petites et, évidemment, des très petites firmes » (p. 23). Les cas rencontrés sont tellement différents suivant les secteurs, les pays, les niveaux de développement, etc., qu'il vaudrait mieux d'ailleurs dire *les* PME plutôt que *la* PME (Torrès, 1994, p. 7).

Ce postulat d'hétérogénéité<sup>66</sup> étant posé, il convient maintenant d'explorer les critères généralement utilisés de la définition de la Petite et Moyenne Entreprise. En l'occurrence, les typologies traditionnelles sont basées sur des critères quantitatifs et les moins classiques sur des critères qualitatifs.

### **a) Critères quantitatifs**

Les critères quantitatifs principalement pris en considération sont : la taille et le chiffre d'affaires. Observons tout d'abord le critère taille<sup>67</sup>.

---

<sup>64</sup> Voir l'ensemble des points suivants.

<sup>65</sup> Il s'agit d'un ouvrage collectif, réalisé par des membres du GREPME, sous la direction de Julien. Le GREPME est constitué de chercheurs spécialisés dans les Petites et Moyennes Entreprises.

<sup>66</sup> Ce caractère d'hétérogénéité est d'ailleurs déjà mis en avant au cours des paragraphes précédents consacrés au Business to Business.

<sup>67</sup> Le critère taille est considéré comme le « facteur prédictif majeur » de la structuration de l'entreprise (Torrès, 1994, p. 12 ; l'auteur cite les travaux de Pugh et al., 1969, et de Desreumaux, 1992). De nombreux travaux empiriques, menés très tôt, ont confirmé l'intérêt du critère taille (Blau et Schoenherr,



Les définitions des Très Petites Entreprises (TPE) et des Petites et Moyennes Entreprises (PME) « varient selon les sources disponibles », à savoir par exemple :

- Très Petites Entreprises : 0 à 9 salariés ou 0 à 19 salariés, Petites et Moyennes Entreprises : 10 à 499 salariés ou 20 à 499 ; et Grandes Entreprises (GE) : plus de 500 salariés (Moati, 2002, p. 15 et 16).

Mais d'autres sources donnent une variante de la définition, par exemple la typologie du ministère québécois de l'Industrie, du Commerce et de l'Industrie pour les entreprises manufacturières (Julien, 1994, p. 25), considère :

- la petite entreprise de 0 à 49 employés ; la moyenne entreprise de 50 à 200 ; la grande entreprise de 200 à 499 et la très grande entreprise de 500 employés et plus.

Alors que les entreprises autres que manufacturières de 100 salariés et plus sont déjà considérées par le même ministère comme Grande Entreprise. Du côté de l'Union Européenne par ailleurs, la recommandation 96/280/EG spécifie qu'une Petite et Moyenne entreprise compte moins de 250 employés (et associe le critère du chiffre d'affaires, voir plus loin).

Or c'est surtout *la limite supérieure* qui n'est pas fixée de manière définitive et générale chez les auteurs et spécialistes de la Petite et Moyenne Entreprise. Le mouvement ETHIC<sup>68</sup> retient le seuil supérieur de 2 000 salariés pour la Petite et Moyenne Entreprise. Et la « Small Business Administration » aux Etats-Unis accepte dans certains cas des entreprises ayant jusqu'à 1000 employés (Julien, 1994, p. 26). Quant à la Commission de la Communauté Européenne, elle a ramené le seuil de 500 employés à 250 au début de 1996, faisant valoir que les entreprises comptant 250 à 500 collaborateurs avaient déjà des structures de production, de vente, de marketing, de formation et de service du personnel analogues à celles des grandes entreprises. Pourtant en 1997, l'OCDE retient le plafond des Moyennes entreprises à 500 salariés (Marchesnay, 1997, p. 85).

Et ce sont ces entreprises de 250 à 500 salariés qui constituent la majeure partie des structures productives en Europe, voire dans tous les pays industrialisés ; les structures françaises sont d'ailleurs conformes à cette moyenne (Marchesnay, 1997, p. 85 -Moati, 2002, p. 27). Par ailleurs, certains chefs d'entreprises préfèrent ne pas dépasser certains seuils pour des raisons sociales, fiscales, etc.

Mais au-delà de ces controverses, les critères quantitatifs ou statistiques posent plusieurs problèmes car ils font abstraction du secteur d'activité ; en effet, un atelier d'usinage de 40 personnes est dans son secteur une entreprise moyenne, alors qu'une entreprise de 300 employés dans le secteur sidérurgique est de petite taille. Enfin, même si ce problème peut se résoudre plus facilement par des calculs supplémentaires, la définition du nombre d'employés n'est pas sans provoquer quelques difficultés : salariés à temps plein, à temps partiel, saisonniers, etc. (Julien, 1994, p. 27).

---

1971 ; Child et Mansfield, 1972). Et Mintzberg (1982) a confirmé également l'idée que les caractéristiques organisationnelles des entreprises diffèrent selon la taille.

<sup>68</sup> Entreprises de Tailles Humaines Industrielles et Commerciales (50 à 2000 personnes, 5 à 300 MF), lancé par Yvon Gattaz.



Un autre critère quantitatif traditionnel est celui du chiffre d'affaires ou de la valeur ajoutée. Par exemple l'Union Européenne spécifie qu'une Petite et Moyenne Entreprise « est une entreprise avec moins de 250 employés, avec un chiffre d'affaires annuel maximal de 40 Mio d'Euro ou un total du bilan annuel de 27 Mio d'euro » (recommandation 96/280/EG). Or ce type de critère peut paraître insuffisamment déterminant car les ventes dépendent de la conjoncture, le chiffre d'affaires peut varier d'un secteur à un autre, l'évaluation de la valeur ajoutée est différente et plus ou moins difficile à calculer suivant les branches, etc. (op. cit., p. 27, 28). Pourtant, ce critère en soi n'est pas critiquable, c'est son utilisation qui peut le devenir (dans la présentation des résultats, dans les décisions d'investissement, dans les décisions stratégiques...) ; il paraît en conséquence nécessaire de tenir compte également du critère quantitatif du chiffre d'affaires (par exemple, ce critère est révélateur lorsque l'on observe une entreprise de 10 millions d'euros de chiffre d'affaires par rapport à une entreprise de 2 millions d'euros de chiffre d'affaires).

Pourtant ces données quantitatives sont souvent contestées et demeurent insuffisantes pour caractériser les Petites et Moyennes Entreprises, c'est pourquoi il est nécessaire d'analyser ci-après, d'autres critères de type qualitatifs cette fois, qui tiennent compte de la relation de l'entreprise avec son environnement et reposent sur l'idée que la Petite et Moyenne Entreprise se caractérise par des traits spécifiques et permanents.

## **b) Critères qualitatifs**

Des critères qualitatifs, le premier trait fut souligné dans les paragraphes précédents : c'est l'extrême hétérogénéité de la Petite et Moyenne Entreprise. Toutefois un certain nombre d'autres caractéristiques communes aux PME sont identifiables.

En effet, en plus de la « petite » taille (ce qui est relatif d'après ce qui précède), cinq caractéristiques peuvent être retenues (d'après les travaux de Julien, 1994, p. 34-36):

- *la centralisation de la gestion* : dans le cas de toute petite entreprise, le rôle dominant du propriétaire et/ou dirigeant est symptomatique. Il assure souvent directement et personnellement les responsabilités financières, techniques et morales de l'entreprise (Marchesnay, 1996, p 59). Mais de nombreuses moyennes entreprises répondent également à cette caractéristique.
- *une faible spécialisation*, au niveau de la direction comme des employés : structure simple, faible différenciation des tâches, peu de fonctions bien définies. La spécialisation viendrait avec l'augmentation de la taille ou avec le passage d'une production unitaire, sur mesure ou encore de très petites séries à une production « en série et répétitive » (Julien et al., 1994, p. 36) pour laquelle l'organisation évolue et les niveaux organisationnels se développent.
- *Une stratégie intuitive*, peu définie, informelle : une démarche heuristique où prédominent créativité et apprentissage.

- *Un système d'information interne peu complexe ou peu organisé* : les Petites et Moyennes Entreprises fonctionnent plus par dialogue et par contact direct.
- *Un système d'information externe simple* : contacts directs avec les fournisseurs et surtout les clients.

Les critères généralement admis pour définir la Petite et Moyenne Entreprise sont donc posés. Or il ne paraît pas possible de choisir *les critères retenus et relatifs à la recherche proposée*, sans, au préalable, examiner, d'une part, les tendances des chercheurs en la matière et, d'autre part, les raisons pour lesquelles ils s'intéressent à ce domaine.

### ***2.3. De l'intérêt des Petites et Moyennes Entreprises en recherche***

« (...) les PME constituent un domaine d'étude en soi et doivent être analysées ainsi ; sans dénier le poids des grandes entreprises, et sans penser que les PME sont appelées à remplacer celles-ci » (Julien, 1994, p. 22).

Ces propos légitiment la recherche sur les Petites et Moyennes Entreprises, qui pourtant reste moins importante que sur la Grande Entreprise<sup>69</sup>, nonobstant les travaux de Torrès (1997, p. 11-12) qui repère trois types de justifications sur la recherche en Petite et Moyenne Entreprise. En l'occurrence, « la justification empirique : la PME comme champ d'analyse » ; « la justification méthodologique : la PME comme outil d'analyse » ; « la justification théorique : la PME comme objet d'analyse » ; ces justifications sont développées ci-après, à partir de différents travaux :

#### **a) Justification empirique : la Petite et Moyenne Entreprise comme champ d'analyse**

Les auteurs s'accordent sur l'importance du rôle des Petites et Moyennes Entreprises dans l'économie.

Le développement des services (en majorité sous la forme de plus petites organisations) fut tel, que « le poids [des Petites et Moyennes Entreprises] dans l'économie française s'est fortement accru » dès les années quatre-vingt (Rochefort, 2002, p. 5). Il faut noter en particulier que les Petites et Moyennes Entreprises occupent la majorité des emplois (Julien et Marchesnay, 1988, p. 128 ; Moati, 2002, p. 16 ; Julien, 1994, p. 22) et depuis des années, ce sont toujours ces entreprises qui apparaissent comme les plus dynamiques en termes d'emploi malgré un certain tassement sur la période 1995-2000. Cette tendance à l'accroissement du poids des Petites et Moyennes Entreprises dans l'économie

<sup>69</sup> Bernard en 1994, relève que 25% des chercheurs se consacrent exclusivement aux Petites et Moyennes Entreprises (p. 34) ; la recherche en Petites et Moyennes Entreprises s'est surtout développée en milieu des années 80 (en témoigne par exemple, l'essor des revues spécialisées sur ces entreprises à cette époque).

se retrouve « dans la plupart des pays industrialisés » (Moati, 2002, p. 19, 20) et pour les pays en développement elles constituent souvent *la* réponse aux carences et difficultés (Julien, 1994, p. 22 et 23). Et, dans les situations de crise, elles s'adaptent plus facilement grâce à leurs caractéristiques : « souplesse, dynamisme et flexibilité » (Torrès, 1997, p. 11) ; les Petites et Moyennes Entreprises sont un enjeu économique.

Il faut par ailleurs noter qu'à l'inverse, dans le secteur industriel, on assiste à un « processus de concentration financière » dans lequel les groupes exercent une emprise croissante sur le système productif. Aussi les groupes jouent-ils un rôle majeur dans le tissu industriel des Petites et Moyennes Industries : « en 1996, 58 % des salariés des PMI étaient employés par des filiales de groupes, soit 20 points de plus qu'en 1990 » (Julien, 1994, p. 25). C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles nous considérons trois types de Petites et Moyennes Entreprises dans l'étude, dont les filiales de Groupes.

Pour résumer, on peut dire que les Petites et Moyennes Entreprises occupent un « poids considérable et en progression, mais sous l'emprise croissante des groupes » (Julien, sous la Direction de., 1994, p. 39) et que ces entreprises « à dimension humaine », dotées des caractéristiques nécessaires pour s'adapter à des situations de crise constituent un enjeu économique qui « justifie » les études et recherches qui lui sont consacrées (Torrès, 1997, p. 11).

### **b) Justification méthodologique : la Petite et Moyenne Entreprise comme outil d'analyse**

« L'intérêt du concept PME est d'abord méthodologique dans la mesure où certaines pratiques stratégiques sont plus lisibles que dans les très grandes entreprises où tout est plus dilué » (Torrès, 1997, p. 12)<sup>70</sup>.

C'est en effet sa faible dimension qui confère à la Petite et Moyenne Entreprise la qualité d'une lisibilité des éléments et des phénomènes, plus facilement appréhendables, visibles qu'en grande entreprise. Si bien que certains chercheurs, voire chefs d'entreprise, (en particulier dans les domaines d'innovation technologique) investissent de préférence le terrain des Petites et Moyennes Entreprises lorsqu'ils veulent vérifier l'intérêt, les avantages et dysfonctionnements d'une méthode ou d'une technique<sup>71</sup> (Hatch, 2000, p. 19 et 20). En effet la comparaison est plus aisée, même plus rapide en Petite et Moyenne Entreprise (PME) qu'en Grande Entreprise (GE).

---

<sup>70</sup> Torrès cite en page 11 de son article, les travaux de D'Amboise et Maldowney (1988) ainsi que les travaux de Marchesnay (1993) et de Sarnin (1990) : ces auteurs expliquent que dans les PME -souvent considérées comme unité productive-, les phénomènes sont plus « facilement identifiables, plus lisibles », les éléments sont plus facilement « appréhendables » que dans les grandes entreprises.

<sup>71</sup> Ces observations sont reprises dans la partie consacrée à la recherche de critères homogènes (voir ci-après, en Section 2).

Toutefois, dans certains cas, des éléments clefs (objectifs, stratégie...) demeurent plus masqués, ancrés dans l'esprit du dirigeant<sup>72</sup> et -volontairement ou non de sa part- ils peuvent le rester. Si la clef du succès, en particulier en cas de crise, dépend de la mobilisation autour d'objectifs qui ont fait « objet et débat et concertation » (Hervé Serieyx, 1982, p. 46), -donc des éléments transparents-, il semblerait, selon certains auteurs, que nombre de dirigeants (en particulier de plus petites entreprises) ne dévoilent pas leurs objectifs et volonté, et peinent à dialoguer (Godet, 1991, p. 236). On verra plus loin que c'est une des raisons pour laquelle la méthode des entretiens face à face fut retenue pour mener à bien la recherche sur le terrain (et peut-être, selon les propos de Ingham, 1995, p. 411, 412, pour tenter également de sonder « la boîte noire » du dirigeant ou, celle des répondants, protagonistes principaux des projets, dont le dirigeant peut faire partie ; voir les chapitres suivants) .

En outre une grande partie des Petites et Moyennes Entreprises (et ce, dans tous les pays développés) est « contrôlée et dirigée par des familles » (une entreprise familiale fait d'ailleurs partie de notre échantillon) : il faut néanmoins veiller à optimiser le dialogue et la transparence auprès des autres acteurs de l'entreprise, que les membres de la famille. Ainsi, plus largement, il faut développer la communication : « l'information remplace désormais l'autorité » (Drucker, 1996, p. 13). Aussi, nombre d'auteurs affirment que, si le talent du dirigeant n'est pas contrebalancé par des méthodes participatives, basées sur la communication et le dialogue, ce talent peut conduire à « toutes les perversions de la centralisation excessive » (De Woot, 1995, p.VIII). On retrouve d'ailleurs ici les variables communication, échange, information, collaboration, relevées dans le chapitre précédent, à propos du marketing de projet.

Notons pour conclure sur ce point, que l'aspect du dirigeant, plus exactement son rôle pourrait être considéré comme un élément qualitatif, et confirme une fois encore la nécessité de ne pas prendre uniquement les critères quantitatifs en considération.

### **c) Justification théorique : la Petite et Moyenne Entreprise comme objet d'analyse**

Le courant de recherche sur la Petite et Moyenne Entreprise a été longtemps en mal de légitimité et de reconnaissance. Ce n'est en effet qu'au cours des années 80 que les Petites et Moyennes Entreprises ont acquis un statut en tant qu'objet de recherche scientifique (Marchesnay, 1997, p. 90, 91 – Torrès, 1997, p. 12).

Les fondements (1975-1985) sont constitués par deux courants distincts<sup>73</sup> : le courant de la spécificité et le courant de la diversité. Le courant de la spécificité met en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et propose une théorie spécifique : la Petite et Moyenne Entreprise est alors considérée comme un objet de recherche.

---

<sup>72</sup> Voir les travaux de Candau (1981) et l'article de Patrick Legohérel, Philippe Callot, Karine Gallopel et Mike Peters (2003) sur les particularités, l'aspect et le rôle du dirigeant.

<sup>73</sup> Ce résumé des différents courants de recherche en Petite et Moyenne Entreprise est principalement basé sur les travaux de Torrès, 1997.

*L'ensemble de toutes* les Petites et Moyennes Entreprises constitue *un* objet de recherche commun. Dans ce cas, « la théorie PME s'apparente à une théorie universelle » (Torrès, 1997, p. 21).

A l'opposé, le courant de la diversité cherche à établir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du *monde des* Petites et Moyennes Entreprises. Ici elles sont considérées comme un champ de recherche ; le champ des Petites et Moyennes Entreprises regroupant ainsi une multitude d'objets<sup>74</sup>.

Or ces deux courants présentent des limites, le premier cherche à tout prix à généraliser un modèle (un seul modèle pour toutes les Petites et Moyennes Entreprises car elles présentent pratiquement les mêmes caractéristiques et tendances, en particulier la taille – c'est ainsi que Hertz (1982, p. 19) plaide pour une « définition uniforme de l'objet-PME »-); ce courant se montre en conséquence plutôt réducteur de la variété, de « l'hétérogénéité » (Léo, 1987, p. 426) des Petites et Moyennes Entreprises.

Alors que le second courant, à l'inverse, ne donne droit à aucune généralisation et multiplie les typologies avec l'objectif de cerner au mieux la diversité des Petites et Moyennes Entreprises (autant de modèles qu'il peut y avoir de types de Petites et Moyennes Entreprises).

C'est pour concilier ces deux premiers courants que se développent alors les deux suivants : le courant de la synthèse (au milieu des années 1980) et le courant dit de la « dénaturation » (dès mi 1990). La particularité du courant de la synthèse est « de considérer que la spécificité du concept-PME est modulable, c'est-à-dire que les PME sont plus ou moins spécifiques ». La Petite et Moyenne Entreprise est donc dotée de caractéristiques élastiques (Torrès, 1997, p. 26). Ce courant a l'avantage d'intégrer le caractère de diversité des Petites et Moyennes Entreprises tout en préservant le caractère spécifique de chacune<sup>75</sup> ; il s'agit donc ici de « rechercher des cadres d'analyse ou des modèles heuristiques capables de retranscrire la diversité du monde réel » (op. cit., p. 27). Mais malgré la considération de la diversité qui apporte un certain progrès, le courant de la synthèse base ses recherches sur le caractère de la spécificité qui n'est en fait jamais renié ou remis en question, mais juste « modulé ». Le courant de synthèse s'inscrit donc « dans la lignée de l'approche universelle » et la diversité ne reflète en fait que des évolutions, des « changements de degré au sein du cadre universel » (op. cit., p. 29).

C'est alors que les chercheurs à l'origine du mouvement dit de la « dénaturation » interviennent. Ils se posent la question de savoir dans quelles conditions l'on peut accepter la thèse de la spécificité et à partir de quel moment ce concept n'est plus valide. Notamment, existe-t-il des *contextes*, autres que la taille et la croissance de l'entreprise, qui « dénaturent » la Petite et Moyenne Entreprise ? Ces questionnements signifient en fait que « la frontière critique qui sépare le monde des PME et les grandes entreprises

---

<sup>74</sup> Voir les travaux de Mahe de Boislandelle (1994) en faveur de la prise en compte de la diversité et du contexte, du contingent. Voir les paragraphes suivants consacrés à l'approche contingente du critère taille (section suivante).

<sup>75</sup> Voir en particulier les travaux de Bauer qui, en 1995 (p. 34-37), symbolisent la synthèse entre la particularité des Petites et Moyennes Entreprises et leur diversité, de même voir les travaux de Julien (sous la Direction de., 1994).

n'est pas fondée sur le seul critère de la taille. Ces travaux semblent récuser l'universalité de la spécificité de la PME ». Pour illustrer ces propos, considérons par exemple le développement des réseaux dans le Business to Business. Ce phénomène est une réalité (sur laquelle l'occasion sera donnée de revenir à maintes reprises au cours de la recherche) et l'insertion dans ces réseaux impose à l'entreprise des modifications : des modes de gestion fondés sur la décentralisation, la spécialisation des tâches et la mise en place de règles et de procédures (exemple normes ISO 9000 ou QS 90000). Sous cet angle, et selon les membres du courant dit de la « dénaturation », la spécificité des Petites et Moyennes Entreprises se trouve remise en cause.

Mais le courant va encore plus loin : dans le sens où le clivage n'est pas fondé ici sur la taille, « il s'agit de s'interroger sur l'identité de la PME, non par rapport à une classification selon la taille mais par rapport à ses caractéristiques propres<sup>76</sup>. Dans ces conditions, la PME se constitue en objet de recherche absolu » (p. 30, 31).

Finalement, cette justification à trois niveaux (la Petite et Moyenne Entreprise comme champ d'analyse, comme outil d'analyse, comme objet d'analyse) confère un intérêt certain dans la recherche en Petites et Moyennes Entreprises. Il reste donc à définir les critères représentatifs retenus pour le terrain investi, dans l'objectif de la présente recherche.

### **3 - Conclusion : pour une approche contingente du critère de taille**

Face aux différentes approches décrites ci avant et aux observations complémentaires de Torrès (1997, p. 14), qui au début de son étude et « au risque d'être caricatural », oppose les deux courants de recherche suivants<sup>77</sup>, il est possible d'élaborer les prémices au choix des critères :

- Première approche : universalité de l'effet taille. Les chercheurs confèrent à ce critère un rôle capital, voire une « importance absolue ». En l'occurrence l'approche « intertypique<sup>78</sup> » est selon l'auteur une « dérive universelle » car elle exclut l'influence d'autres facteurs.
- Seconde approche : « l'effet-taille est contingent ». C'est le courant de pensée « intratypique<sup>79</sup> » qui a mené à cette approche ; elle évite la dérive précédente. En

---

<sup>76</sup> L'auteur cite les travaux de Guilhon et al. (1993, 1995).

<sup>77</sup> L'auteur cite les travaux de Kimberly (1996) qui a réalisé une synthèse de la littérature sur la base de plus de 80 études et a distingué les deux courants 'intertypique' et 'intratypique' cités dans les paragraphes suivants.

<sup>78</sup> Cette approche confère une universalité de l'effet-taille : « les effets de la taille existent, indépendamment du type d'organisations étudié » : voir les travaux de Hall, Haas et Johnson (1967), Hall (1972), Hickson et al. (1974 in Kimberly, 1976).

<sup>79</sup> Les adeptes de l'approche intratypique considèrent ainsi des échantillons dont les entreprises sont de même type (exemple : écoles, entreprises publiques...) : « une théorie des organisations est construite sur la



effet le rôle et l'importance de la taille, et surtout sa portée universelle sont ici minimisés, relativisés. D'autres facteurs tels que la technologie, l'environnement, l'activité, influencent le fonctionnement et le développement de l'entreprise.

En effet « (...) dans l'état actuel des recherches, on peut considérer que, si la taille a un effet sur la structure, elle ne vaut pas nécessairement pour toutes les variables structurelles et que d'autres facteurs explicatifs sont vraisemblablement à l'œuvre » (Desreumaux, 1992, p. 115). Donc « (...) dans certains contextes et sous certaines conditions, la taille n'exerce pas ou peu d'effet. Il convient [par conséquent] de considérer l'effet-taille comme un effet contingent et non universel. » (Torrès, 1997, p. 17)<sup>80</sup>. D'autant plus que les frontières délimitant les différents seuils restent flous, ils sont aujourd'hui encore (il est d'ailleurs probable qu'ils le seront longtemps) objets de débat et non universellement reconnus ; la première partie dédiée aux critères quantitatifs est à ce sujet éloquente. Ainsi « les seuils de spécificités sont contingents, y compris celui qui délimite le monde de la PME à celui de la grande entreprise » (p. 17).

En conséquence de tout ce qui précède, et devant le questionnement lié à la légitimité de l'approche empirique, et ainsi devant le souci de recherche de critères d'homogénéité des objets constituant le terrain de la recherche (voir la section suivante), il apparaît d'office qu'il ne faille pas prendre uniquement la taille de l'entreprise en compte. Notre démarche s'inscrit en effet dans le courant de recherche en faveur de l'approche contingente<sup>81</sup> : l'histoire individuelle de chaque entreprise, leur environnement, leurs caractéristiques..., prennent le pas sur des configurations suprêmes. Mais surtout, l'objet de la recherche étant le marketing de projet, les entreprises concernées ici seront celles qui :

- sont organisées « par projet »,
- témoignent d'une « activité de projet ».

Ainsi, conformément à l'objet de la présente recherche, ce sont moins les entreprises (quelle qu'en soit la typologie) qui importent que les cas de projet en entreprise et en situation de Business to Business.

En outre le terrain concerné par notre recherche comme dans toute recherche en Petites et Moyennes Entreprises, est constitué d'entreprises au sein desquelles il existe par exemple

---

base d'analyses empiriques portant sur un type donné d'organisation et ce n'est qu'ultérieurement qu'elle est testée et validée par répétitions sur d'autres types d'organisation » ; Blau et Shoenherr (1971) et Child (1972) procèdent de la sorte.

<sup>80</sup> Voir les travaux de Salter (1970), Gervais (1978), Kazanjian (1984), Kazanjian et Drazin (1990), Birlez et Westhead (1990), Godener (1994) qui ont fait évoluer la recherche d'un modèle universel vers l'étude de l'évolution d'entreprises « dans une situation particulière donnée » pour finalement constater que certains effets de la taille (effet contingent et non plus universel) peuvent être compensés par d'autres variables contingentes. Notons qu'en 1967 déjà, Lawrence et Lorsch « affleurent le principe de contingence » (in Godet, 1991, p. 228 ; et voir les travaux de Lawrence et Lorsch, 1994).

<sup>81</sup> Godet (1991, p. 228) définit la contingence comme « ce qui peut ne pas être, ou peut être autrement, bref le contraire de ' nécessaire ' ». Au cours des années 1960, le courant de la contingence s'appuyait sur l'idée qu'il n'existe pas de stratégie ou d'organisation meilleure que d'autre, mais que la performance dépend d'un ajustement entre le modèle organisationnel, la conduite stratégique et l'environnement (voir les travaux de Lawrence et Lorsch, 1967).

des unités de production et de décision ; nous retrouvons sans conteste ces unités au sein des Grandes Entreprises à travers leurs filiales (ce qui est déjà évoqué en début de section en considérant les 3 types de Petites et Moyennes Entreprises). La taille n'est donc pas un facteur déterminant et discriminant dans le choix d'échantillon<sup>82</sup> d'entreprises. Et, conformément au courant dit de la « dénaturation »<sup>83</sup> (milieu des années 90 ; voir le point précédent), il n'est plus nécessaire de comparer ou de faire référence à la Grande Entreprise.

Enfin, pour compléter les travaux de Julien (1994) dont il fut question précédemment, il faut souligner que certains traits communs d'ordre qualitatif se trouvent relativisés par le courant dit de dénaturation et l'approche contingente. Ils sont même minimisés, voire, selon le cas, contredits par l'expérience vécue et le terrain investi. En l'occurrence la stratégie est par exemple, plutôt formelle dans les secteurs industriels observés et étudiés pour la recherche proposée (par exemple le secteur automobile ou encore le secteur métallurgique dont certains produits sont destinés aux entreprises nucléaires ou à la Défense). Et dans de tels secteurs technologiques –a fortiori lorsqu'il s'agit d'engineering ou de projets complexes- la spécialisation du personnel de tous niveaux est de préférence élevée. Il apparaît donc nécessaire de considérer d'autres facteurs d'homogénéité déterminants et légitimes pour compléter l'analyse.

---

<sup>82</sup> Voir les paragraphes consacrés à l'échantillon dans le second point de cette section.

<sup>83</sup> Déjà en 1967, Barreyre suggère que l'on ne peut pas se contenter de construire un échantillon sur la seule base de critères quantitatifs, pour pouvoir faire référence « au corpus théorique » de la Petite et Moyenne Entreprise. Les travaux des auteurs suivants confirment le courant de la dénaturation, qui ne se fonde pas sur un clivage selon la taille, et signifie ainsi que « la référence à la grande entreprise n'est plus nécessaire », il faut en effet s'interroger sur l'identité de la Petite et Moyenne Entreprise par rapport à ses caractéristiques propres : Godet (1991), Stephany (1993), Guilhon et al. (1993), D'Amboise (1993), Curvalle (1994), Julien (1994), Dubost (1995), Bayad et Nebenhaus (1994). Notons que Candau en 1981 emboîte le pas en mettant en relief le rôle et la particularité du dirigeant.



## SECTION 2 : CHOIX ET REPRÉSENTATIVITÉ DU TERRAIN

Cette section a pour but de vérifier la légitimité de l'approche empirique, au regard des objectifs scientifiques de la recherche et ceux liés à la problématique ; elle portera ainsi sur le recherche des critères d'homogénéité des objets constituant le terrain, puis sur la description de l'échantillon retenu.

### 1 – Étude de traits communs servant la représentativité du terrain des Petites et Moyennes Entreprises investies dans le cadre de la recherche

La pertinence du terrain déclinée par des caractères homogènes trouve sans doute un premier éclairage grâce à la déclaration suivante : « On se place [en Petite et Moyenne Entreprise] dans une économie marchande de *production* et d'*échanges* sur la base de la monnaie, instrument à la fois des *transactions* entre *agents* et de l'accumulation du *capital* » (Conso, 2001, p. 11). Les éléments cités (repérés en caractères italiques) sont en effet importants car communs à toute activité économique. Mais, suite à une réflexion plus approfondie liée à cette allégation et en relation avec la problématique de la recherche, une analyse de la littérature (les auteurs principaux sont repris tout au long des points suivants) a permis une re-construction et / ou une re-lecture des caractéristiques, pour finalement définir et retenir six caractéristiques communes aux entreprises au sein desquelles la Petite et Moyenne Entreprise pourra s'inscrire et, comme le précise Torrès (1997, p. 12), dans lesquelles les pratiques sont « plus lisibles ».

#### **a) Toute entreprise interagit avec l'environnement**

Toute entreprise, quelles que soient ses caractéristiques propres, interagit avec son environnement. Et ce sont ces interactions qui permettent à l'entreprise de fonctionner : se procurer la main d'œuvre, les matières premières, constituer la trésorerie, acheter les machines et équipements nécessaires à une fabrication et/ou une prestation (Hatch, 2000, p. 80). Ces interactions avec l'environnement participent d'ailleurs à la construction de l'identité de la firme.

Or l'environnement est constitué de plusieurs catégories d'environnement. Et les catégories les plus généralement mises en avant sont : « le réseau organisationnel, l'environnement général et l'environnement international » (op. cit. p. 80-92).

La première catégorie est constituée par les acteurs tels que les clients et les fournisseurs, les concurrents, les politiques, les associations, les organismes légaux, les syndicats, etc. Et « on sait dorénavant que le créateur d'entreprise qui démarre tout seul, sans chercher à s'insérer dans un réseau ni s'appuyer sur un conseil, a seulement une probabilité de 50 % de survivre au bout de trois ans, alors que dans le cas contraire ses chances de succès sont de 80 % » (Rocheffort, 2002, p. 5). Cet aspect est particulièrement important pour notre étude sur le marketing de projet pour lequel la stratégie réseau est un facteur déterminant (voir le chapitre précédent et les chapitres suivants).

L'environnement général, quant à lui, comprend l'environnement économique, technologique, social, culturel, politico-légal. L'important est de souligner ici la complexité de cette classe d'environnement, ne serait-ce que par les interactions et interrelations de ses éléments entre eux et avec la firme. Et ainsi, l'intérêt des différents aspects de cette catégorie environnementale pour l'activité projet : son évolution et son devenir, ainsi le devenir d'une entreprise (par exemple, alors que l'expérience sur un projet précédent lui conférerait non seulement l'avantage sur ses concurrents, mais surtout la quasi-promesse par le client d'obtenir la réalisation du projet suivant, une des entreprises étudiée dans le cadre de la recherche a vu un projet reporté pour des raisons conjoncturelles). D'ailleurs les théories contemporaines mettent en avant surtout deux approches (voir notamment les travaux de Le Moigne, 1984 et 1990 ; et de Demailly, 1993 -qui d'ailleurs analyse les travaux de Simon et Pagès- ; voir les travaux de Pagès, 1975) : la théorie de la contingence à l'environnement (dont l'une des orientations principales considère la stratégie qu'adoptera l'organisation pour affronter un environnement et postule que celle-ci conditionnera, au moins partiellement, sa structure) et la théorie de la capacité cognitive des organisations (qui envisage toute collectivité comme un réseau finalisé de capacités intellectuelles, de savoirs faire, de capacités de décision).

Enfin l'environnement international ou mondial, même si nombres de Petites et Moyennes Entreprises ne font pas d'exportation, agit sur toute entreprise quelle qu'elle soit, car les aspects de la mondialisation, les décisions à l'échelle mondiale influencent plus ou moins directement toute organisation : l'Europe, la concurrence des NPI, etc. sont autant d'éléments ayant des effets sur l'environnement général de l'entreprise, donc ayant des effets sur l'entreprise elle-même. D'ailleurs, au moins deux situations étudiées dans le cadre de cette recherche sont particulièrement affectées par la concurrence internationale et confèrent à cet environnement une certaine importance.

Finalement, l'objectif de *toute* entreprise pour résister à ces différentes influences ou même pour influencer à son tour l'environnement -car toute interaction va à l'évidence dans les deux sens-, est alors de manœuvrer afin de trouver un « équilibre » avec l'environnement (Conso et Hémici, 2001, p. 264). Nous verrons à quel point ce constat peut s'avérer essentiel dans l'étude du terrain (parties 3 et 4).

### **b) Toute entreprise se trouve face à des démarches d'activité stratégique et de développement des objectifs**

Pour assurer cet « équilibre » avec l'environnement (op. cit., 2001, p. 264), la stratégie et les objectifs sont des outils indispensables. Mettre en œuvre une stratégie revient, tout d'abord, à fixer « à la coalition, associés et salariés, un but commun » (Conso et al., 2001, p. 117) , et ce, non seulement pour le fonctionnement interne de l'entreprise mais aussi vis-à-vis de l'extérieur, car mettre en œuvre une stratégie, c'est aussi réfléchir et décider du « positionnement à l'égard de l'environnement et [de] l'attitude à l'égard des autres acteurs, et notamment la concurrence, [...] dans un horizon à moyen et à long terme qui engageront l'avenir de l'entreprise » (p. 264). Aussi toute entreprise développe-t-elle une stratégie et suit-elle des objectifs fixés en fonction de cette stratégie. Quoi que certains auteurs (Hatch, 2000, p. 136) se posent la question de savoir si les objectifs sont fixés avant la stratégie ou la stratégie avant les objectifs, force est de constater que ces deux concepts sont en interaction et obligent à la cohérence.

L'entreprise se fixe en l'occurrence des objectifs en termes de chiffre d'affaires, de résultats, de développement du portefeuille clientèle par exemple ; chacune des entreprises étudiées pour notre recherche présente en effet cette caractéristique. Et sans gestion stratégique, aucune entreprise ne survit, ce qui « explique le lien important entre l'organisation et l'environnement » (Hatch, 2000, p. 140). Les stratégies de l'entreprise peuvent être formulées globalement (stratégie de croissance, stratégie internationale avec l'objectif de développer ses projets à l'International, par exemple) ou pour chaque ligne d'activité (stratégie de diversification pour telle activité ou dans le cadre d'un projet particulier, et stratégie de spécialisation pour telle autre activité, par exemple).

Donc aucune entreprise ne peut vivre sans objectif ni stratégie. En l'occurrence, « une entreprise a toujours une stratégie, même si elle n'est pas toujours « formulée de façon cohérente et systématique » (Marchesnay, 1996, p. 28) ou encore « même si elle ne l'exprime pas et même si elle ne s'en aperçoit pas » (Conso et al., 2001, p. 265). Au cours de l'enquête en effet, nous rencontrons une Petite et Moyenne Entreprise ayant une stratégie bien arrêtée et les protagonistes interrogés l'expriment plutôt clairement, alors que, pour une autre firme, ni le dirigeant, ni le personnel interviewé ne la déterminent de façon précise.

### **c) La fonction production et la technologie au cœur des entreprises**

Depuis le début de cette partie, il est souvent question de l'identité de l'entreprise. Ici encore, et selon nombre d'auteurs, la fonction de production, puisqu'elle domine la vie de l'entreprise, donne son « identité » à l'entreprise (Conso, Hemici, 2001, p. 159). L'importance de cette fonction est grande également en termes de coût car l'investissement productif est la décision financière « la plus lourde de conséquences ». Or si toute production n'est pas technologique (c'est, par exemple, le cas d'une des entreprises investies dans le cadre de la recherche où la fonction emballage d'un colis de linge de maison est considérée comme de la production, un des outputs de l'entreprise), la production dépend souvent du choix de la technologie (Conso et al., 2001, p. 160). Un autre exemple d'une des Petites et Moyennes Entreprises étudiées, confirme ce point : le

choix d'une nouvelle technologie détermine son avenir en lui permettant de travailler sur des produits standards plutôt qu'uniquement sur des produits spéciaux<sup>84</sup>.

Aussi le choix de la technologie, la place de la technologie dans la vie économique est-elle incontestable ; elle est d'ailleurs croissante et portée par la diffusion des techniques de l'information et de la communication (TIC). Mais elle est aussi et surtout au cœur de toute Petite et Moyenne Entreprise : « La technologie et, plus généralement, le savoir et la connaissance sont devenus sur le plan macroéconomique les moteurs essentiels de la nouvelle économie pendant que, sur le plan microéconomique, ils tendent à définir le cœur de la compétitivité de long terme des entreprises » (Moati, 2002, p. 82).

En outre, une enquête portant sur un échantillon de 500 Petites et Moyennes Industries françaises et 500 Petites et Moyennes Industries allemandes des secteurs manufacturier et agroalimentaire, montre que toutes les entreprises ont une fonction production, et sont toutes engagées dans le développement technologique mais à des degrés plus ou moins forts (Moati, Pouquet, Leborgne, 1997, p. 155 & 156). Selon ces travaux, il existe différents degrés de développement technologique, comme suit (on précisera pour chaque degré ci-après, si les entreprises étudiées pour la recherche, sont concernées) :

- les entreprises traditionnelles regroupent les Petites et Moyennes Entreprises « passives et fermées » faiblement engagées d'un point de vue technologique, les Petites et Moyennes Entreprises dites « industrielles » moyennement engagées et peu ouvertes sur leur environnement, et enfin les Petites et Moyennes Entreprises dites « niches technologiques » dont l'orientation technologique dépend de leur positionnement sur le marché niche ou créneau (une entreprise de notre panel<sup>85</sup> se place sur un marché technologique de niche, grâce à son expertise en la matière de machines spéciales, technologiquement pointues)
- les entreprises qui opèrent sur des productions en série. Plus ou moins impliquées dans des réseaux productifs concurrentiels, généralement en monoactivité. Elles externalisent, à des degrés divers, le développement technologique (deux des petites et moyennes entreprises étudiées travaillent avec des entreprises et des groupes de ce contexte –textile et automobile<sup>86</sup>- Cette catégorie concerne par conséquent également notre recherche d'un point de vue environnement et réseau –notions déjà mentionnées et qui seront encore abordées, voire développées au cours de l'étude).
- les entreprises cognitives, très orientées technologie, qui entretiennent des relations d'alliances et partenariats très développées en amont comme en aval. Et au sein de cette catégorie l'on retrouve un continuum d'entreprises : des entreprises très engagées dans la production aux entreprises relativement désengagées de l'activité productive (en l'occurrence une entreprise d'ingénierie automobile<sup>87</sup> constitutive du terrain, répond tout à fait à ces critères).

---

<sup>84</sup> Il s'agit de l'entreprise A, voir en dernière section de ce même chapitre.

<sup>85</sup> Entreprise A, voir la dernière section de ce chapitre, consacré à la présentation des cas.

<sup>86</sup> Il s'agit respectivement, des entreprises B et C (voir la dernière section).

<sup>87</sup> Entreprise C (voir la dernière section).

La diversité des environnements dans lesquels les entreprises évoluent serait à l'origine de la diversité des logiques productives : par exemple, les entreprises « traditionnelles » se rencontrent souvent dans des secteurs plutôt stables, les entreprises « cognitives » se rencontrent surtout dans des secteurs fortement concurrentiels et, pour une autre part, dans des secteurs à haute technologie.

Pour conclure sur ce point : les entreprises en général, et en particulier les Petites et Moyennes Entreprises composant notre terrain, ont en commun la fonction de production (l'output de l'entreprise qu'elle qu'elle soit<sup>88</sup>) et la technologie. Même si, en fonction de la spécificité de leurs marchés, en fonction de leur secteur (du secteur traditionnel au secteur moderne ou de pointe – voir Julien, 1994, p. 35) et de la nature de leurs ressources, elles disposent d'une certaine latitude de choix pour définir leur logique productive et leur engagement technologique. Ces critères d'homogénéité sont pertinents.

#### **d) la culture d'entreprise, trait commun aux entreprises**

« Toute organisation est formée, en partie, par des processus culturels engendrés par une variété d'acteurs de l'environnement » (Hatch, 2000, p. 215), dans et avec lequel elle évolue. La culture de l'entreprise trouve donc sa source dans la firme même, dans son personnel (dont chacun des membres subissent l'influence d'institutions culturelles multiples : famille, communauté, enseignement, précédentes expériences professionnelles) et dans l'environnement plus large, dont les composantes sont en interaction entre elles et avec la firme (voir les paragraphes précédents consacrés à l'environnement).

Et l'élément fédérateur qui permet l'interaction entre les composants - source de la culture (acteurs<sup>89</sup>, structure sociale<sup>90</sup>, environnement) est la communication. En effet l'interaction entre les éléments de la culture d'entreprise est assurée par la communication interne et externe à l'entreprise (c'est-à-dire vers l'environnement et vers les acteurs externes). Par exemple, pour se positionner sur son marché, la firme suit une « politique d'affirmation, d'identité et de puissance face à la concurrence et de séduction

---

<sup>88</sup> Même les sociétés de service (voir l'exemple précédent : l'emballage est une production), en effet produire revient à donner une existence, un sens, à créer ; par exemple un peintre expose ses productions.

<sup>89</sup> Les acteurs satisfont des besoins plus ou moins subjectifs « nés de leur propre personnalité et de l'influence de l'environnement ». Chacun va donc agir en fonction de ses objectifs profonds, de son histoire personnelle et du récent éclatement du statut de salarié dont les origines sont multiples : demande finale versatile, personnalisation accrue, TIC et NTIC environnement réseau, économie fondée sur la connaissance, mondialisation, dégradation du pouvoir de négociation du salarié, etc. (Conso et al., 2001, p. 8 et 10 ; Moati, 2002, p. 109).

<sup>90</sup> La société est l'acteur collectif par opposition à l'individuel (Conso, 2001, p. 8). Et la structure sociale « vise les relations entre les éléments sociaux : le personnel, les fonctions et les unités organisationnelles auxquelles ils appartiennent comme les départements et les divisions » (Hatch, 2000, p. 177). Ces relations évoluent bien sûr. D'ailleurs, ces dernières décennies, outre l'évolution du statut de salarié d'ores et déjà mentionné, d'importantes transformations sociales sont notamment « intervenues simultanément aux changements économiques » (Moati, 2002, p. 106).

à l'égard de la clientèle et des actionnaires présents et à venir » (Conso et al., 2001, p. 277).

Il convient de préciser que les entreprises constituant notre terrain de recherche, présentent des caractéristiques culturelles communes : culture de Petites et Moyennes Entreprises (voir notamment les critères qualitatifs décrits plus haut, une des bases de la culture de la PME), culture liée à leur secteur d'activité (industrie et/ou service), et culture liée aux régions qu'elles couvrent : cultures régionales (entreprises situées dans le Nord-Pas-de-Calais ou sur Paris), nationales (clientèle et contacts dans toute la France), voire internationales (fournisseurs et clients, partenaires internationaux, filiales à l'étranger, projets internationaux), cultures professionnelles voire corporatistes (voir l'aspect relationnel et réseau –milieu, du marketing de projet en chapitre 1, et dans les chapitres suivants).

### **e) La Recherche & Développement (R&D) ou « l'innovativité<sup>91</sup> » : un engagement commun aux entreprises ?**

Dans l'industrie, la proportion des entreprises faisant de la R&D est la suivante : 4% des Petites et Moyennes Entreprises de 20 à 49 salariés, 38 % des Petites et Moyennes Entreprises de 250 à 499, 60 % des Petites et Moyennes Entreprises ou grandes entreprises (selon le critère de la taille retenue) jusqu'à 2000 salariés. Pourtant la créativité innovatrice des Petites et Moyennes Entreprises (« notamment à l'occasion de leur entrée sur le marché ») est généralement admise et l'effort de R&D consenti par les petites entreprises ne se différencie pas de façon significative par rapport aux grandes entreprises qui privilégieraient « l'exploitation 'routinière' de leurs positions dominantes » ; l'engagement dans les activités innovatrices et les résultats obtenus en Petites et Moyennes Entreprises seraient même plus probants (Moati, 2002, p. 13, 83 et 85). Les explications de ce phénomène sont diverses mais les auteurs convergent vers le fait que le fonctionnement moins lourd, d'un point de vue bureaucratique, des Petites et Moyennes Entreprises les rend plus flexibles et plus souples, le personnel est moins résistant face au changement et elles n'hésitent pas à valoriser leurs idées nouvelles sur de petits marchés (Moati, 2002, p. 85 ; Conso et al., 2001, p.179, Torrès, 1997, p. 11).

Quoi qu'il en soit, et quelle que soit la taille de l'entreprise, on verra qu'une entreprise dont les activités et pratiques sont caractéristiques du marketing de projet, qu'une entreprise engagée dans des projets complexes (et pas forcément toujours d'envergure), comme le lancement d'un nouveau produit, l'installation d'un barrage, la mise en place d'une nouvelle organisation, etc., une entreprise qui, par conséquent *construit* la démarche et le projet *avec* le client, ou encore se montre *pro-active* par rapport au projet, au réseau et à son client, est plus engagée dans la R&D, qu'une entreprise qui répond à un cahier des charges établi par le client. Elle est en tous les cas capable d'innovativité, au sens de Dumont (2001, p. 16-17) : « l'innovativité est à l'innovation ce que la compétitivité est à la compétition. A savoir, un ensemble de caractéristiques permanentes

---

<sup>91</sup> Innovativité, selon Dumont, 2001, voir plus loin.



qui disposent favorablement l'entreprise, dans le premier cas à produire des innovations réussies, et dans le second à faire bonne figure dans le jeu concurrentiel ».

Les entreprises constituant le terrain de recherche ont ce point commun, à différents niveaux cependant : deux d'entre elles bénéficient d'un « département Etude et développement », ou « bureau d'Etudes » suivant le cas et l'appellation donnée, alors qu'une entreprise dilue cette fonction à différents niveaux du personnel, pour améliorer ses prestations et se différencier de la concurrence. Leur point commun est bien leur *capacité à innover*, « liée à l'interaction entre deux familles de facteurs :

- leur degré de maîtrise de quelques ressources clés, telles que : la ressource technologique, la ressource humaine, la ressource financière et la ressource information ;
- la nature de leur politique générale : choix de stratégie, choix organisationnels, nature de leurs processus décisionnels, et rôle de leur dirigeant » (Dumont, 2001, p. 17).

Enfin les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sont également à l'origine de l'engagement croissant des Petites et Moyennes Entreprises pour les innovations : veille des marchés, télémarketing, gestion informatisée du personnel, DAO (Dessin Assisté par Ordinateur), CAO (Conception Assistée par Ordinateur), CFAO (Conception et Fabrication Assistée par Ordinateur), veille technologique, productique, commande numérique, coordination des flux, communication d'informations sophistiquées (plans, maquettes, modèles)... , même si les Petites et Moyennes Entreprises, filiales de groupes sont généralement plus avancées dans l'informatisation que les indépendantes.

#### **f) Risque et décision : l'entreprise comme système de prise de décision**

« L'entreprise est une activité risquée » et une attitude commune à toutes les entreprises domine : « la volonté de se couvrir contre les risques » (Conso et al., 2001, p. 251). Or le risque naît de l'incertitude, en particulier de l'incertitude quant à l'évolution de l'environnement de l'entreprise et « dans une économie d'échange et d'accumulation du capital, le dommage a, dans la vie économique, un caractère financier qui peut mettre en péril l'existence même de l'entreprise » (Conso et al., 2001, p. 252).

C'est pourquoi « (...) le souci d'autonomie en matière d'accès aux financements extérieurs souligne le poids de la contrainte financière contre laquelle les efforts d'adaptation de nombreuses petites entreprises risquent de buter » (Moati, 2002, p. 152). En effet, l'autofinancement peut vite devenir insuffisant lorsque les stratégies d'adaptation (en particulier lorsqu'elles sont décidées à la suite de mauvais résultats) requièrent de lourds investissements. La question de l'ouverture se pose alors qui menace l'autonomie des plus petites entreprises devant le risque d'une prise de contrôle par un groupe. Et ce, d'autant plus que l'accès au crédit bancaire reste compliqué et difficile car « les banques [appliquent] de règles prudentielles strictes, fondées sur le respect d'un certain nombre de critères en matière d'endettement et d'équilibre financier » (op. , cit.,

p. 153). Le recours à des tiers est donc en général difficile (Conso et al., 2001, p. 262). En outre, même si l'ouverture aux seconds et nouveaux marchés a permis une certaine amélioration de la situation, l'accès aux marchés financiers reste ardu et laborieux pour les Petites et Moyennes Entreprises<sup>92</sup> (Moati, 2002, p. 153).

En l'occurrence, une entreprise de notre panel (du secteur des services) fut rachetée par un grand groupe, en particulier à la suite de difficultés financières.

Ainsi ces éléments accentuent la vulnérabilité des entreprises, donc accroissent le risque. Cependant le risque encouru et/ou perçu n'est pas uniquement financier, il peut être technologique, humain. Toute décision –quelle qu'elle soit- s'avère donc primordiale pour l'avenir et le devenir de toute Petite et Moyenne Entreprise. D'autant plus que la prise de décision est liée au « pouvoir » et au « jeu politique ». C'est pourquoi toute prise de décision est liée à une incertitude face à d'éventuels désaccords et à une certaine irrationalité de l'action de décision face à ces enjeux et jeux de pouvoirs (Hatch, 2000, p. 294). Tous sont susceptibles de conflits et de risque pour l'entreprise.

Et, puisque des décisions sont prises à travers toutes les organisations (quelle stratégie ? quel nouvel investissement ? quel nom pour ce nouveau produit ? quelle maintenance pour cette machine ? quelle action de prospection ? etc.), nous pouvons considérer la firme comme un « système de prise de décision » (op. cit., p. 285). L'ensemble des entreprises constitutives du terrain de la recherche est bien sûr concerné par cet aspect.

Quoique riche d'enseignement, il n'est pas nécessaire à ce stade de l'étude de travailler davantage sur les processus décisionnels et leurs différents modèles. Mais ce qu'il faut souligner ici, c'est que ces processus agissent non seulement au niveau de la Direction, mais à tous les niveaux hiérarchiques et dans tous les départements de la firme, et surtout dans toutes les Petites et Moyennes Entreprises, quels que soient leurs métiers. Enfin l'attention est attirée sur le fait que toute entreprise recherche l'équilibre permanent entre les décisions trop politiques et celles qui le sont moins, afin de minimiser les risques et incertitudes. L'approche du système de prise de décision est pertinente et en conséquence constitue pour nous un critère d'homogénéité adéquat.

## **2 – Les Petites et Moyennes Entreprises : un cadre d'analyse pertinent**

L'examen des critères généralement utilisés -et souvent controversés- pour « définir » la Petite et Moyenne Entreprise, associée à une description succincte des différents courants

---

<sup>92</sup> Le capital-risque n'intervient qu'auprès des entreprises de croissance avec une prédilection marquée pour les activités technologiques qui, justement, forment un trait commun aux entreprises (ceci fut souligné précédemment) ; d'ailleurs « le label Anvar constitue un atout considérable pour réussir à sensibiliser les capital-risqueurs » (Moati, 2002, p. 154).



de pensée, a conduit à déterminer un choix de traits communs nécessaire à la caractérisation des Petites et Moyennes Entreprises formant le terrain d'investigation.

Comme cela est décrit au point 1 ci-dessus, il s'agit en l'occurrence des *six critères homogènes* suivants, caractéristiques communes aux entreprises constituant spécifiquement notre terrain (Petites et Moyennes Entreprises choisies, en fonction de la problématique, sur la base de leurs activités liées aux projets) :

Des Petites et Moyennes Entreprises :

- en interaction avec l'environnement
- aux démarches d'activité stratégique et de développement des objectifs
- pourvues d'une fonction de production et d'une technologie en leur cœur
- dotées d'une culture d'entreprise
- dont l'innovativité est un engagement commun
- comme système de prise de décision

En outre, le caractère non discriminatoire du critère taille ayant été souligné, l'investigation a lieu auprès d'entreprises dont la taille diffère quelque peu : de 45 à 220 personnes (voir la dernière section consacrée à la présentation des cas).

Si ces six critères sont présents dans chacune des entreprises étudiées, ils le sont bien sûr à différents niveaux selon le secteur, les caractéristiques de l'entreprise, leur activité, le projet considéré, le niveau technologique, etc.

Loin du courant de la spécificité, c'est a contrario la variété du marché Business to Business (voir la section précédente) qui est ici prise en compte. Pour autant nous récusons ici l'approche universelle ; en effet nous ne considérons pas que l'étude des entreprises constituant le terrain puissent constituer une théorie universelle. Mais plutôt que ces entreprises sont autant d'objets de recherche, à côté d'autres –et sans vouloir multiplier les typologies–, nous considérons qu'elles entrent dans le *champ* des Petites et Moyennes Entreprises. Enfin, c'est l'hétérogénéité des situations des entreprises qui confère au champ de recherche des Petites et Moyennes Entreprises sa richesse et son intérêt croissant pour les chercheurs. Le choix d'investigation du terrain est en conséquence légitime.

### **3 – Sélection de la population et des contextes industriels relatifs à l'objet de la recherche**

L'objectif est d'obtenir des informations (verbales en particulier) sur la base d'une *population de petites et moyennes entreprises*, au sein de laquelle il va falloir « délimiter le recueil de données » (échantillonnage) car il est impossible « d'étudier toutes les personnes dans tous les lieux possibles et examiner toutes les actions » (Miles, Huberman, 2003, p. 58). Il faut donc *choisir l'échantillon* d'individus à interroger. Dans ce cas, « il faut prendre des précautions importantes pour identifier le meilleur répondant

possible, et parfois, il sera nécessaire d'interroger plusieurs individus au sein d'une même entreprise » (Ladwein, 1996, p. 36). On verra que le type de population et d'échantillon conduit au choix d'une méthode de recueil basée sur les entretiens individuels.

### ***3.1. Population et échantillon***

#### **a) Population**

Le choix de la population, à savoir la sélection « des catégories de personnes que l'on veut interroger » et la détermination des « acteurs dont on estime qu'ils sont en position de produire des réponses aux questions que l'on se pose » (Blanchet, Gotman, 1992, p. 50) est lié aussi au choix d'une méthodologie d'enquête appropriée (l'étude de cas, et les entretiens individuels seront privilégiées, comme cela est traité dans la section suivante).

Bien sûr, le choix de la population est fonction de l'objet de recherche (démarches et actions de marketing liées à l'activité du projet), ainsi que de l'univers considéré (Petites et Moyennes Entreprises en section Business to Business).

Or l'étude d'ouvrages et d'articles, associée au développement de cas vécus, a permis l'identification d'un ensemble de protagonistes du projet au sein des entreprises – acteurs, parties prenantes- dont d'ailleurs, le rôle diffère suivant leur positionnement par rapport au projet et à l'entreprise<sup>93</sup>. Il apparaît donc opportun, après avoir fait le choix du projet à étudier et/ou à suivre au sein des firmes, d'identifier les protagonistes de ce projet déterminé, et de les interroger.

Au chapitre premier, les protagonistes suivants (individus et/ou groupes) du projet ont été identifiés :

- Chef de projet (il coordonne les activités, pilote l'équipe du projet... ) ;
- Porteur d'un projet : c'est souvent la personne à l'origine du projet, l'inventeur du projet, la personne qui a l'idée du projet, mais aussi qui doit convaincre d'autres protagonistes pour que l'idée se concrétise en projet concret ; il peut être intra-entreprise (une personne issue de la R&D par exemple ou une personne qui a l'idée d'un projet de type organisationnel comme la mise en place d'un nouveau réseau au sein de son entreprise) ou extra-entreprise (une personne de la firme cliente ou encore une personne extérieure aux deux parties qui « vend » son idée). Ce double positionnement est illustré dans le tableau suivant ;
- Porte-parole d'un projet ; par exemple, il peut être un technicien de l'équipe du client, séduit par l'idée du projet, il devient un porte parole du fournisseur au sein de sa propre entreprise. Mais il peut être intra-entreprise aussi, issu d'un autre service, non directement lié au projet, il peut le « promouvoir » auprès de collègues et même de la Direction (on retrouve là encore un double positionnement intra/extra – entreprise, de la catégorie) ;

---

<sup>93</sup> Voir le chapitre précédent de la thèse.

- Décideurs (le client, l'acheteur mais aussi la Direction générale le cas échéant, d'autant plus que le projet est stratégique) ;
- Shareholders (les actionnaires, dont l'influence sur le projet est moins directe mais réelle, surtout si l'évolution des projets et de l'activité du projet est liées à la pérennité de l'entreprise) ;
- Stakeholders - parties prenantes (négatives et/ou positives), catégorie très importante puisqu'elle reprend une grande partie des autres, voir plus loin ;
- Membres (atones) de la « firme » / du « contexte » (les plus difficiles à identifier par rapport à l'activité du projet considéré, et du point de vue de l'influence éventuelle) ; pour le contexte ou l'environnement on pourra considérer par exemple certains membres du réseau ou du milieu
- Equipes (multi-métier, multi-entreprise), formées en fonction de l'objectif du projet ;
- Acheteur dans l'entreprise fournisseur du projet (membre décideur, comme cela est souligné plus haut) ;
- Equipe du projet (considérée comme le groupe de protagonistes clef du projet) ;
- Client (qu'il soit interne ou externe) ;
- Lobbyistes (très difficiles à identifier, voir plus loin) ;
- Conseil (s) (auquel on peut faire appel de façon spécifique pour un projet et son développement) ;
- Concurrents (protagonistes extra projet, leur influence peut être déterminante, notamment au moment de la négociation, mais aussi pour l'évolution des futurs projets, d'un point de vue technologique et économique) ;
- Fournisseurs (ils influencent eux-aussi l'obtention du projet et son devenir, d'autant plus si leurs prestations sont essentielles pour son développement) ;

Dans le premier chapitre, l'analyse de la littérature mettait notamment en avant deux types d'acteurs (« marchands » et « non marchands » in Cova et Salle, 2003, p. 36-37). Or cette catégorisation ne tient pas suffisamment compte du positionnement des protagonistes par rapport à une situation de projet donnée (avec par exemple l'idée d'acteurs « socio-économiques internes et externes à la firme » (Declerc et al., 1997, p. 9). C'est pourquoi le croquis ci-après est proposé :

## Positionnement des protagonistes par rapport au projet

<b>PROTAGONISTES INTRA - ENTREPRISE</b>	<b>PROTAGONISTES EXTRA - ENTREPRISE</b>
<p><b>ACTEURS MARCHANDS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protagonistes <u>intra-projet</u> Equipe du projet (dont chef de projet) Commercial / Acheteur Equipes (multi-métier, multi-entreprise)</li> <li>- Protagonistes <u>extra-projet</u> Direction Générale Directions autres services Collaborateurs Autres équipes Certains Shareholders</li> <li>- Protagonistes <u>intra-projet et/ou extra-projet selon le cas</u> Porteur du projet Porte-parole du projet</li> </ul>	<p><b>ACTEURS MARCHANDS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protagonistes <u>intra-projet</u> Client du projet (décideurs / achats / DG...) Certains membres du réseau Fournisseurs / Sous-traitants</li> <li>- Protagonistes <u>extra-projet</u> Concurrents Autres clients (de la firme fournisseur) Autres membres du réseau Certains Shareholders Banques Organismes agréés (qualité...)</li> <li>- Protagonistes <u>intra-projet et/ou extra-projet selon le cas</u> Porteur du projet Porte-parole du projet</li> </ul>
<p><b>ACTEURS NON MARCHANDS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Syndicats</li> <li>- Certaines fonctions, de type Ressources Humaines, Direction Administrative et Financière...</li> </ul>	<p><b>ACTEURS NON MARCHANDS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protagonistes <u>intra-projet</u> Certains types de conseils / consultants</li> <li>- Protagonistes <u>intra-projet et/ou extra-projet selon le cas</u> Lobbyistes Certains types de conseils / consultants</li> </ul>

Les stakeholders, sont des individus ou groupes d'individus, extérieurs au projet, mais appartenant à son environnement : « these include suppliers, the financial community, employees, customers, the government, trade unions, environmentalists, alliance partners and so on » (Christopher, Payne, Ballantyne, 2002, p. 77) ou encore « ils sont issus des ensembles suivants : des fournisseurs, des clients, des banques commerciales, des syndicats, des agents du fisc, des Bourses financières et du travail, des groupes écologiques... » (Declerck, Debourse, Declerck, 1997, p. 65). Ils peuvent, non seulement influencer, mais surtout, certains d'entre eux ont un pouvoir de décision.

Quant aux lobbyistes, ils ont un pouvoir d'influence, de conviction, mais non de décision. Ils peuvent notamment influencer les stakeholders. Les lobbyistes sont souvent très difficiles à identifier, notamment en France, et effectivement, ils ne nous ont pas été possible de les confondre (voir le chapitre 1).

En fait, comme cela fut souligné dans le premier chapitre, beaucoup de protagonistes d'un projet, sont des acteurs dont l'irruption et les logiques d'intervention ne sont pas a priori totalement prévisibles. D'autant plus que l'on évolue dans plusieurs phases, aux conditions différentes d'action marketing de projet : l'on retrouve des protagonistes dans la phase hors projet, d'autres et souvent les mêmes dans la phase en amont du projet, et d'autres encore et parfois les mêmes que sur les précédentes phases en phase de marketing dans le projet (voir le détail des phases dans le chapitre précédent). Le milieu intervient, le marché, des acteurs hors entreprises et hors projet ne sont pas toujours bien identifiés, etc. Et les interventions, démarches et objectifs, d'un certain protagoniste en phase première -pour le peu que l'on ait réussi à les définir précisément-, ne sont pas forcément les mêmes en phase suivante. La situation est donc plus complexe qu'un tableau à quelques entrées ne le montre.

Enfin l'étude des projets déterminés sur le terrain permet effectivement d'identifier certains protagonistes et intervenants dans l'activité du projet et des actions marketing. Or, suivant le projet, il se peut que l'on ne retrouve pas toutes les catégories indiquées dans le tableau. Et, conformément à ce qui précède, il se peut que certains protagonistes soient trop difficiles à identifier pour les repérer et les interroger.

C'est pourquoi il faut préciser pour conclure, qu'en regard de la réalité du terrain, il est pratiquement impossible d'identifier et d'interroger les shareholders. Et que, de plus, deux autres catégories mentionnées posent de semblables problèmes, ne serait-ce parce qu'ils regroupent beaucoup d'acteurs : les stakeholders, d'une part, et, d'autre part, les lobbyistes. Il convient donc de préciser l'échantillonnage relatif à notre enquête, de façon plus fine.

## **b) Echantillon**

Comme cela vient d'être expliqué, la grille précédente de protagonistes est une grille théorique. Dans le concret des entreprises et des projets étudiés, on ne retrouvera pas nécessairement tous ces protagonistes. Et, de fait, il s'est avéré que, pour analyser et comprendre les ressorts du marketing de projet, un *échantillon de 15 à 20 personnes* interrogées par entreprise nous est apparu satisfaisant. Rappelons que l'objectif de la présente recherche n'est pas d'étudier en détail chaque projet, dans chaque entreprise choisie, mais d'analyser la dimension du marketing liée aux projets, dans ses différentes phases.

Or, pour refléter la diversité et la multidimensionalité des projets d'une part, et du secteur d'analyse (Petites et Moyennes Entreprises) d'autre part, il nous est apparu nécessaire d'analyser la démarche de marketing de projet au niveau de plusieurs entreprises. Cette

diversification se justifie en outre par les différents niveaux d'investigation en fonction des phases de marketing de projet et du cycle de vie du projet (hors projet, en amont du projet, dans le projet ; voir le chapitre précédent) et en fonction des différentes logiques de marketing de projet (offre créatrice de projet, vente de solution ; voir le chapitre 1).

La question se pose maintenant sur le nombre d'entreprises nécessaire à prendre en compte, afin de valider la recherche et reproduire cette variété de situations de projets. En effet le nombre de firmes étudiées doit « couvrir l'hétérogénéité et la variabilité des concepts de la problématique pour satisfaire au critère de représentativité théorique » (Wacheux, 1996, p. 93). Il dépend en fait des objectifs de la recherche.

Et, quand il s'agit de découvrir des pratiques nouvelles ou peu développées, ou encore insuffisamment explorées, quand il s'agit de d'appréhender des problématiques nouvelles peu présentes dans les recherches antérieures, -ajouté « le souci d'expliquer les résultats par les processus »-, alors, non seulement la méthode se trouve légitimée<sup>94</sup>, mais encore un seul cas d'entreprise ou quelques cas peuvent suffire (op. cit., p. 93, 95).

En effet quelques cas suffisent à entrer dans le protocole de recherche, explorer, alimenter le travail théorique et développer l'interactivité terrain / théorie. C'est pourquoi les « chercheurs qualitatifs travaillent habituellement avec des *petits* échantillons [...] nichés dans leur contexte et étudiés en profondeur » (Miles et Huberman, 2003, p. 58)<sup>95</sup>. C'est en conséquence de cette façon qu'il est choisi ici de procéder : trois cas sont analysés, dont un cas est particulièrement riche (voir notamment le début du chapitre 3).

### **3.2. Quatre contextes industriels**

Des premiers travaux basés sur la littérature, illustrée d'exemples de situations en entreprise ont permis de repérer différentes situations de marketing de projet, à savoir tout d'abord, la situation « classique » ou plutôt « générale » du marketing de projet, pour lequel une première caractérisation fut établie sous forme d'un triptyque<sup>96</sup> :

- les concepts généraux du marketing (comme mobilisation de ressources, saisie d'opportunités et adaptation),
- le paradigme du marketing relationnel (pour une meilleure connaissance du client, de ses besoins, pour une gestion optimale des acteurs, et l'obtention des informations nécessaires à l'anticipation),
- la déclinaison des trois différentes natures de processus de projet (le projet ex nihilo de type « one shot », le projet en tant que remise en cause substantielle

---

<sup>94</sup> Voir la partie suivante sur la méthode de l'étude de cas. Wacheux renvoie d'ailleurs aux travaux de Yin (1994) pour la description de la méthode.

<sup>95</sup> D'autant plus que, comme le souligne Dubois et Gadde (2002, p. 558), quand le problème de recherche concerne l'analyse de variables interdépendantes dans des structures complexes (et l'on verra tout au long de la recherche et de ses résultats, que c'est bien le cas ici), le choix serait d'aller le plus loin possible dans l'analyse et l'exploration d'un cas (« deeper into one case») plutôt que de multiplier les cas à travailler.

<sup>96</sup> Voir le premier chapitre de la thèse.

d'un process, la notion de transaction complexe -en milieu industriel, et suivant une logique économique-).

Par ailleurs l'étude menée au chapitre 1 a induit l'observation d'une diversité des logiques de marketing de projets, d'une part :

- le marketing de projets internes ; il consiste surtout en la mobilisation et la coordination des acteurs, aux démarches pour convaincre des parties prenantes autour d'un projet d'ordre organisationnel en général mais aussi autour d'un projet à logique transactionnelle, dont les protagonistes sont assez bien définis
- le marketing de projets externes ; il concerne les projets « tournés » vers l'extérieur de l'entreprise, à logique transactionnelle, dont les acteurs internes se limitent souvent à l'équipe de projet et les parties prenantes externes se révèlent être selon le cas parfois plus difficiles à identifier.

L'on retrouve bien sûr ces deux états dans l'étude du terrain.

Et d'autre part :

- la vente de solution qui « s'appuie sur l'intimité [du] client pour mettre en œuvre une vente consultative qui, en final, se traduit par une transaction portant sur des systèmes » (Azimont, Cova et Salle, 1999, p. 132),
- l'offre créatrice de projet où il s'agit de créer le projet, de le proposer sur la base de la maîtrise d'un processus de projet, avant même l'expression du besoin, et ainsi de se donner l'avantage décisif (Dessinges, 1990, p. 83).

Ainsi deux des contextes industriels à étudier sur le terrain seront constitués par ces logiques diversifiées de la stratégie principale de marketing de projet.

En outre, dès le début de l'investigation d'une entreprise, la question s'est posée de savoir en quoi le marketing de projet se posait différemment du marketing de produit, dans l'esprit des acteurs, comme dans les actions et les résultats. Cette situation constitue donc un des contextes industriels de la recherche : une entreprise de Business to Business permettant de positionner le marketing de projet par rapport au marketing de produit.

Enfin, à côté de ces contextes, ou plutôt d'une façon transversale à toutes les situations du Business to Business rencontrées -en littérature comme sur le terrain- la notion d'appel d'offre apparaît comme un élément important du marketing de projets. Or si, dans la majorité des cas, les relations et différents contacts client - fournisseur sont antérieurs à l'appel d'offre officiel, il apparaît intéressant de regarder de plus près la situation du marketing de projet dans le cadre d'une réponse à un appel d'offre, qui constituera ainsi un dernier volet dans l'analyse.

Or, on a vu précédemment que, dans le cadre d'une recherche où les pratiques sont encore insuffisamment explorées sur le terrain comme dans les travaux de recherche antérieurs, un seul cas d'entreprise ou quelques cas peuvent suffire. Aussi l'analyse exploratoire des quatre situations citées ci-dessus, au sein de 2 ou 3 entreprises suffit pour développer l'interaction entre le terrain et la théorie, et apporter des résultats probants et



valides pour l'avancée de la recherche sur ce thème. Ces quatre situations se retrouvent d'ailleurs pratiquement toutes au sein des Petites et Moyennes Entreprises choisies, mais à des niveaux différents. C'est pourquoi une entreprise illustrera en particulier un contexte, voire un deuxième, quand une autre viendra alimenter de façon plus importante un autre volet, etc. Par exemple le contexte de l'analyse lié à la réponse à un appel d'offre, s'illustre de diverses façons au sein de toutes les entreprises investies. C'est pourquoi plusieurs projets peuvent être étudiées au sein d'une même Petite et Moyenne Entreprise (par exemple une même entreprise illustre de façon importante, voire déterminante, deux contextes divers du marketing de projet, grâce à deux projets différents, mais d'ailleurs très liés.

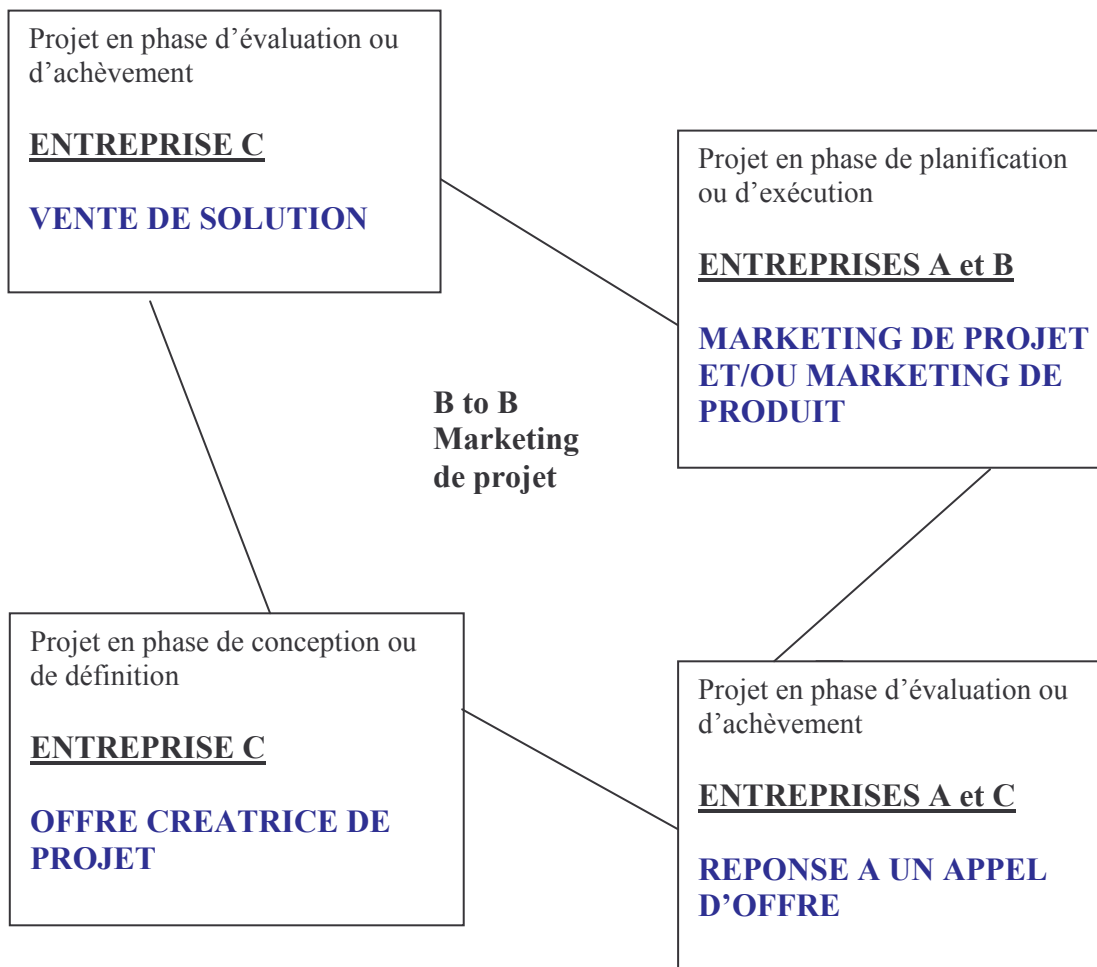
Il faut ajouter que lorsque nous réalisons l'étude sur le terrain, nous retrouvons les phases du cycle de vie du projet, telles que décrites par Declerck, Eymery et Grener (1980) : « conception, formulation, analyse et évaluation, décision, mise en œuvre, rapports, transition au stade opérationnel, postévaluation ». De son côté, Boutinet, (1990, p. 230) condense ces huit phases en quatre phases du cycle de vie du projet, comme suit<sup>97</sup> : « phase de conception ou de définition » ; « phase d'organisation ou de planification » ; « phase opérationnelle ou d'exécution » et « phase d'achèvement ou d'évaluation ».

Par ailleurs, « la recherche qualitative se conduit par un contact prolongé et/ou intense avec un terrain ou une situation de vie » (Miles et Huberman, 2003, p. 21) ; dans notre cas, l'investigation a couvert une année et demi, voire deux ans. Cette durée peut paraître courte ou longue selon l'ampleur du projet, sa portée stratégique et son contexte, mais elle est liée au délai limité de réalisation de la thèse. En effet les phases du cycle de vie des projets évoluent dans le temps et donc au cours de la recherche, et le croquis ci-après -qui reprend la démarche terrain, basée sur les différents contextes industriels identifiés à l'origine- n'est qu'une vue statique du point de départ de l'investigation du terrain (voir en l'occurrence le début du chapitre suivant consacré à l'analyse de contenu du cas C, qui montre l'évolution par rapport à l'identification d'origine, et donc l'évolution de la thèse).

---

<sup>97</sup> Nous retiendrons dans le schéma suivant décrivant les contextes analysés, les quatre phases condensées de Boutinet (1990), car ils rendent mieux compte de la vision des personnes interviewées, et de leurs expressions, leurs descriptions, *dès le début de l'investigation* (alors qu'il s'agissait de choisir ensemble le projet à analyser). On verra par la suite que ces phases seront détaillées davantage par les personnes interrogées (voir les chapitres suivants).





Types de Petites et Moyennes Entreprises analysées :

Entreprise A : société spécialisée dans la découpe (secteur industriel)

Entreprise B : société de vente à distance (secteur service)

Entreprise C : ingénierie automobile (secteur industriel)

## SECTION 3 : CHOIX DES TECHNIQUES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DE DONNÉES

L'analyse et l'approche des contextes industriels précédents ont donné lieu à des entretiens auprès de l'échantillon retenu. L'objet de cette section est maintenant de décrire la nature de ces entretiens et l'exploitation des données recueillies.

### 1 – Recueil de données

#### 1.1. Choix d'une méthode qualitative

« Aucune méthode n'a, a priori, le monopole de la rigueur et de la raison » (Martinet, 1990, p. 23). Or il faut faire un choix parmi les nombreuses méthodes de recueil et d'analyse existantes, car toute approche se définit, non seulement par l'objet étudié, mais aussi par la méthode<sup>98</sup> utilisée pour son étude (O. Aktouf, 1987, p. 19). C'est ainsi que, parmi les méthodes possibles d'accès au terrain<sup>99</sup>, nous allons non seulement choisir, mais aussi adapter, voire construire notre propre méthode en fonction de la nature de la problématique à traiter, et des caractéristiques du terrain à approcher.

#### **a) De l'approche constructiviste à l'approche combinée**

Notre travail de recherche explore les organisations, les entreprises, donc des sociétés au sens d'union d'individus qui entretiennent des relations quotidiennes, qui partagent des activités, des goûts, une culture... Et l'examen concerne tout à la fois les liens entre les actions et les liens entre les comportements, les interactions diverses et à différents niveaux, les relations humaines tirées par des stratégies d'acteurs (par exemples, les stratégies d'un porteur de projet pour convaincre des décideurs, d'un chef de projet pour mobiliser de multiples protagonistes, ou encore d'un protagoniste pour générer de nouveaux projets, etc.). Ainsi « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel - et des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes ». Et ces propriétés de légitimité, comme la stabilité des relations par exemple, proviennent notamment des « régularités et des séquences qui

---

<sup>98</sup> Aktouf (1987, p. 20) définit la méthode comme « la procédure logique d'une science [...] elle est constituée d'un ensemble de règles qui, dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels ».

<sup>99</sup> Sammut (1995) explique d'ailleurs, que, pour sa propre recherche, il s'est laissé guider par la nature de sa problématique afin de faire un choix parmi les méthodes.

lient des phénomènes entre eux » (Miles & Huberman, 2003, p. 16-17<sup>100</sup>). C'est l'objet même de la présente recherche, dont la complexité est accentuée par le caractère particulier des phénomènes sociaux et des relations humaines.

Ainsi l'approche du terrain correspond plus à une *approche constructiviste*<sup>101</sup>, au cours de laquelle de nouvelles connaissances, une nouvelle structuration ainsi que de nouveaux questionnements se succèdent au fur et à mesure de l'observation de la réalité, mais aussi par l'analyse correspondante de la littérature : un fait observé sur le terrain, une réalité analysée, un événement décrit par un acteur, etc., renvoient souvent à un auteur, une idée, un article, voire un ouvrage. C'est ainsi que l'on construit les choses par une itération perpétuelle, une interaction constante. Avec, d'ailleurs, « l'interaction permanente et progressive entre l'humain agissant et l'humain chercheur » (Verstraete, 1997, p. 190). Il y a ainsi une construction, une continuité du processus de production de connaissances toujours inachevée et en reconstruction permanente<sup>102</sup>.

Pourtant « aucune étude ne se conforme exactement à une méthode standard ; tout le monde demande au chercheur d'aménager la méthodologie en fonction des particularités du contexte » (Miles et al., 2003, p. 18). C'est pourquoi l'approche pourrait être également considérée comme *inductive*<sup>103</sup> dans la manière de raisonner en inférant une chose d'une autre, à aller des effets à la cause et inversement et de construire suivant la causalité (situer l'interdépendance des facteurs). En outre, c'est à partir des données propres à chaque cas, que nous tentons constamment de valider auprès de nos interlocuteurs, qu'une *étude comparative* peut être menée. Les comparaisons inter-sites permettent en effet de relever des tendances lourdes relatives à l'objet de la recherche et repérer les points communs mais aussi spécifiques des réalités étudiées.

Les approches décrites ci-dessus relatent en fait le mouvement interactif continu du chercheur entre l'empirique et le théorique, appelé la « *systematic combining* » par Dubois & Gadde, 2002, et que nous traduisons par *combinaison systématique ou par approche combinée* ; à savoir un processus de recherche où l'on investit le terrain, le cadre théorique et l'analyse des cas de façon simultanée<sup>104</sup>. Ce « savoir combiner » mêle « de la façon la plus imbriquée possible le raisonnement de l'action et la connaissance

---

<sup>100</sup> Les auteurs citent les travaux de Bhaskar, 1989 ; Harré & Secord, 1973 ; Manicas & Secord, 1982.

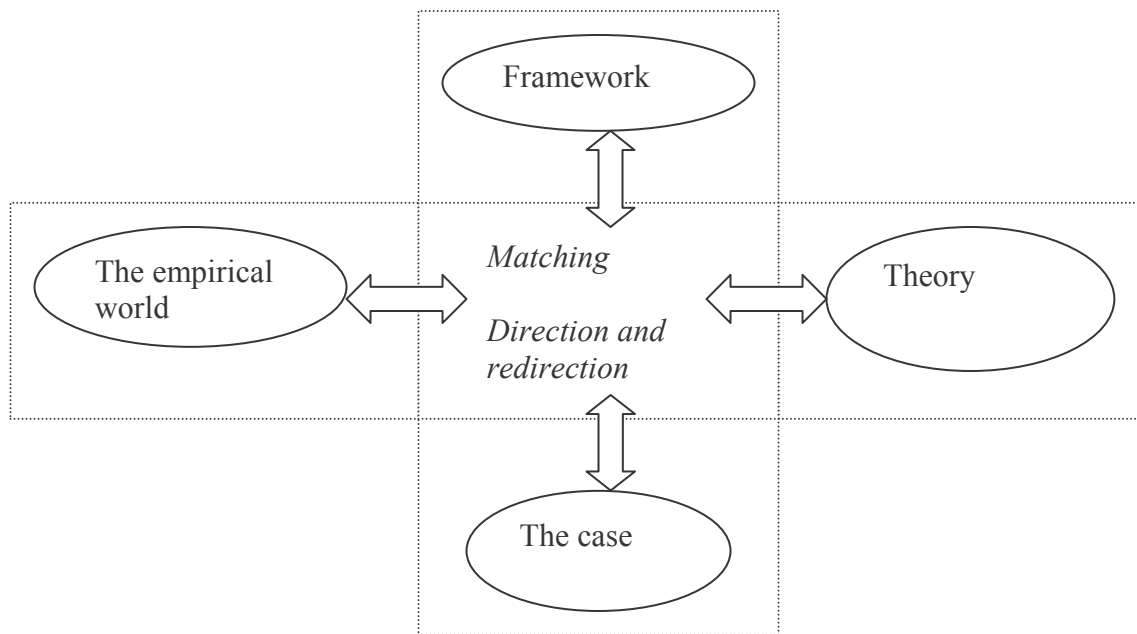
<sup>101</sup> Le terme de constructivisme fut utilisé dans le chapitre premier à propos des phases de marketing de projet, il correspondait à l'idée d'implication active du fournisseur et de construction de règles ; il correspond ici surtout à l'idée d'une construction progressive de nouveaux questionnements, de développements, d'un processus, d'une méthode appropriée...

<sup>102</sup> Voir les travaux de Martinet (1990, 1993) et de Poole & Van de Ven (1989)

<sup>103</sup> L'approche inductive est souvent opposée à l'approche déductive qui concerne les développements d'une théorie existante ou naissante (voir les travaux de Yin, 1994 ; Dubois et Gadde, 2002 ; Miles et Huberman, 2003)

<sup>104</sup> C'est également une approche dite « *abductive* » (Dubois & Gadde, 2002, p. 554, 559) : au-delà d'un mélange entre l'approche déductive (qui concerne le développement de propositions à partir de théories existantes et applicables sur le terrain) et l'approche inductive (où la théorie est générée de façon systématique à partir des données, c'est surtout une approche dont les va-et-vient incessants entre le terrain et la théorie, permettent la génération de nouveaux concepts et de modèles ; et la grande différence avec les approches inductive et déductive provient surtout, selon les auteurs, du cadre de départ (« *framework* », voir page suivante, le croquis illustrant l'approche combinée).

utilisable » (Avenier<sup>105</sup>, 1997, p. 19). Cette approche correspond bien au travail mené ici. Et elle correspond bien à la méthode des cas choisie (voir les paragraphes suivants) par le fait que combiner le terrain (les entreprises, les différents sites, les contacts et les entretiens avec les différents protagonistes), l'étude des cas (analyse de l'ensemble des trois cas) et la théorie (ouvrages, revues, courants de pensée dédiés à l'activité du projet, au marketing –stratégique, relationnel...-, au marketing de projet et ses alternatives, chercheurs...)<sup>106</sup>, évite, dans la mesure du possible, les biais et faiblesses dans l'analyse de ces cas, comme nous le montre le schéma ci-après (in Dubois et al., 2002, fig. 1, p. 555) :



« Systematic combining » (in Dubois & Gadde, 2002, fig. 1, p. 555)

Ce schéma illustre l'activité de va-et-vient incessant du chercheur dans l'objectif principal de découvrir des choses et des phénomènes, des liens et des interactions, de les expliquer, et générer de la théorie. En effet l'on ne peut comprendre la théorie sans observation empirique et vice versa (Dubois et al., 2002, p. 555).

Selon les auteurs, les allers-retours se font notamment entre :

- Le cadre de départ (« framework »), un guide conceptuel initialisé par une première recherche documentaire et une première réflexion, suffisantes pour entrer dans

<sup>105</sup> L'auteur cite les travaux de Hatchuel (1994)

<sup>106</sup> Voir le premier chapitre et voir la conclusion au sein de laquelle le positionnement du marketing de projet par rapport aux champs épistémologiques et scientifiques, est abordé.

l'empirisme et l'expérimental<sup>107</sup> ; il peut être reconsidéré en fonction des découvertes empiriques. Ce qui correspond notamment à notre première partie de thèse.

- La littérature – la théorie – les concepts – les modèles existants ou naissants (« theory »), sur lesquels l'on revient régulièrement, au fur et à mesure de l'avancée sur le terrain ; selon les auteurs, la nécessité (« need ») de la théorie est créée par le processus de recherche (ce que nous illustrons par la causalité : théorie <-> empirique <-> théorie, et qui correspond à notre approche),

- Les cas étudiés et investis par le chercheur ; à savoir, la plateforme de travail, considérée comme un outil au niveau expérimental et comme un produit en ce qui concerne la théorie ou le modèle, que la plateforme permet d'améliorer ou de révéler –il s'agit pour notre recherche de trois entreprises au sein desquelles des projets sont analysés ; voir les paragraphes suivants- (« the case »),

- Le terrain expérimental (« the empirical world »), qui complète l'aspect de l'étude de cas ci-dessus, mais met en avant d'autres éléments complémentaires tels que le contexte, l'environnement, les concurrents, l'action d'acteurs internes supplémentaires, les interactions, le vécu, la réalité au-delà des récits, l'interdépendance de la structure de l'entreprise... Tout ce qui se révèle au fur et à mesure de l'investigation du terrain, notamment au niveau des interactions et qui permet d'approfondir l'enquête.

« Framework » et « theory » sont des domaines qui, dans l'esprit de l'approche dite combinée, constituent des « input » et des « output », selon que l'on fait appel à des concepts de départ (cadre de départ), ou que l'on se réfère aux autres concepts et modèles, qui complètent, alimentent, affinent les premiers, grâce à l'analyse des cas et de son contexte, à la progression de l'enquête, grâce au mouvement incessant du chercheur tout au long de son activité.

Le terme « matching » correspond à l'idée d'un mouvement constant entre les questions, l'examen des réponses, les hypothèses générales et générées par les réponses et les comparaisons entre les entretiens et les situations. Dubois et Gadde (2002) ajoutent : “this is owing to the possibilities of capturing and taking advantage not only of the systemic character of the empiric world, but also of the systemic character of theoretical models” (p. 556), ce qui renvoie également à la notion de système et systémique sur laquelle nous reviendrons au niveau des résultats de l'étude (voir la dernière partie de la thèse).

L'annotation « direction and redirection » prolonge l'idée précédente, dans le sens où elle rappelle l'impact des différentes sources nécessaires à la complétude de l'enquête (voir plus loin le paragraphe consacré à la triangulation) : entretiens, analyse de documents... Mais elle signifie également que l'utilisation de « multiple sources », -en allant dans une certaine direction, en vérifiant puis en revenant vers cette direction avec un œil nouveau, ou vers une autre direction-, contribuent à mettre en valeur des aspects inconnus ou

---

<sup>107</sup> Voir également les travaux de Strauss et Corbin (1990) sur la nécessité d'avoir un cadre théorique (« background ») avant d'entrer sur le terrain.

ignorés a priori par le chercheur. Cette expression des auteurs renforce l'idée de découverte.

Le schéma précédent correspond tout à fait à l'approche développée dans le cadre de la recherche présente, d'autant plus que la combinaison systématique (systematic combining) est fructueuse si l'objectif du chercheur est de découvrir de nouvelles choses, de nouvelles variables, interactions et relations. Mais ce va-et-vient incessant correspond aussi à des actions de re-information et de re-cogitation favorables aux interactions, telles que Le Moigne le décrit dans son « modèle canonique du processus de décision - résolution organisationnelle » (1990, p. 131), à savoir le modèle intelligence, conception, sélection, que nous avons d'ailleurs repris en introduction de la thèse, pour décrire la démarche suivie dans le cadre de la recherche.

### **b) Processus de recherche qualitatif**

Pour atteindre l'objectif de recherche, guidé non seulement par l'adéquation entre le terrain (l'empirique) et le théorique, mais plus globalement par un souci de cohérence (associée à la rigueur nécessaire tout au long du processus, pour -loin de vouloir écarter les incohérences- mener de nouvelles investigations) donc par souci de scientificité, notre choix se porte sur une méthode qualitative. Ce choix est développé ci-après.

Il se construit tout d'abord sur la base d'éléments tirés de la littérature. L'on apprend ainsi que « la mise en œuvre d'un processus de recherche qualitatif, c'est avant tout vouloir comprendre le pourquoi et le comment des événements dans des situations concrètes » (Wacheux, 1996, p. 15) ». Il s'agit en effet dans le cadre de notre recherche, d'explorer (méthode exploratoire), d'explicitier et d'analyser des « phénomènes (visibles ou cachés) », qui concernent des faits et actes humains, à savoir « une croyance, une représentation, un style personnel de relation à autrui, une stratégie face à un problème, une procédure de décision... ». Et ces phénomènes ne sont a priori pas mesurables : ils sont par conséquent difficilement exploitables et analysables par des méthodes quantitatives (Mucchielli, 1994, p. 3).

Par ailleurs, lorsque les difficultés de l'expérimentation sont aggravées par « la complexité des facteurs humains et leur indépendance », -et il est vrai que l'activité du projet et plus particulièrement l'activité du marketing de projet répond à cette caractéristique (de nombreux acteurs et facteurs extérieurs, environnementaux interfèrent)-, alors les chercheurs s'orienteraient plutôt vers une approche qualitative « dont la caractéristique est la primauté de l'information et de l'observation portant sur la totalité des manifestations d'un être humain ou d'un groupe humain concret placé en situation et en évolution » (Mouline, 1999, p. 177).

Enfin et surtout, la construction progressive de la problématique, sa modification en cours d'étude est plus facilement réalisable dans l'approche qualitative que dans l'approche

quantitative, où la rigueur nécessaire et les techniques utilisées (telles que le questionnaire) rendrait le changement éventuel plus difficile<sup>108</sup>.

Il semble ainsi qu'il y ait une certaine séparation entre les méthodes de type quantitatif et les méthodes de type qualitatif. Pourtant de nombreux auteurs prônent le dépassement du « clivage »<sup>109</sup> quantitatif / qualitatif : ces méthodes, certes distinctes, ne seraient pas pour autant « incompatibles » (Mucchielli, 1998, p. 38), et même leur interaction serait nécessaire (Louart, 1996).

En conséquence de ce qui précède, notre orientation s'est fait surtout en fonction de l'objectif de recherche, en fonction de la problématique, car « ce qui compte, c'est que le choix de la méthode soit accordé avec l'objet de l'étude et les conditions dans lesquelles elle doit se dérouler » (Berthier, 2002, p. 23) : 1) le marketing de projet ne peut s'appréhender sans référence au *contexte* (milieu industriel, activité du projet, conjoncture, stratégie, etc. et nous le verrons bien sûr tout au long de l'analyse), et à la *contingence* (voir notamment l'approche contingente des entreprises dans les chapitres précédents traitant de la représentativité du terrain investi), 2) l'interdépendance des facteurs (humains, relationnels, économiques, techniques, environnementaux, etc.) est une donnée essentielle que nous devons étudier pour comprendre les faits, les phénomènes, à savoir la *causalité*.

Et, justement, l'utilisation de méthodes qualitatives engendre une production de connaissances « permettant de penser les transitions en cours, de discuter la manière dont elles prennent un sens plus ou moins acceptable pour les différents acteurs ou les figures d'acteurs en gestation » (Hatchuel, 1992). Elles permettraient ainsi, non seulement de découvrir des faits, et de les démêler (dans le sens de trier, ordonner, élucider), mais encore et surtout de situer l'interdépendance des éléments, de définir les liens et articulations entre les différents éléments, de décrire « la causalité qui régit les forces en présence » (Miles et Huberman, 2003, p. 17<sup>110</sup>) : découvrir le(s) processus, le(s) mécanisme(s), expliquer la structure « matricielle » des événements.

En outre les résultats de la recherche (que celle-ci soit basée sur une méthode qualitative ou sur un processus de recherche quantitatif, ou sur la combinaison des deux méthodes<sup>111</sup>) ne se « suffisent pas à eux-mêmes » ; il faut combiner les théories et les pratiques. Aussi « les recherches qualitatives inscrites dans des paradoxes théoriques, des

---

<sup>108</sup> Voir les travaux de Thiétart (1999) sur les critères permettant le choix de la méthode ainsi que la Note de Recherche de Amine (2002).

<sup>109</sup> Selon de nombreux auteurs en sciences sociales et sciences de gestion, le clivage –remis en question, voire considéré comme dépassé– concerne non seulement les méthodes qualitatives et quantitatives, mais il concerne encore de façon plus générale, les rapports entre sciences et idéologies (voir notamment les travaux de Weinberg, 1984, De Peretti, 1997 et de Marchesnay, 1991).

<sup>110</sup> Les auteurs soulignent d'ailleurs que « le réalisme transcendantal appelle à la fois une explication causale et des preuves ».

<sup>111</sup> Notamment, de nombreuses recherches en marketing (telles que les études de satisfaction par exemple) envisagent tout d'abord l'exploration par une méthode qualitative (table ronde, entretiens, observation...) afin de poser les hypothèses de recherche et préparer ensuite l'enquête par questionnaire (enquête de type quantitative) dont le but est alors de vérifier les hypothèses, de mesurer, etc.



absences de connaissances sur des pratiques nouvelles ou pour tester des explications rivales contribuent [t-elles] largement à l'accumulation des connaissances sur les organisations » (Wacheux, 1996, p. 86). L'accumulation des connaissances est là encore notre objectif en tant que chercheur, avec l'avantage donné par les démarches qualitatives de permettre de contextualiser l'objet de recherche et d'appréhender sa multidimensionnalité<sup>112</sup> (Blanchet et Gotman, 1992, p. 30 ; Wacheux, 1996, p. 88). Nous entendons ici par contextualisation : la prise de conscience d'une certaine contingence des préoccupations sociales et industrielles, des connaissances acquises, la prise en compte du temps, de la position consciente du chercheur, des caractéristiques de l'entreprise en étude, le fait de prendre en considération les stratégies des organisations observées, les objectifs professionnels et personnels des acteurs, l'évolution de l'entreprise, de la société et de l'individu<sup>113</sup> en général, de l'environnement socio-politique... D'autant plus que, selon Miles et Huberman (2003, p. 21), le « rôle » du chercheur est d'atteindre une compréhension holistique (systémique, globale, intégrée) du contexte de l'étude : « sa logique, ses arrangements, ses règles implicites et explicites ».

A côté de ces éléments, il convient d'ajouter le caractère particulier des Petites et Moyennes Entreprises et des acteurs interrogés (chefs de projet, acheteurs, décideurs chez le client, direction générale, etc...). En effet une certaine confiance doit s'instaurer pour explorer les faits et obtenir le maximum d'informations auprès de ces protagonistes, à qui il faut apporter l'explication nécessaire -en relation avec notre objectif de recherche-, pour les rassurer et pour qu'ils se sentent prêts à apporter leur « aide ». Il faut être à l'écoute de l'interlocuteur et « s'intéresser à sa vie, comme il l'a vécue » (Garand & Nkonkolo-Bakenda<sup>114</sup>, 1996, p. 6) : il est en effet impossible pour un chercheur de s'imposer sans acceptation, confiance et crédibilité préalables. Le contact personnel est très important pour entrer dans l'univers des personnes étudiées, observées, interrogées, et obtenir d'elles un certain engagement, une réelle motivation pour nous apporter les informations « désirées » (d'autant plus que certains ont des critiques à formuler sur le processus plus ou moins défailant d'un projet, et peuvent craindre que l'information soit diffusée auprès de leur direction ou de leurs collègues). Ainsi nous préférons recourir à une méthode qualitative qui permet un contact direct et basé sur le long terme, que ce soit la méthode d'observation, d'entretien individuel ou de groupe, etc<sup>115</sup>.

---

<sup>112</sup> Voir également les travaux de Louart, 1993 qui déclare indispensable d'appréhender la réalité dans sa multidimensionnalité afin de repérer les ressorts cachés qui la fondent.

<sup>113</sup> Les recherches sur les organisations utilisent des méthodes et concepts liés à l'anthropologie, notamment l'ethnologie (voir en particulier les travaux de Hall, 1984 et de Bollinger et Hofstede, 1987, de Gauthey et Xardel, 1993).

<sup>114</sup> Les auteurs se basent sur les travaux de Bertaux (1980) pour traiter de la méthode des récits de vie (une méthode qualitative de recueil de données), grâce en particulier à la biographie.

<sup>115</sup> Il n'est pas possible de faire l'inventaire exhaustif des méthodes existantes, notons cependant que les plus courantes sont : l'entretien individuel (sur lequel nous revenons longuement dans les paragraphes suivants), l'entretien de groupe (exemple : groupe de créativité), les techniques associatives (produire des associations à partir d'un « inducteur » comme une publicité, une marque... ou à partir d'une phrase à compléter) et les techniques projectives (face aux résistances du répondant, il s'agit de collecter des informations de manière indirecte, exemple : le « portrait chinois » : quels animaux ou personnages évoquent l'inducteur ) (Ladwein, 1996, p. 47-57).



Pour conclure sur cette partie, il faut souligner que, comme l'explique Miles (1979, p. 597-598), le fait de choisir une méthode qualitative ne signifie pas que nous sommes opposée au quantitatif, à la mesure<sup>116</sup> et enfin, que « l'abstraction totale, l'explication contextuelle ou la restitution situationnelle se combinent dans l'explication de l'agir en organisation » (Wacheux, 1996, p. 86). Et ces éléments correspondent dans une certaine mesure à un guide d'investigation du terrain par les méthodes qualitatives.

## ***1.2. De l'intérêt des études de cas***

### **a) L'étude de cas**

Il faut maintenant s'interroger sur les orientations à prendre pour accéder aux réalités industrielles, aux situations concrètes en entreprise. « Case studies are frequently used in industrial network research », notamment lorsqu'il s'agit d'analyser des processus au sein des firmes (Dubois, Gadde, 2002, p. 553), d'autant plus que une partie importante de la recherche en secteur industriel (et en particulier en marketing industriel) concerne les décisions et les comportements des individus et des groupes entre eux et entre organisations (« Case study research (CSR) », in Woodside, Wilson, 2003, p. 493).

Pourtant la méthode des cas a souvent été critiquée, notamment sur le point qu'elle ne serait pas appropriée à une *généralisation* (Yin, 2002, p. 3 ; Weick, 1969, p. 18) ; elle est aujourd'hui reconnue comme une méthode scientifique à part entière (« a proper scientific method » in Dubois & Gadde, 2002, p. 554), voire une « stratégie de recherche plurielle » (avec une grande diversité d'applications possibles) (Hlady-Rispal, 2000, p. 69) mais le chercheur doit prendre conscience qu'il devra s'efforcer d'interpréter les spécificités relevées pour une généralisation, grâce notamment à l'interaction entre un phénomène et son contexte<sup>117</sup>. C'est pourquoi la méthode combinée théorie-terrain (voir les paragraphes précédents) peut éviter les biais et les faiblesses des analyses des cas : « Investing in theory might improve the explanatory power of case studies » (Dubois et al., 2002, p. 555).

Notre choix se porte ainsi sur les études de cas, car elles correspondent à nos objectifs d'investigation. En effet, selon Yin (2002, p. 13), l'étude de cas est une méthode d'investigation empirique dont l'objet est objet d'analyser des phénomènes contemporains, dans un contexte réel, et en particulier quand les liens entre les phénomènes et le contexte sont difficiles à identifier et à comprendre<sup>118</sup>.

---

<sup>116</sup> Voir d'ailleurs plus loin, l'idée de « quantification » du qualitatif, par l'utilisation de logiciels de données, avec notamment le calcul de la fréquence et de l'intensité de certaines variables – actions.

<sup>117</sup> Voir les travaux de Yin (1994, 2002), de Weick (1979), de Dubois & Gadde (2002).

<sup>118</sup> « A case study is an empirical enquiry that  
- investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when  
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident » (Yin, 2002, p. 13).

A cet effet, en premier lieu, un encadré est présenté ci-après, il est réalisé en fonction de notre objet de recherche (il fut adapté de Wacheux, 1996, p. 91, et tiré également des propos précédents de Yin, 2002, p. 13). Et, dans un second temps, la notion d'étude de cas sera développée, sur la base de la littérature et en relation avec les objectifs et la problématique de notre étude. Mais il convient de préciser d'emblée que les études de cas présentées pour la présente recherche ne consistent pas en des études détaillées des entreprises, mais elles portent principalement sur des questions relatives à l'objet de notre recherche (le marketing de projet) donc, entre autre, sur les fonctions, rôles et positionnements des acteurs directement ou indirectement liés au projet, à la notion stratégique de projet dans l'organisation en question, aux actions marketing mises en place en fonction du processus projet, de son déroulement et de sa chronologie...

### **Objectifs possibles pour les études de cas**

- Comprendre une situation, les déterminants et en donner une représentation (exemple : l'aboutissement et le succès d'un projet)
- Permettre l'analyse de processus (exemple : l'environnement décisionnel d'un projet)
- Mettre en évidence les liens et causalités (exemple : stratégies d'un porteur de projet pour convaincre)
- Prendre en compte la contingence et le contexte (exemple : l'évolution de la firme en fonction des projets visés et du réseau dans lequel elle est insérée)

Notons en préambule qu'une étude de cas, plus qu'une méthode, est un mode d'investigation empirique : c'est un mode d'accès au terrain ; elle est donc constitutive de la méthode (qu'elle soit d'essence qualitative ou quantitative, ou combinant les deux : voir les paragraphes précédents) (Yin, 1989, p. 23 ; Stake, 1994, p. 236). En fait l'étude de cas correspond au lieu où se déploie la méthode. La recherche se concentre en l'occurrence sur quelques sites (ceux des entreprises pour lesquels certaines situations de projets sont analysées et éventuellement ceux de leurs clients) : ces sites, et les contextes de la recherche correspondants constituent l'étude de cas (Stake, 1994) car l'étude de cas, doit être considérée « au sein de son contexte réel » surtout « lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées » (Yin, 1989, p. 23 et voir la citation précédente de Yin, 2002, p. 13) . L'étude de cas est ainsi appropriée aux approches concernant le recherche sur les organisations, sur les modes de management, le fonctionnement des entreprises (Insenhardt, 1989, p. 438). Elle correspond tout à fait à notre objectif de recherche.

Par ailleurs, le fait d'être un mode d'accès implique d'une part, le respect de certains principes (tels que l'intelligence partagée entre l'interrogé et le chercheur, l'enregistrement systématique des interviews, des événements, des documents analysés,

etc.) et, d'autre part, lui confère la propriété de profondeur d'analyse qui permet une richesse d'informations. Il s'agit en effet de s'efforcer à ne négliger aucun aspect (Macintosh, 1994, p. 45, 72 ; Stake, 1994, p. 238) mais aussi permettre une certaine comparaison (Yin, 1989, p. 48) entre les situations de projets, les sites, les caractéristiques des entreprises, les résultats satisfaisants ou pas relatifs aux projets et aux actions marketing liées, etc. (le caractère comparatif de l'étude a d'ores et déjà été évoqué précédemment).

Stake (1994) distingue 3 types de cas : l'étude de cas intrinsèque (l'auteur désire connaître un cas particulier en profondeur)<sup>119</sup>, l'étude de cas instrumentale (le cas sert de support et facilite la compréhension d'un élément ou d'un phénomène) et l'étude de cas collective (plusieurs sites). Notre démarche se déploie, en ce sens, au sein de plusieurs cas, c'est une *étude de cas dite « collective »* au cours de laquelle plusieurs cas sont étudiés simultanément (analyse et comparaison de plusieurs études de cas). Cette étude de plusieurs cas permet la compréhension d'un phénomène, d'un processus, en l'occurrence la compréhension des actions de marketing mises en œuvre volontairement ou non, dans le cadre d'une situation de projet (d'autres recherches recourront à l'étude de cas collective pour comprendre une population caractéristique par exemple). Les cas peuvent être « similaires ou non, redondants ou variés ». Ils sont choisis en fonction de la compréhension qu'ils sont en mesure d'apporter sur le phénomène étudié, voire pour une meilleure théorisation » (Verstraete<sup>120</sup>, 1997, p. 202). C'est en effet de cette façon que nous avons pu construire le schéma présentant les contextes de marketing de projet à étudier, et bâtir notre échantillon (voir précédemment).

Il convient en outre de mettre en avant un intérêt supplémentaire au recours à la méthode de l'étude des cas : cette dernière favorise la participation des acteurs interviewés, au processus de recherche. En effet, les protagonistes interrogés demandent souvent un retour sur leur « contribution » et, ceci fut précisé lors du choix de la méthode qualitative, nous avons besoin de la participation motivée des acteurs interrogés et observés<sup>121</sup>.

Cet aspect est d'ailleurs complété par le fait que les études de cas sont employées pour aider à la connaissance d'un groupe de personnes ou d'un individu ou encore de l'organisation, « dans un contexte structurel souvent déterminant ». Nous verrons en l'occurrence à quel point le contexte, la contingence sont des facteurs essentiels des situations étudiées dans le cadre de notre recherche. Mais, outre le contexte, l'étude de cas permet encore d'intégrer d'autres dimensions, comme la chronologie, et de mieux appréhender les causalités, donc « de repérer comment les configurations se forment et se déforment au cours du temps dans le contexte » (Wacheux, 1996, p. 93). En effet la richesse des données collectées n'est possible que grâce à des « *études longitudinales* » : le temps passé par le chercheur sur le terrain est un critère primordial de l'étude longitudinale (voir notamment les travaux de Stake, 1994 ; Kimberly, 1976 ; Glaser & Strauss, 1967). Elle correspond bien à notre objectif d'identification et d'analyse de

---

<sup>119</sup> Voir comme exemple d'une étude de cas intrinsèque, les travaux de Verstraete (1997) qui étudie *un seul cas* dans le cadre de sa recherche sur « l'entrepreneuriat persistant ».

<sup>120</sup> Verstraete se base également sur les travaux de Stake (1994) pour expliquer sa démarche.

<sup>121</sup> Wacheux, 1996, p. 91 parle d'ailleurs à ce sujet d'une « position éthique fondamentale ».

processus organisationnels et interorganisationnels<sup>122</sup>. L'analyse des projets et la recherche des actions de marketing menées de façon implicite ou non tout au long d'un projet (voir le cycle de vie du projet et les phases de marketing de projet, en chapitre 1) et les différents entretiens correspondants (soit au démarrage d'un projet, soit alors que le projet est en cours ou encore, achevé) sont étalés dans le temps<sup>123</sup> et permettent d'avoir une connaissance plus approfondie des organisations analysées, et des évolutions des processus.

Enfin l'étude de cas, non seulement, facilite la compréhension « plus en profondeur des processus et des résultats de chaque cas », mais aussi elle permet « des tester (et non juste de développer) des hypothèses » (Miles et Huberman, 2003, p. 57). Ce qui correspond là encore à une partie de nos objectifs de recherche (voir la fin du premier chapitre).

## **b) la triangulation**

Nous avons dit que les études de cas nécessitent un traitement des données provenant de *différentes sources* afin de correspondre le plus fidèlement possible à la *réalité* (entretiens, analyses documentaires, observations « directes et indirectes »). En l'occurrence, l'approche développée ici a nécessité « une présence sur le site pour l'observation du contexte, des acteurs, et un recueil de données par différentes sources, pour permettre la triangulation » (Wacheux, 1996, p. 93).

Et, en fait, la triangulation est une méthode de confirmation de résultats, en « montrant que les mesures indépendantes qu'on en a faites vont dans le même sens, ou tout au moins ne le contredisent pas » (Miles & Huberman, 2003, p. 480). Il s'agit ainsi de valider par concordance des informations, par corroboration des résultats en ayant recours à plusieurs sources de données. Il faut en conséquence qu'il y ait convergence ou concordance des données recueillies et analysées. Et s'il n'y a pas corroboration de résultats, voire s'il y a contradiction, cela peut mener vers de nouvelles pistes de recherches, de nouvelles conclusions, voire même vers « un tout nouveau champ de pensée » (op. cit., p. 482)<sup>124</sup>.

En effet, sur le terrain, il est procédé de la manière suivante : pour le développement de la recherche et du protocole de recherche, nous nous « alimentons » des relations repérées et validées par les écrits, concepts et théories antérieurs ainsi que, dans une certaine mesure, par une introspection (phénoménologie) des cas que nous avons vécus (expériences empiriques de plusieurs années d'entreprise ; voir l'avant-propos de la thèse)<sup>125</sup>, par la

---

<sup>122</sup> Voir en particulier les travaux de Kinberly (1976).

<sup>123</sup> Voir les travaux de Bryman (1989, p. 71) qui exprime à ce sujet la « validité temporelle ».

<sup>124</sup> Les auteurs citent les travaux de Rossman & Wilson, 1984. Et ils s'interrogent (conformément aux propos de Miller, 1983) sur le problème posé par la triangulation théorique ; par exemple « que faire si deux théories incompatibles prédisent le même résultat, qui est ensuite découvert ? ». Lors de notre propre recherche, nous n'avons pas rencontré cette difficulté.

<sup>125</sup> Dès le début de recherche nous avons d'ailleurs procédé à l'écriture des cas vécus pour, d'une part, mieux appréhender le marketing de projet, et d'autre part, éviter une trop grande implication personnelle

confrontation avec d'autres chercheurs (spécialisés soit dans le projet, soit dans le concept marketing, et bien sûr les chercheurs en le marketing de projet). La construction est donc bien « itérative<sup>126</sup> » et progressive. Là encore les études empiriques et conceptuelles n'ont en aucun cas été dissociées (voir l'approche « systematic combining » décrite en début de section). Dans cette optique, les techniques d'investigation utilisées pour le recueil et l'analyse de données (études documentaires, entretiens non directifs et semi directifs, analyse de contenu)<sup>127</sup>, -en conséquence la triangulation-, s'inscrivent dans une logique itérative et dynamique.

Ajoutons à cet effet que, dans notre cas, la pluralité des sources de données (les différents protagonistes du même projet, des entreprises et lieux différents...), la pluralité des méthodes (observation, documentation, entretiens) a effectivement permis la triangulation, laquelle n'a pas consisté « à valider les propos du chercheur mais à clarifier sa pensée par réception de données par des voies différentes, chaque voie permettant d'affiner l'interprétation qu'il se fait de l'objet étudié » (Verstraete, 1997, p. 197).

Cette multiplicité des sources, en termes de nombre d'acteurs et en termes de types de données (enregistrements des entretiens, fiches techniques, documents techniques, présentations des sociétés, etc.) a en fait donné lieu à une « micro-analyse » (Wacheux, 1996, p. 97), c'est-à-dire que l'on a procédé à des liens entre les ressources, des « liens aux propositions théoriques, aux autres faits ». Faire la micro-analyse revient ainsi en partie, à faire de la triangulation.

### ***1.3. L'instrumentation de la recherche : les entretiens***

Comme cela fut souligné au cours des paragraphes consacrés aux méthodes qualitatives, il faut, dans le cadre du thème de recherche, accéder aux acteurs. Ainsi nous avons mis « l'accent sur les données qui existent sous la forme de mots – c'est-à-dire le langage sous la forme de texte narratif- [...]. [Et] les mots se fondent sur *l'observation*, sur des *entretiens*<sup>128</sup> ou des *documents*» (Miles et Huberman, 2003, p. 26)<sup>129</sup>.

Aussi, d'une part, des analyses documentaires ont-elles eu lieu. Ce sont principalement des documentations techniques concernant d'une part, l'entreprise, et d'autre part, le projet en étude. Nous procédons en outre à la lecture de documents échangés entre le client et le fournisseur dans le cadre de l'avancement du projet et des actions mises en

---

sur le terrain, ainsi éviter les biais : asseoir nos idées pour mieux nous en écarter et rester, le plus possible, objective lors de l'enquête sur le terrain.

<sup>126</sup> Selon Wacheux (1996), qui d'ailleurs fait référence aux travaux de Miles et Huberman (1994).

<sup>127</sup> Voir les paragraphes suivants.

<sup>128</sup> L'auteur cite les travaux de Wolcott (1992) : « observer, questionner ou examiner ».

<sup>129</sup> Grawitz (1996, p. 586) définit l'entretien comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations, en relation avec le but fixé ».

œuvre ou à mettre en œuvre, et ce, sous différentes formes : courriers, compte-rendu, e-mail et parfois des notes, voire des articles concernant le projet ou son processus<sup>130</sup>...

Et d'autre part, des données (complétées par l'analyse des documents) ont été recueillies par la voie de l'entretien<sup>131</sup>, méthode privilégiée pour entrer en contact avec l'acteur et instaurer une réelle relation. Dans le sens où, lors de l'entretien, il y a échange, relation, interaction entre l'interviewé et l'intervieweur, le protagoniste repéré dans le cadre du projet n'est plus un rôle (lobbyiste), une fonction (Responsable R&D), il devient une personne. Le choix de l'enquête par entretien s'explique ainsi, non seulement par le souci « d'analyser un problème » (Blanchet et al., 1992, p. 42) et par la nature exploratoire de la recherche (Ladwein, 1996, p. 47), mais aussi par le fait que les activités étudiées soient situées dans le milieu du Business to Business (Filiatrault et Lapierre, 1997, p. 213, 214)<sup>132</sup>; enfin l'entretien correspondrait mieux à l'esprit du Business to Business, aux situations professionnelles (Berthier, 2002, p. 51) au sein duquel le relationnel et la confiance prévalent (nous l'avons déjà évoqué, et nous reviendrons sur ces notions au cours de la recherche); deux notions que l'on retrouve dans la technique de l'interview. D'autant plus que la confiance permet d'accéder aux informations les plus essentielles, voire confidentielles.

Finalement, tous les entretiens effectués dans le cadre de cette recherche, ont lieu sur les sites de l'entreprise cliente ou fournisseur, voire partenaire, dans lesquelles s'est orchestré le projet. Aussi, « immergé[e] dans un environnement local pour une longue période de temps » (Miles & al., 2003, p. 26), peut-on dire que dans la majeure partie des cas (et a fortiori lorsqu'il s'agit d'un projet en démarrage ou en cours) l'on procède à des observations directes et indirectes, quoi qu'elles ne représentent pas le processus de recherche central, mais viennent alimenter l'enquête au point de vue perception, et ce à plusieurs niveaux : au niveau du climat, de l'ambiance du milieu, et des relations entre les acteurs, au niveau de la confirmation ou de l'infirmité de certains comportements et sur l'impression réelle d'une satisfaction ou d'une insatisfaction.

Quoi qu'il en soit, c'est bien l'entretien qui constitue l'instrument essentiel de recueil de données : « la source d'informations principale » (Blanchet, Gotman, 1992, p. 42).

Bien sûr, l'usage de la méthode des entretiens est ici exploratoire ; cet usage permet de compléter les premières hypothèses posées grâce aux lectures d'articles et d'ouvrages et de l'analyse d'exemples ou de situations vécues, mais aussi de « mettre en lumière les aspects du phénomène auxquels le chercheur ne peut penser spontanément » (p. 43). Ce processus exploratoire se prête tout à fait à notre objectif de compréhension de

---

<sup>130</sup> Cf sur ce sujet, Cariati, 2002. En particulier, les documents suivants ont été étudiés dans le cadre de l'analyse du projet C –voir la présentation des cas en dernière section- : un article rédigé dans le pays de la maison mère, par le chef de projet, les plans d'architecture remis par un membre de l'équipe du projet interrogé, et le document réalisé par le client (Responsable du partenariat) sur les différents intervenants européens et du Mercosur en relation avec le cycle de vie de ce projet (ce dernier document est d'ailleurs reproduit dans le chapitre consacré au cas C).

<sup>131</sup> «Interviews » in Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002, p. 515.

<sup>132</sup> Précisons que les auteurs ont utilisé la combinaison du focus group (pour organiser le guide d'entretien) et des interviews.

phénomènes, d'identification d'actions de marketing et/ou de management effectivement entreprises ou pas, de relations entre les individus-acteurs implicites ou pas, d'appréhension de situations conventionnelles ou non, suivant les projets, les processus de projets, leur chronologie, le positionnement des protagonistes... La méthode est appropriée pour comprendre de façon plus complète, plus profonde ces situations (Ruth, Otnes, Brunel, 1999, p. 386)<sup>133</sup> car elle « correspond à un projet de connaissances des comportements humains et des interactions sociales » et des « perceptions à partir du discours des acteurs » (Wacheux, 1996, p. 203 et 205).

Et des « quatre formes classiques » de l'entretien, à savoir : directif, semi-directif, non-directif et entretien de groupe qui correspondent à un « continuum » de situations d'interviews (Wacheux, 1996, p. 204, voir « tableau 3 » repris ci-après), l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif se sont avérés être d'emblée les plus appropriés pour notre investigation.

---

<sup>133</sup> Extrait du texte d'origine « [...] the method accommodated probing to understand more fully these situations ».



<b>Nature</b>	<b>Définition</b>
Directif	L'acteur répond à une suite de questions courtes et précises sur des faits, des opinions et des représentations. Le chercheur contrôle le déroulement
Semi-directif	L'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements précis, sous le contrôle du chercheur. L'implication est partagée
Non-directif	Conversation libre et ouverte sur des thèmes préalablement définis. Le chercheur intervient pour recentrer, reformuler et accepter le discours de l'acteur
Entretien de groupe	Forme spécifique d'entretien qui s'intéresse aux interactions entre les acteurs et à la construction groupale d'explications et de représentations

*Wacheux, 1996, p. 204*

En effet un entretien de groupe n'était pas envisageable puisque les secteurs étaient différents, que la distance séparant les sites était trop importante, et qu'il fallait instaurer une relation personnelle avec la personne interrogée. L'entretien directif ne l'était pas plus, car l'objectif de l'étude est bien d'explorer, de laisser l'acteur libre et spontané dans la construction ou la reconstruction de « son » histoire vis-à-vis du projet.

Or pour renforcer le recueil des données chez un individu, et comme cela est conseillé par les spécialistes, nous avons multiplié les interviews, en débutant notamment par un entretien non-directif, amenant le sujet à s'exprimer librement sur ses idées, ses expériences (voir les travaux de Mucchielli, 1994, p.28) et permettant l'instauration de la confiance entre l'interviewé et son interlocuteur. Dans cette situation, l'enquête choisit « librement les idées qu'il va développer sans limitation, sans cadre préétabli » (Berthier, 2002, p. 53).

Et les interviews suivants ont été semi-directifs (« semi-structured qualitative interviews » in Kvale, 1996 p. 108) au cours desquels les thèmes évoqués ont suivi un guide, construit « progressivement à partir des premiers travaux théoriques et empiriques » (Wacheux, 1996, p. 206, tableau 4). Voir le document correspondant joint en annexe (annexe 1, p. 410-414) ; il fut principalement construit sur la base de la littérature et de son analyse préalable<sup>134</sup> et il fut utilisé surtout lors des secondes, voire des troisièmes entrevues. La technique de l'entretien suivie est alors plus directive dans le sens où l'enquêteur s'est fixé « des zones d'exploration » et il cherche à obtenir du sujet qu'il « approfondisse un certain nombre de thèmes » (Berthier, 2002, p. 57).

En ce qui concerne le déroulement de l'entretien non directif, nous posons systématiquement une question de type « racontez moi le projet », dès le début de

<sup>134</sup> C'est cette même approche que Eisenhardt décrit, lorsqu'il explique la façon dont il retient les dimensions et influences nécessaires à l'entrée dans l'investigation (1989, p. 536) et c'est également de cette façon que procède Smith (2002, p. 383) pour réaliser son propre guide d'entretien (elle cite d'ailleurs elle aussi, Eisenhardt dans son article).

l'entretien. Aussi les personnes interrogées s'expriment-elles, dans la majeure partie des cas plutôt librement et vont même très loin dans leur discours donnant le maximum d'informations presque spontanément. Ainsi le guide nous permet surtout de vérifier que tous les points sont abordés et de relancer éventuellement. C'est en l'occurrence un « pense-bête » (Berthier, 2002, p. 57). Ce mode d'entrée en matière permet également de faire « émerger au maximum les univers mentaux et symboliques à partir desquels les pratiques se structurent » (Blanchet et al., 1992, p. 43). Ce qui renouvelle en profondeur l'exposé des pratiques. Et « il est normal dans ce type d'entretien que l'essentiel soit exprimé sans référence à des questions directes. Ainsi, la forme précise de telle ou telle question ne joue pas un rôle fondamental lors de l'analyse ; et l'on peut, au fur et à mesure que l'enquête progresse, s'intéresser à des questions nouvelles, voire déplacer le centre d'attention, sans pour autant mettre en danger la cohérence de l'enquête » (Thomson, 1980, p. 254-255)<sup>135</sup>.

Pourtant nous avons dû recourir au guide, et ainsi à une technique plus directive, dès la première entrevue, et ce à deux reprises, quand des interlocuteurs ont, en quelque sorte, résisté. Ce phénomène mérite d'être souligné, dans la mesure où, dans les deux cas il s'agissait de protagonistes « négatifs » par rapport à la situation de projet étudiée<sup>136</sup>. Ils ne voulaient pas s'exprimer librement, et répondre à des questions les rassuraient dans le fait qu'ils ne s'engageaient pas vraiment personnellement.

Dans la pratique, les entretiens ont duré en général, entre 45 et 90 min (très rarement au-delà, le maximum fut 2 heures pour le client de l'entreprise C). Quoique les premiers entretiens non directifs soient déjà riches et exploitables, comme nous l'avons vu, nous procédons souvent, à un second entretien de plus courte durée, auprès du même acteur, et cette fois avec un objectif bien précis (conformément aux propos repris ci-dessus de Thomson, dans un esprit de progression : compléter une information identifiée lors d'une discussion avec un autre acteur, préciser un point qui ne paraissait pas important la première fois ou simplement revenir sur un point du guide que l'on a oublié d'aborder). De sorte que l'on peut dénombrer une quinzaine d'entretiens correspondant à chacune des quatre situations de marketing de projet énumérées dans les paragraphes précédents. Notons enfin que, quoi qu'il soit conseillé que deux interviewers soient présents lors de l'entretien (pour faciliter les relances, créer une dynamique, éviter les oublis et les biais...) (Eisenhardt, 1989, p. 538), cela s'est avéré matériellement impossible et nous avons été seule à interroger les acteurs.

Bien que les entretiens soient enregistrés et retranscrits pour analyse, un compte rendu d'entretien est réalisé systématiquement sur la base de notes prises pendant l'interview, au plus tard deux jours après l'interview. Et ces comptes-rendus donnent lieu à une première réflexion, un premier appui pour une seconde entrevue ou une nouvelle idée, ou encore un nouveau contact. Cette information est intéressante puisque exploitable très rapidement. Elle permet une certaine flexibilité et une rapidité d'action plus difficile à acquérir avec la retranscription. Même si évidemment, elle ne peut remplacer l'analyse

---

<sup>135</sup> Précisons que l'auteur évoque surtout les récits de vie.

<sup>136</sup> Voir les chapitres suivants.

du texte retranscrit<sup>137</sup>. Ce que nous traitons ci-après, en ayant soin de décrire les différentes étapes de l'analyse de contenu.

## 2 - L'analyse de contenu

Avant de décrire la méthode de l'analyse de contenu, et ses apports relatifs à notre recherche, il paraît utile au préalable de revenir sur le cadre conceptuel de notre étude afin de mieux comprendre notre démarche pendant la phase d'analyse des entretiens.

### 2.1. Cadre conceptuel et diagrammes causaux

Comme cela fut souligné précédemment, c'est essentiellement la littérature<sup>138</sup> qui permet la formulation des hypothèses et objectifs de recherche. Ce qui importe à ce niveau est de relater la démarche de visualisation et de compréhension des données tirées de l'étude de la littérature (même si l'étude des auteurs ne s'est pas arrêtée au cadre conceptuel, en conformité à l'approche combinée, comme cela est précisé plus haut), et ainsi construire le cadre conceptuel, base de notre futur travail de collecte de nouvelles informations. Ce cadre conceptuel a en effet permis la sélectivité : décider quelles dimensions sont les plus importantes, quelles relations sont ou pourraient être significatives et en conséquence, il a permis de découvrir et/ou déterminer « quelles informations devront être collectées et analysées » (Miles et Huberman, 2003, p. 41).

Nous avons donc travaillé à partir de nos notes, (des cahiers de recherche), et alors, d'entrée, pour faciliter la compréhension et la visibilité nécessaire de l'ensemble des éléments, nous avons construit notre base de travail sous forme de « *diagramme de causalité* » (Miles et Huberman, 2003, p. 407). Les tableaux et matrices à deux entrées (voir par exemple dans les pages suivantes le tableau des catégories et items) paraissent en effet trop statiques et surtout ne révélaient pas suffisamment les *liens* entre les phénomènes et éléments. Nous sommes passés naturellement sur un processus de « chaîne causale », et, « bien que la chaîne représente indéniablement une simplification, cette simplification même porte en elle les germes d'une explication plus exhaustive » (op. cit., p. 406).

Exemple d'une chaîne causale :

Evaluation des ressources internes → Recherche de sous-traitance → réseau

---

<sup>137</sup> Précisons que Smith (2002, p. 386) procède de la même façon.

<sup>138</sup> Mais aussi l'expérience personnelle (des cas vécus) relatés sous la forme d'une certaine introspection, vient confirmer et illustrer les données théoriques

En effet, étant donnée la multitude d'éléments relevés, à analyser et à compléter, la complexité des liens et interactions, le travail schématique<sup>139</sup> a évolué et s'est apparenté très vite au *diagramme de causalité*, « sommet de la pyramide que forment les codes thématiques, les tests de relations entre deux variables, les regroupements conceptuels, et l'analyse prédicteurs-résultats » (Miles et Huberman, 2003, p. 407). En outre, le diagramme de causalité correspond bien à l'analyse de cas multiples et permet l'analyse comparée de tous les sites de l'échantillon, ce qui est un des objectifs poursuivis.

Pour illustrer notre position, une photo illustrant un moment clef du travail d'élaboration du cadre conceptuel est jointe ci-après : les principales dimensions à étudier, les facteurs clés, les relations présumées entre les variables. Le diagramme est à cette étape, assez rudimentaire, mais servira de base à une construction plus élaborée (dont un exemple sera donné par la suite). Trois autres photos sont également jointes en annexe (annexe 2, p. 415-417).

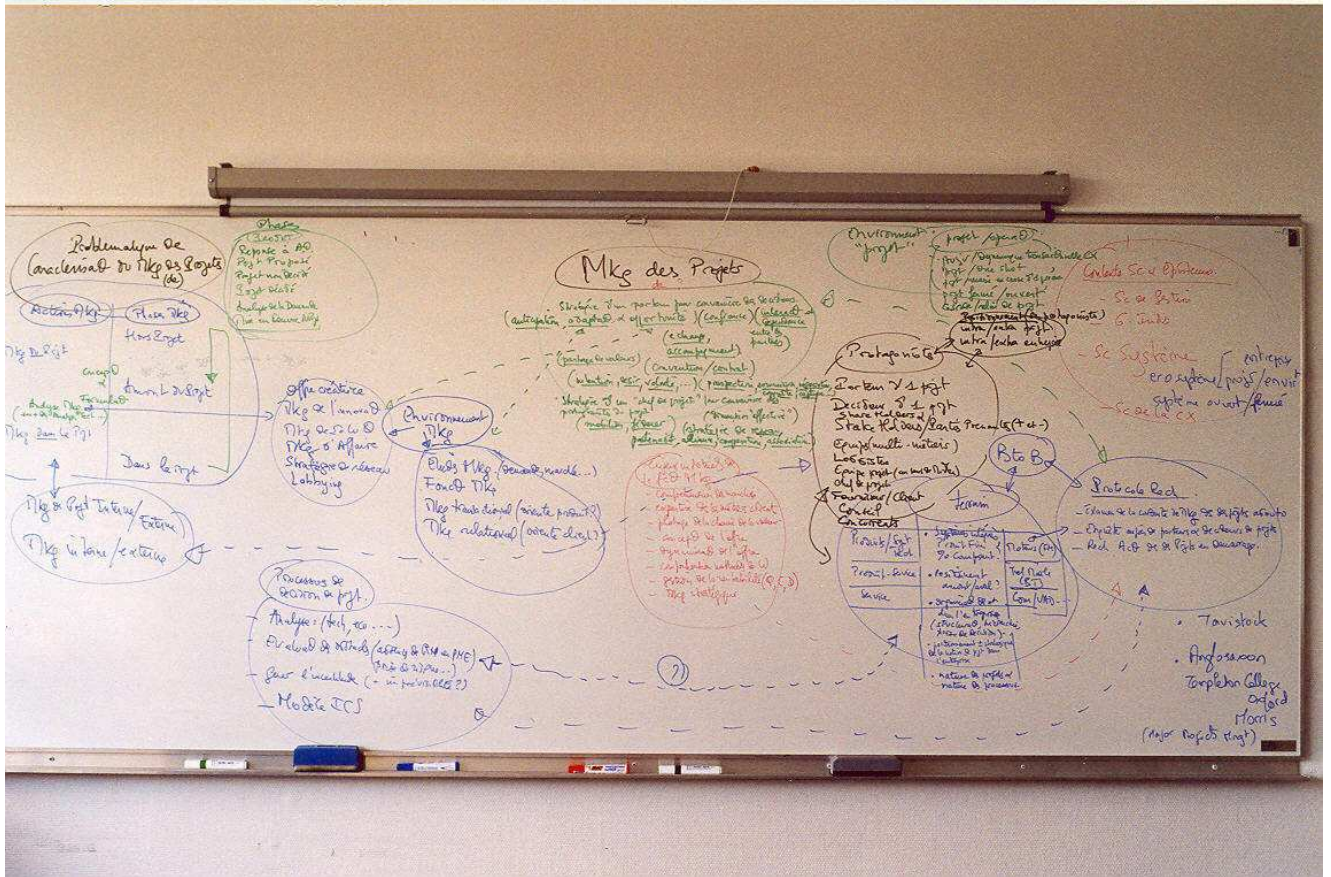


Diagramme causal rudimentaire : construction du cadre conceptuel

<sup>139</sup> « Le schéma causal permet d'intégrer et d'utiliser des informations acquises à des occasions spatio-temporelles distinctes. Il transforme tout élément d'information en l'effet d'une cause » (in Verstraete, 1997)



De la même façon, nous verrons plus loin que, lorsque les catégories et items nécessaires à l'analyse de contenu, ont été établis, cette visualisation cartographique<sup>140</sup> causale, a été également préférée, qui par sa plus grande visibilité lui confère un rôle très important en tant qu'étape intermédiaire entre les données brutes et une certaine modélisation, une conceptualisation (Langley, 1999, p. 702). C'est en effet une forme d'expression plus libre comparée à celle d'un tableau ou d'une grille structurée (Smith, 2002, p. 390) mais cette liberté est source de richesse. On a réellement ici la vision d'une dynamique.

## 2.2. L'analyse de contenu

« Que l'objet concerne les phénomènes, les structures ou les actions des individus, la quête de signifiants pour proposer une explication, traverse la plupart des projets de recherche [...] L'ethnologie, la psychologie, la linguistique ou la gestion postulent la possibilité de repérer un ordre dans un désordre apparent. Le désordre correspond à la communication brute [...], l'ordre au sens qu'on leur donne » (Wacheux, 1996, p.235). Mais les méthodes pour y parvenir sont nombreuses et dépendent de l'objectif de la recherche et de la production de connaissances.

Et puisque l'analyse de contenu est *une méthode d'analyse de données*, qu'elle répond en règle générale à des objectifs exploratoires et donne toute sa puissance lorsque les informations étudiées sont « nombreuses et faiblement structurées », qu'« elle a pour fonction de produire un effet d'intelligibilité » (Ladwein, 1996, p. 58), elle correspond tout à fait à notre objectif d'étude. D'autant qu'elle doit prévoir « les procédures pour isoler [les] différents niveaux » : traces des comportements, interactions sociales, perceptions personnelles et référents du groupe d'appartenance. (Wacheux, 1996, p. 206).

Avant d'en décrire les étapes, il convient tout d'abord de décrire l'analyse de contenu : cette démarche (faite à la fois de rigueur et d'inventions ; voir notamment les travaux de Weber, 1990 ; et voir la suite de ce point) permet au chercheur de faire en sorte que les

---

<sup>140</sup> La méthode utilisée ici n'est finalement pas sans lien de parenté avec la méthode des cartes cognitives causales, pour laquelle, au sein de l'univers cognitif de l'individu se dessine une structure liant entre eux des facteurs, liens généralement causaux (« cognitive maps », voir notamment les travaux de Weick et Bougon, 1986) ; l'interprétation donnerait naissance à des représentations que se fait l'individu du monde sous forme de structures causales (à l'instar des cartes mentales, pour dessiner une telle carte, le sujet interviewé retient un concept représentatif du problème donné et relie à ce concept d'autres qui lui semblent liés, voir les travaux de Buzan et Buzan, 1996). D'ailleurs, des travaux antérieurs de Verstraete et Lecoeuvre (1998) sur l'application d'une telle méthode en entreprise (combinée à la méthode des groupes nominaux, en trois phases : phase de production des concepts, phase de présentation des concepts, phase de vote des concepts primordiaux ; la pondération permet de dégager ce qui est « perçu » globalement comme important et sur lequel ensuite l'assemblée se focalise pour le travail de la carte), dans un objectif de développement de la créativité, ont donné lieu à une communication : « Créativité et PME : exemple de déploiement d'une méthode combinant groupe nominal et cartographie ». L'application ici est différente car, à l'époque, les grilles d'exploration cognitive (basées sur la démarche systématique d'exploration proposée par Cosette, 1994) avaient été établies avec et présence des acteurs interviewés, lors de réunions de groupe. Le temps nécessaire à une bonne application de la méthode est tel qu'il n'était pas possible d'envisager, dans le cadre de la recherche doctorale, une telle réalisation avec chaque individu interviewé.

données obtenues à partir des entretiens et documents, aient un sens. L'analyse de contenu permet en conséquence le *sensemaking* (Smith, 2002, p. 384). Nous reprenons ici le terme anglais difficilement traduisible (production de sens) si l'on veut bien rendre compte de toutes les nuances. Le *sensemaking* est en l'occurrence une activité personnelle mise en œuvre pour « comprendre » (*understand*) et « donner une signification » (*give a meaning*) à des phénomènes, événements, à des actions (op. cit., p. 384). Dans notre cas le *sensemaking*<sup>141</sup> est possible grâce aux entretiens, aux comptes rendus d'entretien, à l'analyse de contenu, et à la triangulation.

En fait, l'analyse de contenu, -étape de la recherche, délicate, sans doute la plus difficile (« the most difficult stage of doing case studies », in Yin, 1989, p. 125)-, s'apparente à la réalisation d'un « puzzle » (Dutton, 1988, p. 231), par une construction progressive, partant d'un ensemble de données brutes, vers une articulation ordonnée et sensée, explicative, et, voire même menant, dans notre cas, à une modélisation (voir en l'occurrence la dernière partie de la thèse).

Plusieurs étapes sont à respecter pour mener l'analyse de contenu de façon la plus objective et la plus cohérente possible. Il s'agit d'un réel processus d'objectivation.

### **2.1. Le matériel d'analyse : le corpus, les items**

Il s'agit bien d'analyser le contenu, donc de « sélectionner et extraire les données susceptibles de permettre la confrontation des hypothèses aux faits » dans le but de « produire des résultats répondant aux objectifs de la recherche » (Blanchet, Gotman, 1992, p. 91). Les informations sélectionnées à analyser (ou à retenir pour l'analyse de contenu) sont appelées le *corpus*, cette identification est d'autant plus nécessaire que les informations à traiter seront considérables (Ladwein, 1996, p. 59, Blanchet & Gotman, 1992, p. 91).

Pour notre recherche, et malgré la richesse et l'importance des informations recueillies lors des entretiens, le corpus correspond à la totalité des propos de nos interlocuteurs car l'ensemble des informations est important pour le sujet : tout d'abord il est en effet demandé aux interviewés de raconter le projet qui suscite notre intérêt, c'est l'objet de la rencontre et de l'éventuel échange, et aucun autre sujet n'est en principe abordé. Par ailleurs les entretiens durent entre 45 et 90 min, une limite -non imposée- qui évite les transgressions et les redondances. Aussi l'ensemble des informations recueillies sont-elles toutes a priori importantes pour l'analyse. Ce choix délibéré répond par ailleurs au « principe d'extension » de l'analyse de contenu qui doit pourvoir rendre compte de la « quasi-totalité du corpus » (Blanchet et al., 1992, p. 95).

Il faut ensuite découper le discours de l'interlocuteur de façon à classer les informations obtenues à partir, dans le cas de notre étude, d'entretiens. L'objectif est ici de *re-*

---

<sup>141</sup> Voir les paragraphes précédents : les diagrammes causaux permettent également la production de sens.

*structurer* l'entretien à partir d'« unités de traitements », à savoir des unités de découpage logiques et homogènes ou encore appelés *items* (Ladwein, 1996, p. 59).

L'on soulignera que le fait de travailler sur des entretiens non-directifs et semi-directifs, procure le choix, soit de retenir comme items les mots utilisés (analyse dite « textuelle »), soit de retenir comme critères de traitements les *thèmes* abordés, en l'occurrence, lors des entretiens, et issus directement des hypothèses de l'étude (Ladwein, 1996, p. 58-59 ; Wacheux, 1996, p. 238). Cette analyse dite « thématique » consiste à « découper transversalement tout le corpus » (Blanchet et al., 1992, p. 95). Elle s'avère cohérente « avec la mise en œuvre de modèles explicatifs de pratiques ou de représentations » (Blanchet & Gotman, 1992, p. 98) et est bien adaptée à une recherche exploratoire (Ladwein, 1996, p. 59).

Effectivement l'analyse thématique fut privilégiée et a permis la production des résultats repris dans les chapitres suivants. Avec également, l'appui<sup>142</sup> de logiciels d'analyse de données, appelés pourtant souvent par les fournisseurs de logiciels « d'Analyse de Données *Textuelles*, ou statistique textuelle » (Lebart, Salem, 1994, p. 9), qui a permis ici une certaine « quantification<sup>143</sup> » du qualitatif (notamment dans le calcul de fréquence d'appartition de certaines données clefs – sous réserve d'en avoir repéré l'occurrence). Or, malgré l'appellation de « données textuelles », les mots ne sont pas les seuls critères de traitement retenus dans l'utilisation du logiciel, et pour l'analyse de contenu. Notamment, on a recouru au logiciel Alceste qui « utilise la notion d'unité de contexte (U.C.) », c'est-à-dire « tout segment de texte pouvant servir de support à l'étude des cooccurrences » (in Présentation de la Méthodologie Alceste)<sup>144</sup>.

En effet « la chaîne textuelle ne peut être réduite à une succession d'unités n'ayant aucun lien les unes avec les autres car beaucoup d'effets de sens du texte résultent justement de la disposition relative des formes, de leurs juxtaposition ou de leurs cooccurrences éventuelles » (op. cit., p. 9). Aussi, dans le cadre de l'utilisation des logiciels, « l'analyse de contenu opère en deux temps. Tout d'abord le codeur commence par définir un ensemble de classes d'équivalence, de thèmes, dont il repérera ensuite les occurrences au fil du texte ainsi analysé. Dans un second temps, il pratique des comptages pour chacun des thèmes prévus [...]. Les unités recensées par l'analyse de contenu peuvent être des thèmes, des mots ou même des éléments de syntaxe ou de sémantique. L'unité de décompte pour les mesures [...] varie elle aussi : mot, surface couverte par l'article, etc.

---

<sup>142</sup> Et de toute façon, « les méthodes d'analyse sur données textuelles (qualitatives ou quantitatives) présentent deux niveaux de subjectivité où la machine est encore loin de pouvoir remplacer intégralement l'intervention du chercheur : 1) avant tous traitements automatisés pour les opérations de sélection des unités et de levée des ambiguïtés et, 2) à la suite des traitements pour l'interprétation des résultats » (Jacquot, 2004, p. 25).

<sup>143</sup> Le manuel d'utilisation du logiciel Alceste indique d'ailleurs : « l'objectif est de quantifier un texte pour en extraire les structures significatives les plus fortes ». Et voir les travaux de Point, (2004, p.15) : les logiciels permettent « d'ouvrir la voie de la quantification au sein de l'approche qualitative ».

<sup>144</sup> La spécificité du logiciel Alceste repose sur le fait qu'il utilise une double classification hiérarchique, qui permet de différencier plusieurs niveaux de partition sur l'ensemble des U.C. retenues (en deux niveaux U.C.I. –initial- et U.C.E. –élémentaire- ; Alceste établit les classes en fonction des longueur d'U.C. et croise les classes pour trouver des classes stables). Le logiciel Atlas-ti fut également utilisé, en particulier à cause de sa capacité à repérer et définir les liaisons entre les données.



Comme on le voit l'analyse de contenu ainsi définie comporte une dimension statistique. Cependant sa réussite suppose que le système des catégories définies a priori est à la fois cohérent et pertinent » (Lebart, Salem, 1994, p. 15).

## **2.2. Catégorisation**

Le matériel ainsi spécifié (corpus = ensemble de l'entretien ; items = thèmes), il s'agit ensuite de coder les items ; en d'autres termes d'indexer les informations et ainsi réaliser « la catégorisation » nécessaire au regroupement des informations (Ruth et al.<sup>145</sup>, 1999, p. 387-388 ; Filiatrault et al., 1997, p. 215 ; Ladwein, 1996, p. 60 ; Wacheux, 1996, p. 238).

Mais pour découper le corpus en unités homogènes et stables, il faut respecter des procédures de codage rigoureuses, voire robustes. Pourtant, pour travailler les réponses, même en respectant des procédures de codage strictes, « le chercheur intervient dans le langage propre à l'acteur par une transformation de la forme du discours », et ce, après avoir auparavant provoqué « artificiellement » un discours par une interaction avec l'individu au cours de l'entretien (Wacheux, 1996, p. 236) : ces deux phénomènes concourent à la prise de conscience, entre autre, que la connaissance du contexte est essentielle pour bien comprendre les mots, les phrases et leur ensemble construit par l'entretien.

La qualité de la catégorisation utilisée et du codage est assurée par le respect de l'analyste des critères de validité suivants (Bardin, 1991, p. 127-128 ; Ladwein<sup>146</sup>, 1996, p. 60 ; Wacheux, 1996, p.238) :

- l'homogénéité (on ne peut utiliser simultanément des catégories de nature différentes),
- l'exhaustivité (les catégories permettent le classement de tous les items<sup>147</sup>),
- l'exclusivité (un item n'est classé que dans une seule catégorie),
- l'objectivité (plusieurs individus classent tous un item dans la même catégorie),
- la pertinence (« les catégories choisies doivent permettre de répondre aux interrogations posées » (Ladwein, 1996, p. 61).

Par soucis de validité et d'objectivation, et conformément aux recommandations de spécialistes de ce type de méthodologie (Ruth, Otnes & Brunel, 1999, p. 385), la délimitation des items, d'autant plus délicate dans notre cas puisqu'il s'agit de thèmes, ainsi que la vérification de la qualité de catégorisation, sont soumises au contrôle et à l'approbation d'un « juge », chercheur, spécialiste des projets.

Nous avons retenu huit catégories, auxquelles des items sont associés. Ces catégories et caractéristiques émanent des recherches bibliographiques préalables, associées à l'étude

---

<sup>145</sup> Les auteurs se basent sur les travaux de Sherry (1996).

<sup>146</sup> Ladwein se réfère aux travaux de Berelson ; il nomme d'ailleurs ces critères « les critères de Berelson ».

<sup>147</sup> L'on peut éventuellement accepter une catégorie « divers ».

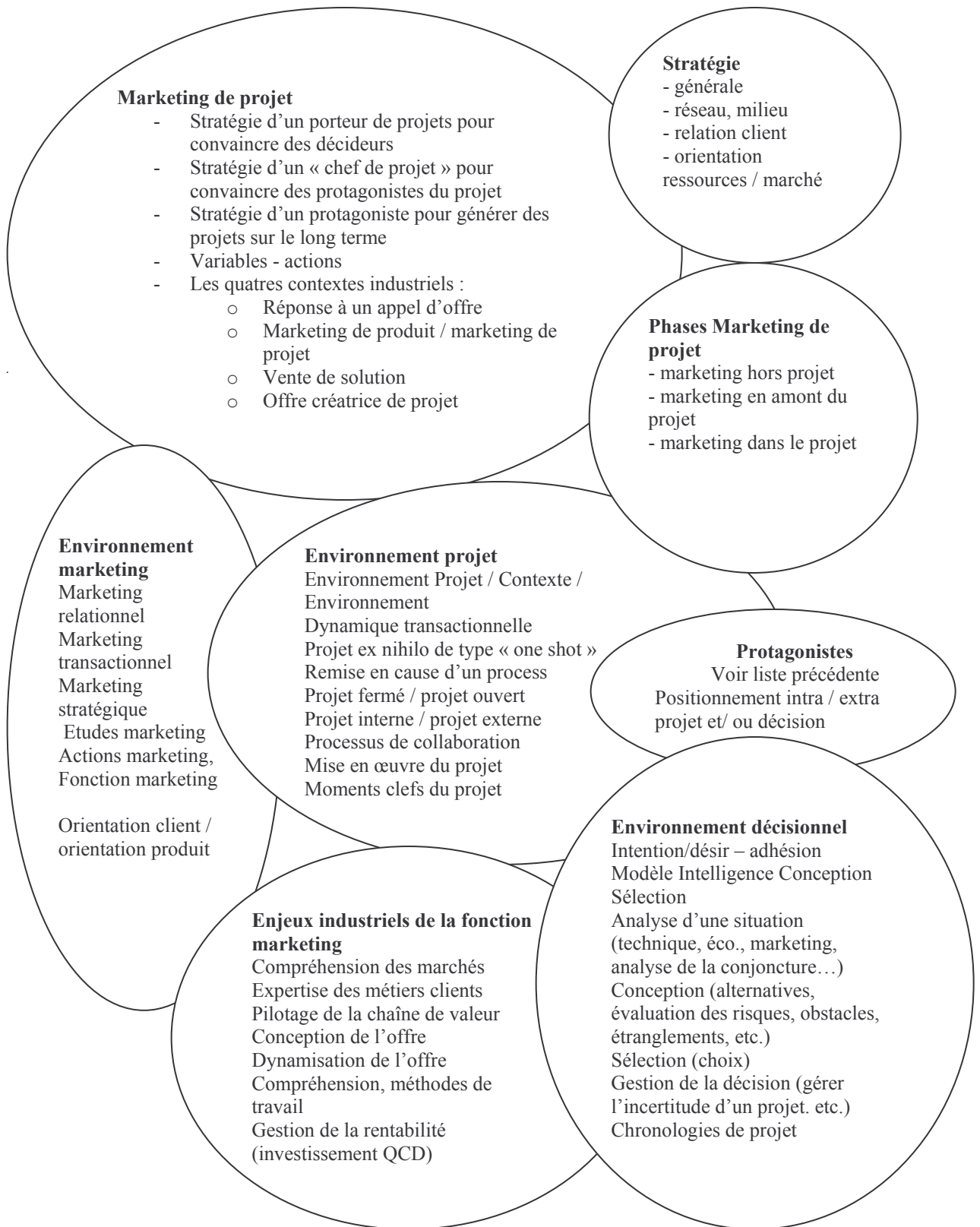
de certaines situations industrielles (« vécues » par l'auteur, dans la plupart des cas). Les catégories sont donc le reflet de notre interprétation, et de nos hypothèses.

CATEGORIES	ITEMS
<b>Marketing de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stratégie d'un porteur de projets pour convaincre des décideurs</li> <li>○ Stratégie d'un « chef de projet » pour convaincre des protagonistes du projet</li> <li>○ Stratégie d'un protagoniste pour générer des projets sur le long terme</li> <li>○ Les quatre contextes marketing de projet : <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Réponse à un appel d'offre,</li> <li>➔ Marketing de produits / Marketing de projet</li> <li>➔ Vente de solution</li> <li>➔ Offre créatrice de projet</li> </ul> </li> <li>○ Variables – actions (accompagnement, apprentissage, relationnel, communication, confiance, collaboration)</li> </ul>
<b>Environnement projet</b>	<p>Ecosystème Projet / Contexte / Environnement  Dynamique transactionnelle  Projet ex nihilo de type « one shot »  Remise en cause substantielle d'un process  Projet fermé / ouvert – projet interne / externe  Processus de collaboration (client / fournisseur)  Mise en œuvre du projet  Moments clefs (hors projet / amont du projet / dans le projet)</p>
<b>Environnement marketing</b>	<p>Marketing orienté produit,  Marketing relationnel  Marketing transactionnel  Marketing stratégique  Etudes marketing, actions marketing, fonction marketing</p>
<b>Phases de Marketing de projet</b>	<p>Marketing hors projet  Marketing en amont du projet  Marketing dans le projet</p>
<b>Stratégie</b>	<p>Générale  Réseau  Relations client  Orientation ressources / marché</p>
<b>Enjeux industriels de la fonction marketing</b>	<p>Compréhension des marchés  Expertise des métiers des clients  Pilotage de la chaîne de valeur  Conception de l'offre  Dynamisation de l'offre, décision  Compréhension, méthodes de travail  Gestion de la rentabilité (investissement Q,C,D)  Marketing stratégique (fonction de synthèse)  Se fabriquer des marges de manoeuvre</p>
<b>Protagonistes</b>	<p>Positionnement (intra projet / extra projet / intra décision / extra décision)</p>

	Chef de projet Porteur d'un projet Porte parole d'un projet Décideurs d'un projet Shareholders Stakeholders – parties prenantes (positives et/ou négatives) Membres (atones) de la firme / du contexte Acheteur de l'entreprise fournisseur du projet Equipes (multi-métier, multi-entreprise) / fonction l'entreprise Equipe projet Clients Lobbyistes Conseils Fournisseurs Concurrents
<b>Environnement décisionnel</b>	Intention / désir Adhésion Modèle Intelligence, Conception, Sélection Analyse d'une situation (analyse technique, économique, ana. Marketing, analyse de la conjoncture ...) Conception (alternatives, évaluation des risques, obstacles, étranglements, etc.) Sélection (choix...) Gestion de la décision (gérer l'incertitude d'un projet...) Chronologies de projet (proposition, négociation, décision, mise en œuvre)

La phase suivante consiste en l'analyse thématique, c'est-à-dire en l'interprétation sur le « matériel » codé et structuré (en catégories et items), à l'aide, bien sûr, d'un retour constant à la théorie pour enrichir l'explication.

En effet il s'agit de « comprendre les 'pattern', les récurrences, les *pourquoi* » (Miles et Huberman, 2003, p. 133), de « mettre en évidence les liens, les relations de cause-effet, [...] point de passage entre la description et l'interprétation » (Wacheux, 1996, p. 239). C'est pourquoi, et cela fut souligné auparavant, nous préférons la présentation sous la forme d'une « marguerite », d'une cartographie qui sert de base aux travaux obtenus en termes de diagramme causal (voir l'exemple ci-après pour les catégories et items ; les flèches doubles et/ou simples ne sont pas reproduites ici car il s'agit d'un exemple, d'un modèle « brut », et que l'interprétation des personnes interviewées peut différer ; on verra au cours des chapitres suivants l'utilisation de ces catégories pour illustrer des propos et faciliter la compréhension, reliées entre elles par des flèches simples ou doubles, selon le cas).



*Carte causale « brute » représentant les catégories et items*

Le diagramme causal est effectivement utilisé lors de l'analyse de contenu des entretiens, comme visualisation des plus importantes variables indépendantes et dépendantes dans l'étude de terrain, en partant du principe que « certains facteurs exercent sur d'autres une influence directionnelle » (Miles et Huberman, 2003, p. 274). Dans la mesure du possible, un commentaire explicite les liens entre les facteurs et cherche à découvrir l'origine et les conséquences de telles interactions (le comment et le pourquoi). Car le but de l'analyse de contenu est « l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production (ou éventuellement de réception), à l'aide d'indicateurs » (Bardin, 1991, p. 43) ; l'inférence étant une opération logique par laquelle on admet une proposition en vertu de sa liaison avec d'autres propositions déjà tenues pour vraies. Le diagramme causal sert ainsi, dans notre démarche, la méthode d'analyse de contenu utilisée. Et nous verrons dans les chapitres suivants, ainsi qu'en annexe, quelques travaux de causalité, réalisés à partir des entretiens.

Enfin il faut souligner que nous avons procédé à des analyses intermédiaires, afin de découvrir, -lors de la recherche de relations entre les données par exemple-, les premières données clefs, les grandes tendances qui ont pu être vérifiées ensuite au sein d'une autre entreprise et grâce à d'autres entretiens (parfois auprès des mêmes personnes, pour le même projet). Mais aussi pour « chercher » les éventuelles données manquantes et approfondir l'exploration en poursuivant l'enquête d'une façon différente (et / ou complémentaire) auprès de mêmes protagonistes ou auprès de personnes qui n'avaient pas été identifiées à l'origine.

Ce travail progressif a permis au final l'intégration des données « dans un cadre explicatif ». « C'est en ce sens que l'on peut parler de 'transformation de données' alors que l'information est condensée, regroupée, triée et liée sur la durée » (Miles et Huberman, 2003, p. 174)<sup>148</sup>.

Et tout au long du processus de recherche, l'on a un « va-et-vient » permanent de l'analyse de contenu, entre théorie et technique, hypothèses, interprétations et méthodes d'analyse (Bardin, 1991, p. 80 ; et voir plus haut la méthode dite « systematic combining ») qui assure une « cohérence thématique inter-entretiens » (Blanchet et al. 1992, p. 98). Pour que, finalement, on puisse confronter les résultats aux hypothèses de la recherche et, dans la mesure du possible, établir un résumé des caractéristiques-clef afin d'aboutir à une caractérisation plus complète du marketing de projet, voire même à un modèle de marketing de projet (voir en l'occurrence la dernière partie de la thèse).

Mais avant d'aborder les analyses de contenu des entretiens, et les résultats inhérents dans les chapitres suivants, il convient de présenter au préalable, les cas traités au cours de la recherche, d'une façon homogène et structurée, pour une meilleure appréhension de la suite de la thèse. Nous verrons d'ailleurs que la section suivante constitue également un premier résultat de la recherche.

---

<sup>148</sup> Les auteurs citent les travaux de Gherarde & Turner, 1987.

## SECTION 4 : PRÉSENTATION DES CAS

### 1 – Principes de base pour la présentation

#### *1.1. Modalités de construction de la fiche descriptive des cas*

L'objectif de cette partie est de présenter les différentes situations de projets étudiées de façon cohérente et commode pour, en premier lieu, faciliter la lecture, la compréhension des cas et des enjeux, ainsi que l'appréhension de la complémentarité des objets analysés. Cette complémentarité annonce d'ailleurs une analyse comparative d'un point de vue temporel d'une part, notamment au niveau des phases de marketing de projet et du cycle de vie du projet et, d'autre part, d'un point de vue spatial avec, par exemple, la mise en évidence de spécificités contextuelles (voir, par exemple, les travaux de Wacheux, 1996, p. 102). Et, en second lieu, pour permettre la « généralisation » nécessaire à toute étude à caractère scientifique (Yin, 2002, p. 3).

Pour cela une grille reproductible et générique pertinente (vis-à-vis de la complexité de l'activité du projet) est proposée ; cette grille permet notamment de dégager clairement les contextes, les modalités et les natures différentes des entreprises, de leurs environnements et des projets étudiés.

Conformément aux approches décrites au cours des sections précédentes, cette grille a été réalisée après l'analyse de contenu et après la rédaction des apports de chaque cas. Elle fut donc construite grâce à des allers et retours entre la lecture des analyses de contenu, une relecture des retranscriptions des entretiens, et la littérature (re-information, re-cogitation) ; en particulier la littérature consacrée au projet, au mode d'évaluation des projets et à la présentation des cas. Ainsi, pratiquement dans tous les entretiens, les personnes interviewées organisaient leurs propos selon certaines classes, de façon spontanée. Le relevé de leurs classes associées à notre regard et notre représentation du projet et du marketing de projet (voir notamment le chapitre précédent) et confrontées aux auteurs spécialisés dans le projet et / ou les études de cas, ont permis de retenir neuf classes dont le détail est repris plus loin. Il semblait important en effet de retenir comme classes, les éléments, les critères repérés à travers les entretiens, et mis en avant lors de l'analyse de contenu, puis de les confronter à ceux qui correspondent le plus aux présentations de cas et de projet adoptées par les auteurs, mais aussi à leur appréciation par les auteurs et spécialistes du projet.

Les paragraphes suivants présentent le résultat de ce travail. Nous abordons tout d'abord les classes correspondantes, avec des explications sur le choix de la classe, considérée non seulement comme un point d'entrée, mais aussi comme un résultat de l'analyse. Il



s'agit des classes : 'secteur, entreprise, métier et environnement' ; 'client et autres protagonistes' ; 'typologie du projet' ; 'description du projet' ; 'objectifs et livrables' ; 'description par des protagonistes' ; 'organisation du projet' ; 'cycle de vie du projet' ; 'période du projet couverte par la recherche'.

Ensuite le modèle de la *fiche descriptive des cas* sera présentée, regroupant les neuf classes. Enfin suivront les fiches remplies, correspondantes à chaque cas A, B et C, faisant ainsi office de présentation des cas étudiés. Rappelons que ce travail a pour principal objet de fabriquer une représentation synthétique et commode de chaque contexte de projet et d'entreprise étudié.

## ***1.2. Les neuf classes retenues pour la présentation des cas et projets***

### **a) Classe : 'Secteur, entreprise, métier et environnement'**

Un projet, quelque soit l'univers considéré et notamment en Business to Business, ne peut être étudié sans référence à l'entreprise au sein de laquelle il est développé et réalisé (Michel, Salle, Valla, 2000, p. 392). Et une entreprise ne peut être analysée sans référence à son *secteur* (Kotler, 2000, p. 249) ; le secteur étant considéré comme l'ensemble des activités économiques de même nature. Puisque l'étude investit le Business to Business, et notamment des Petites et Moyennes Entreprises couvrant l'industrie et le service, la fiche descriptive correspondant à chaque projet étudié, précisera les activités économiques des entreprises concernées.

La typologie des secteurs industriels, traditionnellement retenue, est la suivante (Quélenec, 1997, p. 82 – 114) :

- Agro-alimentaire,
- Bâtiments:/ travaux publics (BTP)
- Matériaux (de construction)
- Energie
- Chimie
- Industrie pharmaceutique
- Caoutchouc – Plasturgie
- Métaux
- Mécanique
- Automobile
- Matériel et appareillage électrique
- Electronique
- Papier (ou Papier – Carton)
- Textile (ou Textile – Habillement)
- Divers (exemple : Imprimerie – Presse – Edition, Bois, Cuir. Et un conglomérat d'industries diverses « dont le poids économique est faible » (p. 112) telles que la bijouterie, les cycles.)

Quant au secteur des services, il se caractérise par sa « diversité » (Lovelock, Lapert, 1996, p. 11) et concerne « les domaines tels que le transport aérien, les opérations bancaires, les assurances, les télécommunications, les chaînes d'hôtel, le transport de frêt, [...], les restaurants, les laveries, les taxis, les opticiens, les coiffeurs et de nombreux services interentreprises ».

Or selon les spécialistes, et notamment Dayan (2002, p. 3), « le secteur est dépassé comme critère pour caractériser l'entreprise » en raison des évolutions technologiques (matériaux de substitution, technologies et techniques « transversales »), en raison de la tendance croissante à la diversification, et de « l'existence des filières industrielles ». C'est pourquoi – de la même façon que le propose Dayan-, le *métier* (domaine d'activité stratégique) de l'entreprise est également précisé au sein de la fiche descriptive proposée.

Et ce, avec une vision de concept de métier qui comprend deux composantes (Dayan, 2002, p. 3): une composante technique (dont les conditions de succès sont notamment liées à la « synergie entre techniques multiples » – exemple : aéronautique, automobile - ou « l'alliance de la recherche et d'un processus clé » – exemple : la chimie) et une composante « gestion du marché » (grâce à la maîtrise du marketing, notamment au niveau de la détection des besoins, à la maîtrise de l'approvisionnement, etc.). Une entreprise peut bien sûr posséder plusieurs métiers.

En outre, les projets sont présentés ici dans leurs *environnements et contextes* respectifs car toute entreprise interagit avec l'environnement et ce dernier participe à la construction de l'identité de l'entreprise (voir dans ce même chapitre, le paragraphe dédié aux traits communs servant la représentativité du terrain au cours duquel les travaux de Hatch, 2000, p. 80, sont cités). C'est ainsi, par exemple, que les interviewés ont souvent tendance à démarrer leur récit du projet par la description du contexte et / ou de l'environnement.

D'ailleurs, et conformément à l'écosystème projet / firme / contexte, « l'Environnement et son sous-ensemble le Contexte n'existent pas en soi, mais seulement en relation dialectique avec la Firme, l'Opération et le Projet » (Declerck et al., 1997, p. 62). En conséquence, conformément à notre problématique, l'entreprise, son secteur et son métier, sont présentés en relation avec leur environnement et contexte.

Au cours de l'analyse (voir les chapitres suivants), les caractéristiques de l'environnement précisées seront articulées selon la phase de projet analysée : par exemple, tantôt les caractéristiques de l'environnement correspondent au moment de l'idée de projet, tantôt elles correspondent à l'après projet ; l'environnement socio-économique évoluant, ces caractéristiques peuvent être différentes d'une période à l'autre.

En ce qui concerne les fiches descriptives ci-après, les caractéristiques de l'environnement indiquées correspondent à celles qui furent perçues par les interviewés au moment de l'idée de projet (et qui sont souvent exprimées comme étant un des déterminants de l'idée du projet).

## **b) Classe : ‘Client et autres protagonistes’**

Si l’environnement n’existe qu’en relation avec l’entreprise et le projet étudié, inversement, les projets n’existent et ne peuvent être appréhendés totalement que dans leur environnement socio-économique, au sein desquels des groupes d’acteurs, de protagonistes, de stakeholders interagissent. En effet, l’interaction des parties prenantes du projet est très importante ; nous y revenons au cours des chapitres suivants ; notamment au niveau des études des cas C et B. Cette interaction conduit d’ailleurs les chercheurs « à concentrer leur attention sur les attitudes et les comportements individuels des acteurs concernés autant qu’à leurs conséquences » (Michel, Salle et Valla, 2000, p. 42).

L’objet de cette classe est d’essayer d’expliquer les protagonistes et leurs actions (essences et conséquences des actions) à la fois sur le registre fonctionnel que sur d’autres registres (humain, social, etc.). Au-delà de l’approche fonctionnelle, la notion d’acteur déborde en effet ce seul positionnement pour soulever des questions de comportement, de position sociale, de compétences, de rôles, etc. Cette approche du protagoniste à travers ces différents pôles (voir en particulier les travaux de Crozier et Friedberg, 1996 ; de Friedberg, 1993) est notamment étudiée pour le projet C (voir le chapitre suivant, et la dernière partie de la thèse au cours de laquelle une cartographie de l’accompagnement en regard à une situation de projet est proposée, avec quatre pôles : multi-position, multi-compétence, multi-rôle, multi-comportement).

Or, si les acteurs déterminants pour le projet et son devenir, dans une relation transactionnelle et/ou organisationnelle, semblent effectivement être le client et le fournisseur, on repère également des actions primordiales pour la vie et le déroulement du projet, émanant d’autres protagonistes (par exemple : un conseiller – voir projet A-, un concurrent –voir projet C-, etc.) (Cleland, 1988, p. 275).

L’on ne citera (ou listera) pas l’ensemble des protagonistes identifiés par projet dans les fiches descriptives A, B et C ; pour cela, on se réfèrera en particulier aux types de protagonistes cités en début de ce chapitre, ainsi qu’aux analyses de contenu des entretiens (chapitres suivants), au cours desquelles les protagonistes sont effectivement cités. Néanmoins certaines caractéristiques notables seront déjà indiquées dans les fiches.

## **c) Classe : ‘Typologie des projets’ :**

Plusieurs typologies de projet existent, basées sur des essences différentes, et l’enjeu de ces typologies est habituellement de parvenir une définition de la notion de projet.

Mais, pour tenir compte de l’idée généralement transmise par les interviewés au cours des enquêtes, les travaux de Lock (2003, p. 4 à 6) sont retenus pour représenter les projets dans les fiches descriptives.

Lock « classe<sup>149</sup> » en effet les projets en 4 catégories, au sein desquelles les caractéristiques propres aux acteurs et leurs implications sont prises en considération (exemple : « contractors »), mais aussi la dynamique des projets en termes d'évolution vers une fabrication par plusieurs entreprises et la complexité inhérente, mais encore le niveau ontologique (la nature des choses)<sup>150</sup> est considéré, notamment par la séparation entre les « manufacturing projects » (projets de fabrication ou de réalisation) et les « research projects » (projets de recherche). Les catégories retenues pour la typologie des projets, et dans le cadre particulier de la description, sont donc les suivantes :

« 1 - civil engineering, construction, petrochemical, mining and quarrying » ; cette catégorie comprend les projets qui, en général très importants (génie civil, plateformes offshore...), demandent de gros investissements en capital ; ce qui implique souvent plusieurs contractants<sup>151</sup> et spécialistes au sein d'un consortium ou d'une joint venture.

« 2 – Manufacturing projects » qui ont principalement pour objectif la fabrication d'un système, d'un bateau, d'un avion, d'un équipement... Ils peuvent être fabriqués par une seule entreprise (par exemple : partie d'une machine, hardware) ou par un ensemble d'entreprises (par exemple : avion, véhicule). Le dernier cas concerne les projets les plus complexes, associant souvent des firmes internationales.

« 3 – Management projects » qui peuvent concerner toutes les entreprises, quels que soient leur taille et leur secteur d'activité (y compris les associations et sociétés à but non lucratif) : délocalisation, développement d'un nouveau système informatique, restructuration de l'entreprise, lancement d'une campagne marketing...

« 4 – Research projects » qui peuvent s'étaler sur plusieurs années et demander de forts investissements sans impliquer automatiquement un résultat pratique. Ils sont souvent à l'origine de projets désignés dans les classes précédentes.

Dans le contexte de la recherche présente, il s'avère que les catégories prédominantes sont les « manufacturing projects » et « management projects » (projets liés au management et l'organisation).

#### **d) Classe : 'Description du projet'**

Les travaux de Le Moigne (1990, p. 63-65) insistent sur le fait que la définition d'un objet se fait par triangulation : la définition « fonctionnelle, physiologique » (ce que l'objet fait ; le comportement...), la définition « ontologique, analytique » (ce que l'objet est ; la nature des choses...), et la définition « génétique », « historique, généalogique »

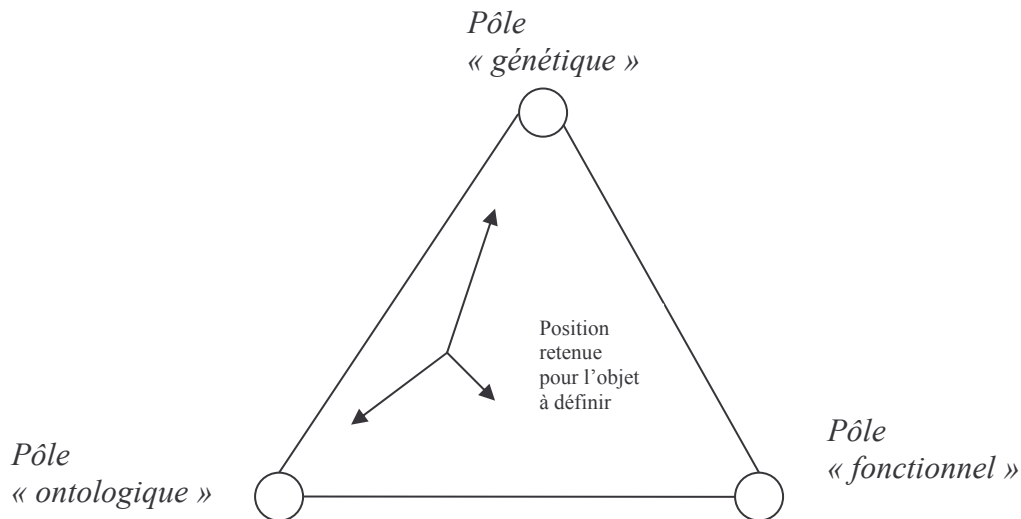
---

<sup>149</sup> L'auteur utilise le terme « classification ».

<sup>150</sup> Voir les travaux de Le Moigne dans le point suivant d) au cours duquel les pôles fonctionnel, ontologique et génétique sont pris en compte.

<sup>151</sup> L'auteur utilise le terme anglais « contractors ».

(ce que l'objet devient ; sa dynamique...). La description du projet devra en conséquence tenir compte de ces trois volets, comme le croquis correspondant le décrit :



*Inspiré de Le Moigne (1990, fig. 2.6. p. 64) : « la définition d'un objet se fait par triangulation »*

Pour les activités de projet, les trois pôles de catégorisation suivant sont identifiés :

- le *pôle fonctionnel*, au sein duquel, notamment, le comportement des acteurs est analysé (ce que l'acteur fait) ; les sociologues ont contribué en ce sens à une théorisation du projet en mettant en avant quatre niveaux : le retrait ou l'absence de projet personnel, le projet individuel, le projet collectif, le projet organisationnel (voir les travaux de Touraine, 1973). Le pôle définit ainsi le niveau d'implication des acteurs vis-à-vis du projet.

- le *pôle ontologique*, qui accorde une importance privilégiée à la nature des choses. Aussi lorsque Boutinet (2001, p. 90-98) liste : le projet d'orientation, de formation, de soin, d'aménagement spatial, de développement, de recherche..., il classe les projets selon leur nature.

- le *pôle génétique*, qui prend particulièrement en compte la dynamique, l'évolution des projets (et son « devenir » - Le Moigne, 1990, p. 64). Ainsi lorsque Declerck, Debourse et Declerck, (1997, p. 71-96) abordent la « dynamique de l'écosystème Projet », ils se situent dans le registre génétique. D'autant plus que cette évolution « énergétique » dans l'espace et le temps « prend en compte les éléments de contrôle, d'instabilité statistique, d'ordre et de désordre à la fois dans leurs aspects physiques, organisationnels et psychologiques » (p. 93).

Et ces pôles ne peuvent s'exclure dans l'analyse d'un projet ; en effet, par exemple, lorsque le pôle génétique privilégie la non-répétitivité de leurs actes, il considère aussi le comportement des acteurs, qui est mis en avant au niveau du pôle fonctionnel. Et de la même façon, considérer la nature des projets de type orientation, recherche, ou formation, c'est aussi tenir compte des réalités construites par les individus, les acteurs.

Or, sachant que certains protagonistes peuvent, en plus, avoir des points de vue différents, il ne pourra s'agir dans cette classe que d'une description succincte du projet, d'un éclairage, pour permettre au lecteur une meilleure intégration des situations de projet.

Après les classes précédentes, il convient ainsi de préciser le projet, de dire « ce qu'il est », « ce qu'il fait » et « ce qu'il devient » (Le Moigne, 1990, p. 64) et de comprendre aussi comment le projet se positionne par rapport aux travaux de Lock (2003 ; voir point c). Cette partie reprendra ainsi les principaux faits, et annoncera les quelques pistes particulières qui seront développées ultérieurement.

### **e) Classe : 'objectifs et livrables'**

Au cours des entretiens, les objectifs sont majoritairement exprimés en termes de délais, de budget et de qualité. Et c'est notamment la mesure des résultats en termes de budget atteint ou dépassé, de délai respecté ou non, de qualité conforme ou pas aux attentes, qui est exprimée par certains protagonistes pour signifier que le projet est une réussite ou un échec. C'est pourquoi la classification en 3 catégories de Lock (2003, p. 6 à 8) est retenue ; elle correspond en fait au « QCD » traditionnellement retenu par les auteurs : qualité, coût, délai (ou, pour les anglo-saxons, « the time/cost/quality triangle », in Turner, 1999, p. 9). D'autant plus que, « tous les acteurs d'un projet doivent avoir parfaitement assimilé cet équilibre de base entre la qualité du futur produit<sup>152</sup>, le coût que l'on est prêt à investir et le temps que l'on envisage d'y consacrer » (Génin, 1999, p. 319).

Les catégories de Lock correspondantes sont donc :

- « 1 - Specification, performance and quality »,
- « 2 - budget »,
- « 3 - time to completion ».

Ce sont en fait les livrables (outcomes, outputs, deliverables... - expressions différentes suivant les auteurs-) que le chef de projet a en général comme mission de respecter (le chef de projet de C explique d'ailleurs en ces termes la « mission » qu'il lui est confié à son arrivée); ils sont en principe co-définis par les commanditaires des projets et l'équipe du projet.

Certes certains auteurs regrettent que la mesure de succès d'un projet soit faite uniquement autour de ces trois classes (Cleland, King, 2001, p. 919 : « completing the

---

<sup>152</sup> L'auteur prend l'exemple d'un projet de lancement de nouveau produit.

project on schedule, staying within the budget, meeting the technical performance specification and/or mission to be performed») et proposent de prendre en compte d'autres facteurs de définition de succès d'un projet, tels que la satisfaction du client, de l'équipe du projet, des utilisateurs. Or, si ces critères sont effectivement relevés au cours des entretiens, ils ne sont pas retenus par les personnes interrogées, pour définir le succès ou l'échec de leur projet.

#### **f) Classe : 'description du projet par des protagonistes'**

Les différents protagonistes d'un même projet n'ont pas la même vision du projet, de son évolution, de ses résultats et de son propre rôle par rapport à cette activité. Cette vision est souvent liée au vécu du projet, qui, selon les interviewés, est d'ailleurs dépendant de leur positionnement par rapport aux livrables, et pas seulement par rapport au projet dans sa globalité. C'est pourquoi cette classe est introduite après la description des livrables et objectifs.

L'objectif de cette nouvelle classe est donc de tenir compte d'un phénomène éloquent dans notre analyse : la multitude de points de vue des acteurs des projets. C'est d'ailleurs ce qui fait la richesse de toute recherche : l'identification de divergences de points de vue et/ou leur unification, et permettre ainsi des représentations différentes et complémentaires. En effet nombre de « connaissances, de compétences et de points de vue existent dans les organisations » (Avenier, 1997, p. 15).

Pour faire ressortir les différents points de vue et différentes visions, et sachant qu'il n'est pas possible d'être exhaustif étant donné le caractère réduit des fiches, seules quelques phrases seront données. Au cours des chapitres suivants, consacrés aux résultats des analyses, d'autres expressions sont retranscrites, et certaines peuvent être rappelées pour affirmer un avis, un événement ou un phénomène.

#### **g) Classe : 'organisation du projet'**

Cette partie indique l'organisation mise en place pour le suivi du projet, notamment l'équipe du projet.

Il est en effet important d'y faire référence, et ce pour deux raisons : la première est que les acteurs interrogés évoquent, spontanément, l'organisation de leur entreprise, l'organisation liée au projet, voire l'évolution de cette organisation, mettant en exergue les déterminants et les conséquences de cette évolution. Et deuxièmement, la littérature montre qu'il existe plusieurs formes d'organisation des projets, liées notamment aux personnes, à leurs compétences et à leurs comportements.

Ainsi une équipe de projet sera, selon le cas, mono métier ou multi métiers (Raynal, 2000, p. 50-55). Elle sera mono entreprise ou multi entreprises (c'est notamment le cas de projets complexes). Elle sera nationale mais plus souvent internationale (Lee et Peggy,



2002, p. 506) et fréquemment transculturelle (ne serait-ce que dans le cas d'une équipe multi entreprises où chaque entreprise a sa propre culture), etc.

Mais, cela fut souligné plus haut, d'autres protagonistes et stakeholders influencent les systèmes de décision, les situations de projet, leur déroulement et ainsi l'organisation (par exemple la maison-mère peut décider de la personne nommée comme chef de projet dans une de ses filiales, pour un projet jugé stratégique pour l'ensemble du groupe). Les comportements de l'ensemble de ces acteurs et/ou parties prenantes, leurs actions et leurs interactions vont influencer un type d'organisation (« humans ans organizations », Parvinen, 2003, p. 259).

Les organisations les plus souvent relevées par les auteurs sont : l'organisation séquentielle, l'ingénierie concourante et l'ingénierie simultanée, et récemment développée, la stratégie « chemin faisant » (Avenier, 1997).

La définition de l'organisation liée au projet dépend souvent de « la représentation qu'ont les auteurs du processus de conception », et du « développement d'outils de pilotage de projet » (Bossart, Chanchevri et Leclair, 1997, p. 25). Et la conception étant majoritairement décrite par les acteurs comme « un schéma d'organisation des tâches » (p. 25), il est possible de représenter les types d'organisation liées aux situations de projet et aux acteurs impliqués (directement ou indirectement) par les schémas suivants.

#### *- L'organisation séquentielle :*

Cette organisation -dite « traditionnelle »- présente une succession des tâches et un cloisonnement de ces tâches (« traditional method », « sequential tasks – function to function » in Fleming, Koppelman, 1997, p. 5), une « séquentialité du déroulement du projet » (Loilier, 1999, p. 14).

L'organisation séquentielle correspond à une structure « linéaire, par guichets » (Foulard, 1994, p. 137) au cours de laquelle les acteurs interviennent de façon successive, comme le schéma 1.1 le montre plus loin (les 3 schémas caractéristiques des organisations décrites ici seront en effet représentés à la fin de ce point).

#### *- Ingénierie concourante et Ingénierie simultanée*

La structure séquentielle et le cloisonnement des tâches sont ici remis en question. Il s'agit en effet d'anticiper le plus efficacement possible les conséquences d'une phase de l'organisation séquentielle par la prise en compte de cette phase dans une phase amont (pour assurer « des gains de temps sur des durées déjà optimisées » in Duquenne, Lacoste, 1995, p. 1999). Il s'agit en conséquence de faire travailler les équipes, les services ensemble, voire en parallèle (« parallel paths » in Fleming et al., 1997, p. 5 ; par exemple, les études de carrosserie et celles d'habillage intérieur d'un véhicule sont menées en parallèle). Dans cette logique, les acteurs communiquent et coopèrent (Loilier,

1999, p. 14 ; Bossart et al., 1997, p. 25 – 27). Et « la limite de son application pratique est souvent présentée comme liée à l'échange d'informations entre les différents acteurs du projet au cours de sa réalisation » (Voss, Russel, Twigg, 1991, p. 295). Nous verrons dans les chapitres suivants en effet l'importance des relations, des échanges, de la communication entre les acteurs.

Aussi « le spécialiste technique [...] passe du rôle d'exécutant d'une tâche de projet à celui d'acteur de prise de décision collective, où il apprend à décider sur un problème moins parcellisé qu'avant » (Bocquet, Duffau, 1997, p. 627). Conformément à cette « conception parallèle » (Foulard, 1994, p. 137), « tous les acteurs potentiels sont présents à tout moment » (p. 141). Cette organisation est caractérisée en outre par l'accentuation de la représentation des clients (Daniellou, 1997, p. 153). Voir en page suivante la schématisation de cette organisation (Schéma 1.2).

#### *- La stratégie « chemin faisant »*

Elle correspond aux situations où le milieu est perçu comme complexe et donc « susceptible d'évolutions imprévues », dans lesquelles une stratégie basée sur la mise en œuvre « tâtonnante d'actions délibérées (voulues) au sein de situations émergentes (inférée de l'action) » est privilégiée. Grâce à des va-et-vient et des interactions entre le projet et les actions, sont conjuguées « la réalisation des intentions et l'assimilation d'actions imprévues qui font découvrir des chemins nouveaux » (Avenier, 1997, p. 17).

On verra d'ailleurs que l'analyse des entretiens met en avant cette approche particulière.

Pour terminer sur la classe 'organisation du projet', les trois situations décrites ci-dessus peuvent être schématisées de la façon suivante :

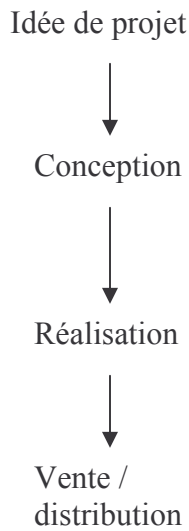


Schéma 1.1  
*Organisation  
séquentielle*

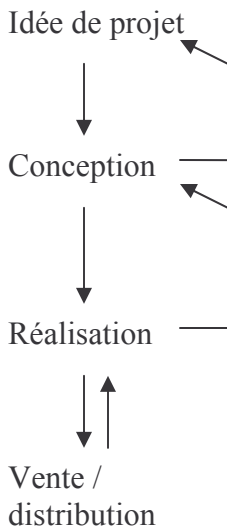


Schéma 1.2  
*Ingénierie  
concurrente /  
Ingénierie  
simultanée*

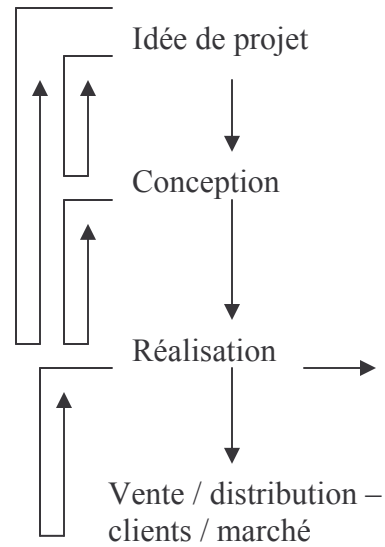


Schéma 1.3  
*La stratégie « chemin  
faisant »*

#### **h) Classe : ‘cycle de vie du projet’**

Un projet est « limité dans le temps (durée) avec une date de démarrage et dont une date de fin » (Bocquet, à paraître in *Management des connaissances*). Ce qui correspond également aux propos de Lock (2003, p. 16) quant aux habitudes suivies par la majorité des auteurs : « writers usually refer to the period that starts with design and planning and ends with handover of the project to its customer ».

C’est ainsi que notre description pourra reprendre les phases du cycle de vie du projet, telles que décrites par Declerck, Eymery et Grener (1980) : « conception, formulation, analyse et évaluation, décision, mise en œuvre, rapports, transition au stade opérationnel, postévaluation » ou, selon le discours des interviewés, les phases « condensées » de Boutinet, (1990, p. 230) : « phase de conception ou de définition » ; « phase

d'organisation ou de planification » ; « phase opérationnelle ou d'exécution » et « phase d'achèvement ou d'évaluation »<sup>153</sup>.

Or selon les interviewés, le projet a une vie avant le projet et après le projet : le cycle de vie du projet comporte ainsi quatre phases : avant le projet ou hors projet, en amont du projet, pendant le projet et après le projet.

Et, quoique les auteurs identifient en général trois phases principales de marketing de projet, à savoir les phases de marketing hors projet, de marketing en amont du projet et de marketing dans le projet (voir le chapitre précédent au cours duquel les travaux de certains spécialistes sont cités, tels que Cova et Hoskins, 1997, p. 546 ; Pluchart 1998, p. 108, 112, 124), à travers les récits, il semble que la période de marketing de projet démarre plus tôt que la phase d'avant projet de conception ou de définition, et surtout il apparaît qu'elle ne s'achève pas avec la prise en main par le client. Il faut donc prendre en compte cette phase post projet mise en avant par les interviewés (voir notamment la quatrième phase identifiée : la phase de marketing hors projet du prochain projet, développée dans les prochains chapitres).

Ces notions de temps et de cycle de vie du projet seront traitées au fur et à mesure de l'analyse de contenu des entretiens relatifs aux projets analysés (voir l'ensemble des chapitres suivants).

### **i) Classe: 'période du projet couverte par la recherche'**

La recherche et les entretiens effectués portent théoriquement sur tout le cycle de vie du projet. Toutefois le moment d'investigation de la recherche dans l'entreprise s'inscrit à un moment particulier de ce cycle de vie.

Ce moment sera précisé au niveau de cette dernière classe, pour permettre de situer le projet dans son cycle au moment de l'enquête, (on reprendra pour cela les quatre phases de Boutinet, 1990 ; voir ci-dessus). En effet, bien que l'ensemble du cycle soit analysé, il se peut par exemple, que le projet ait commencé avant notre investigation et que le chercheur « n'intervienne » dans le cadre de l'enquête, qu'en phase d'évaluation du projet. Il s'agit alors pour le chercheur, comme pour les personnes interrogées, de retrouver l'histoire et l'origine du projet, sa chronologie, son développement, ses aléas, etc., non seulement à partir de la mémoire, mais aussi des documents, et de recouper les informations. L'observation des phénomènes par le chercheur peut se trouver limitée.

En outre cette précision du moment de l'investigation permettra aussi de situer le chercheur par rapport aux attentes des protagonistes interrogés sur la recherche et ses résultats (en effet, s'il n'y pas eu de recherche-action au sens « d'intervenant-chercheur », -in Wacheux, 1996, p. 120-, certains protagonistes et notamment à la direction des entreprises, attendaient au moins des remarques, des questionnements nouveaux pour des

---

<sup>153</sup> Voir le premier chapitre où la notion de projet est développée et le début du présent chapitre au cours duquel on évoque les phases de cycle de vie du projet.

actions ultérieures, en particulier en vue d'une amélioration possible de leur situation de projet (par exemple, aboutissement d'un projet dans de meilleures conditions, ou obtention d'un nouveau projet).

## 2 – Fiches descriptives

a) Chaque fiche descriptive reprend les classes précédentes dans l'ordre suivant :

1. **SECTEUR, ENTREPRISE, METIER, ENVIRONNEMENT**
2. **CLIENT ET AUTRES PROTAGONISTES**
3. **TYPLOGIE DU PROJET**
4. **DESCRIPTION DU PROJET**
5. **OBJECTIFS ET LIVRABLES**
6. **DESCRIPTION PAR DES PROTAGONISTES**
7. **ORGANISATION DU PROJET**
8. **CYCLE DE VIE DU PROJET**
9. **PERIODE DU PROJET COUVERTE PAR LA RECHERCHE**

b) Conformément aux contextes à analyser dans le cadre de la recherche, et décrits dans la section 2 de ce même chapitre, les éléments succincts ci-après ont permis de préciser le choix sur les entreprises A, B et C :

- l'entreprise A (du secteur industriel) présente une situation de projet de type transactionnel et s'inscrit dans l'interrogation concernant la situation de marketing de produit et celle de marketing de projet. Le projet est en phase d'exécution pendant le moment d'investigation. Les entretiens permettront également d'analyser une situation de réponse à un appel d'offre (deux des contextes).

- l'entreprise B (du secteur des services) présente un projet de type organisationnel et s'inscrit dans le contexte de marketing de projet interne. La période d'investigation couvre la phase d'exécution jusqu'à l'achèvement.

- l'entreprise C (du secteur industriel) permet l'analyse de la vente de solution, de l'offre créatrice de projet et de la réponse à un appel d'offre, à travers des projets de type transactionnel en phase d'évaluation (pour le projet principal) et en phase de définition (trois des contextes).

Il convient maintenant de développer l'ensemble de ces éléments, et des situations de projet grâce aux fiches descriptives suivantes.

## **2.1. Fiche descriptives du cas A**

### **CAS A**

---

#### **1 - SECTEUR, ENTREPRISE, METIER, ENVIRONNEMENT**

**SECTEUR** : l'entreprise fait partie du secteur industriel de la mécanique.

##### **ENTREPRISE**

C'est une jeune PME familiale, indépendante.

La firme a moins de vingt années d'existence ; elle regroupe 45 salariés, et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 5 millions d'euros.

L'entreprise est reconnue dans la profession pour la fabrication de machines spéciales mais, financièrement, elle ne peut plus assurer son développement sur cette seule maîtrise : les machines spéciales demandent trop d'investissements, n'assurent pas toujours une réelle rentabilité et ne garantissent pas un courant d'affaires régulier.

Aussi depuis deux ans, l'entreprise met-elle en oeuvre une stratégie de développement et de changement basée sur une stratégie de standardisation. En effet, pour assurer la pérennité de l'entreprise, la Direction s'oriente vers la fabrication de produits standards.

Pour appuyer le changement, l'entreprise développe en son sein, une méthode conçue par un consultant, et basée sur l'analyse de la valeur.

Or l'entreprise se heurte à une difficulté supplémentaire : elle ne maîtrise plus son marché cible auxquels sont destinés les premiers produits standards.

##### **METIER**

Leurs trois domaines d'activités, se présentent selon les axes suivants :

- l'ingénierie et la construction (conception, montage et mise en service de machines de découpe)
- la production industrielle (découpe de pièces, décapage et tests)
- les produits et services (interventions chez les clients et ventes de produits)

##### **ENVIRONNEMENT**

L'entreprise œuvre au sein d'un secteur très concurrentiel où la survie de certains acteurs du marché est compromise.

Les concurrents sont de dimension internationale, et certains sont devenus leaders et pratiquent des prix attractifs, sur une base d'industrialisation / standardisation,.

Le marché a évolué depuis 10 ans (notamment d'un point de vue technologique).



## **2 - CLIENT ET AUTRES PROTAGONISTES**

La firme A est sortie du marché auquel elle destine principalement ses productions standardisées. Il s'agit maintenant de re-conquérir ses anciens clients et de conquérir des nouvelles entreprises – prospects.

En effet, le projet (ou même l'idée de projet) n'est pas initialisé par un client particulier, ou un groupe d'entreprises au sein d'un réseau.

En ce qui concerne les autres types de protagonistes, l'on identifie plus d'acteurs internes (la directrice du marketing, le chef de projet, la direction générale, le responsable du bureau d'études) que d'acteurs externes (un consultant extérieur qui joue un rôle important pour le projet ; l'entreprise se base en effet sur ses travaux pour initialiser le changement.).

En comparaison avec les deux autres cas, l'on rencontre ici moins d'acteurs que dans le cadre des autres projets étudiés, voir le document en annexe 3 (page 418), « Entretiens effectués : liste et fonction des personnes interrogées, nombre et durée des entretiens ».

## **3 - TYPOLOGIE DU PROJET**

Il faut préciser d'emblée qu'à l'origine la direction nous avait demandé l'analyse de ce qu'elle qualifiait alors de 'projet' : la vente d'un prototype en vue d'une fabrication de produits standards. Mais cette situation fut finalement qualifiée d'opération (voir le premier chapitre, à propos de la dichotomie projet / opération ; et voir la description suivante). Or, si cette opération avait répondu aux caractéristiques d'un projet, ce projet serait alors rentré dans la classe « Manufacturing project » (fabrication et distribution de produits standards) selon la classification de Lock (2003, p. 5 ; voir le détail de sa classe au point 1).

Il s'avère qu'en fait cette opération s'inscrit dans un projet de standardisation ou d'industrialisation de l'entreprise, qui finalement fut analysé dans le cadre de la recherche (ceci explique que l'entreprise A fut néanmoins conservée dans l'échantillon).

Et le projet de standardisation ou d'industrialisation de l'entreprise analysé ici, entre dans la catégorie « Management projects », selon Lock (2003, p. 5) que nous traduisons par projets d'ordre organisationnel et managérial.

## **4 - DESCRIPTION DU PROJET**

Comme cela vient d'être évoqué, au départ de l'enquête, les protagonistes interrogés nous ont répondu sur une situation qui, en fait, ne correspond pas à une situation de projet,

mais plutôt à une opération de type marketing et commercial (la vente d'un prototype dans le cadre d'une fabrication standard).

Au fur et à mesure de l'enquête, la précision du projet à étudier et son intérêt ont néanmoins évolué : l'opération vente d'un prototype (appelée E) s'inscrit en fait dans un projet de type stratégique : celui de revenir sur le marché de la découpe avec des produits standards. Il s'agit donc du *projet de standardisation ou d'industrialisation de l'entreprise*, projet qui est finalement retenu pour la recherche.

L'analyse de ce projet de standardisation de la firme A tient compte toutefois du développement et des résultats attendus de l'opération E (vente du prototype) puisqu'elle devient en partie aux yeux des répondants, le reflet ou le signe du succès ou de l'échec futur du projet d'industrialisation de l'entreprise. On verra que le prototype proposé aux prospects a été réalisé en fonction d'un besoin interne, et non en fonction de l'analyse des besoins sur le marché (voir le chapitre 4).

Le projet de standardisation ou d'industrialisation mené l'entreprise est considéré par les protagonistes comme un projet stratégique, puisque la survie de l'entreprise en dépend. Il prévoit certaines tâches telles que la proposition de machines standards aux clients, (produits néanmoins capables d'évolution ; voir par exemple l'opération E), la réalisation d'un catalogue de ces machines standardisées, la normalisation et la rationalisation des chiffrages, des propositions techniques et commerciales, des études de conception et de développement –grâce notamment à une capitalisation des connaissances basés sur l'expérience et les procédures-. Et bien sûr la standardisation de la production, des services de maintenance et d'installation des machines. Dans cet axe, d'autres sous-projets sont en place, tels que la mise au point de nouveaux produits, de développements techniques...

Ce projet d'industrialisation rencontre des aléas notamment à cause des résultats insatisfaisants de son opération phare (E) : l'absence de résultats positifs quant à la vente de machines correspondant au prototype, dans le délai prévu (malgré l'objectif fixé de 2 machines et la création d'un service marketing dédié) sur un marché dont l'entreprise s'est éloignée, et dont elle ne connaît plus les acteurs et leurs enjeux, engendre chez les protagonistes un doute quant à l'aboutissement du projet dans son ensemble.

## **5 - OBJECTIFS ET LIVRABLES**

- des procédures, des spécifications,
- des machines standards (notamment la fabrication et la vente de machines suivant le prototype réalisé).
- un budget limité, décidé en fonction des différentes opérations décidées dans le cadre du projet d'industrialisation.
- un délai de 5 ans pour ce projet, y compris un délai de 2 ans pour l'opération phare correspondante

## 6 - DESCRIPTION PAR DES PROTAGONISTES

Quelques points de vue permettent d'éclairer différemment le projet :

- Le Président Directeur Général de l'entreprise A explique : « il a été décidé qu'il fallait revenir sur ce marché de la découpe [...] avec un produit standard ». Or, d'après l'ensemble de ses propos et selon les autres interviewés, c'est bien le projet de standardisation est primordial à la survie de l'entreprise, et non pas le fait de revenir sur ce marché.

- La Directrice du service Marketing précise (notamment à propos de l'opération E de la vente du prototype) : « on a réalisé un proto, un produit pour essayer de valider les solutions techniques par rapport aux idées qu'on avait sur le projet [de standardisation] ». L'opération E est généralement vue comme le support du projet et *de l'idée même* du projet d'industrialisation ; un projet qu'il faut conforter, valider.

- Et sur la méthode liée au changement et à son acceptation par l'ensemble des employés de l'entreprise A, le consultant déclare : « Il ne faut pas que [la Direction] communique sur le projet de standardisation avant qu'il y ait eu un résultat concret. Les gens comprendront tout de suite. S'ils arrivent à vendre une machine standard autrement que par l'ingénieur fou, [...], alors là c'est un événement extraordinaire chez A. Là, il faut qu'ils utilisent cet événement-là pour communiquer, en disant : il y a quelque chose de changé, il y a quelque chose qui est en train de changer ». Ceci illustre bien le fait que l'opération E ait été mise en avant par les protagonistes interrogés pour parler du projet stratégique de standardisation, instigateur principal du changement de l'entreprise.

## 7 - ORGANISATION DU PROJET

Conformément à la politique générale de changement de l'entreprise (passer de la fabrication de machines spéciales à la standardisation), et selon les conseils du consultant extérieur, un *comité stratégique* a été mis en place au sein de l'entreprise. Les membres de ce comité décident des projets à lancer, des budgets à affecter et des échéances correspondantes à fixer ; les priorités parmi les propositions de projet de ses participants y sont évaluées. Les projets et opérations choisis doivent correspondre à la volonté stratégique de standardisation.

Dans le cadre du projet A de standardisation, et dans le souci d'être plus proche du client et de ses attentes, de coller au marché, un *service marketing* a été créé (il le fut d'ailleurs également pour appuyer l'opération E de proposer le prototype sur le marché).

Un jeune ingénieur a été embauché en contrat d'apprentissage au poste de *Chef de projet* au démarrage du projet. Aucune équipe du projet n'a réellement été créée. Puis, face à diverses difficultés rencontrées, le contrat a été interrompu. Le Président Directeur Général a alors pris la fonction de Chef de projet.

## **8 - CYCLE DE VIE DU PROJET**

- Hors projet ou avant projet et amont du projet

La première rencontre du Président Directeur Général avec le consultant date de 1998. Leur collaboration en vue de l'application de la méthode « Re-concevoir » (basée sur l'analyse de la valeur, voir les explications dans les chapitres suivants) pour assurer la pérennisation de l'entreprise commence en fin 1999 / début 2000.

- Dans le projet (phase d'exécution)

Démarrage : la décision de standardisation est prise en 2001 pour une échéance à 5 ans pour ce projet de changement de l'entreprise.

L'opération liée au prototype est née en début 2002 avec un objectif d'aboutissement de 2 ans (c'est-à-dire des ventes régulières de ces machines) et notamment une vente de 2 premières machines pour fin 2003.

## **9 - PERIODE DU PROJET COUVERTE PAR LA RECHERCHE**

De novembre 2002 à février 2004.

Le projet était alors en phase d'exécution (dans le projet).

## **2.2. Fiche descriptives du cas B**

### **CAS B**

---

#### **1 – SECTEUR, ENTREPRISE, METIER, ENVIRONNEMENT**

**SECTEUR** : l'entreprise fait partie du secteur des services

##### **ENTREPRISE**

Ancienne maison familiale, la firme a récemment rejoint un grand groupe international, spécialisé dans la vente à distance. La stratégie du groupe s'inscrit dans une dimension internationale.

La firme B fut créée dans les années 60 ; elle regroupe 220 salariés, et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 50 millions d'euros.

L'entreprise a rencontré des difficultés financières. C'est une des raisons du rachat de la firme par le groupe. La situation s'améliore.

Elle rencontre des difficultés de type organisationnel, liées à une insatisfaction générale du personnel, comme de la Direction, face à une informatique obsolète, ayant subi de nombreuses modifications, et ne pouvant fonctionner correctement dans le contexte des 35 heures.

La firme décide de restructurer son informatique et de mettre en place un nouveau logiciel adapté aux 35 heures.

##### **METIER**

Son métier est celui de la vente à distance du textile pour l'aménagement de la maison, dont la clientèle est collective : associations, collectivités locales, comités d'entreprise (vente à distance en Business to Business).

Depuis son insertion dans le groupe, l'entreprise prend une orientation nouvelle et complémentaire en termes d'activité stratégique : elle commence à viser également le consommateur final clientèle finale (vente à distance en Business to Consumer).

##### **ENVIRONNEMENT**

Au moment de l'idée du projet, le principal événement tient à l'environnement politico juridique qui nécessite l'application des 35 heures.

L'environnement au sein duquel l'entreprise évolue est très concurrentiel, et les concurrents sont souvent de dimension internationale.

#### **2 - CLIENT ET AUTRES PROTAGONISTES**

Les clients externes (collectivités, associations...) ne sont pas initiateurs du projet étudié.

Ainsi, du point de vue de l'entreprise investie et dans le cadre du projet, le client est le client interne, à savoir l'ensemble du personnel. Mais c'est aussi la Direction du Groupe auquel appartient la firme B.

Or l'enquête nous amènera à nous intéresser au fournisseur du logiciel, et du point de vue du fournisseur, son client est l'entreprise B étudiée.

Les principaux autres protagonistes sont des acteurs externes. En l'occurrence, deux fournisseurs – prestataires extérieurs, notamment le fournisseur du logiciel, dont un des acteurs fut interrogé.

La majorité des protagonistes identifiés sont des acteurs internes (le chef de projet, la Directrice des ressources humaines, la Directrice administrative et financière, la responsable comptabilité client, la responsable de la paie, le Directeur informatique et logistique, l'assistante RH, les superviseurs). Nombre d'entre eux ne font plus partie de la société (notamment la commerciale et l'ancien Directeur administratif et financier).

On assiste à de nombreux mouvements de personnel pendant tout le cycle de vie du projet.

Enfin, l'annexe 3 (page 418) reprend les « Entretiens effectués : liste et fonction des personnes interrogées, nombre et durée des entretiens ».

### **3 - TYPOLOGIE DU PROJET**

Le projet d'installation d'un système informatique est classé dans la section : « Management projects » de Lock (2003, p. 5 ; voir le détail de sa classification au point 1) que nous traduisons par projets d'ordre organisationnel et managérial.

### **4 - DESCRIPTION DU PROJET**

Le projet consiste en la mise en place, au sein de l'entreprise, d'un nouveau logiciel de gestion des heures, pour répondre notamment au pré requis des 35 heures et améliorer l'utilisation et le fonctionnement du logiciel par les principaux utilisateurs (superviseurs = chefs de service) et une plus grande transparence pour les salariés (exemple : fiche de paie).

Devant des difficultés principalement d'ordre financier, des priorités budgétaires sont données par la Direction : le projet est suspendu pendant un an.

Le projet est ensuite relancé avec de nouvelles prévisions de délai. Le lancement du nouveau logiciel subit ensuite quelques aléas de type organisationnel (en particulier au niveau du suivi du projet), de type relationnel (avec le prestataire), de type technique (nouvelles données à intégrer à la suite de l'orientation nouvelle de la clientèle particulière, nouveaux paramétrages dus à l'intégration de la convention collective du groupe, etc.). Ce qui a pour conséquence un retard d'un an par rapport aux prévisions.

Tout au long du cycle de vie du projet, le personnel réalise un double badgage (sur l'ancien logiciel et sur le futur logiciel), ce qui provoque un enjeu majeur au niveau de la confiance du personnel envers sa direction, et nécessite une communication adaptée et une mobilisation quasi permanente autour du projet.

Le projet est important et nécessaire, mais il n'est pas stratégique pour la Direction Générale. D'autres priorités viennent entraver le déroulement du projet. Et certains acteurs internes se désengagent.

Les renégociations avec le prestataire s'avèrent difficiles, voire conflictuelles.

Le projet aboutit finalement, mais les conditions difficiles de sa réalisation et le retard engendrent, chez les interviewés, un sentiment général d'insatisfaction, et de constatation de manque et de désorganisation.

## **5 - OBJECTIFS ET LIVRABLES**

- un cahier des charges, des procédures, des spécifications, une documentation complète et transmissible, relatant les différentes utilisations et applications du logiciel.
- un budget négocié limité.
- un délai de 1 an fixé dès la reprise du projet (et ce 1 an après la décision d'achat).

## **6 - DESCRIPTION PAR DES PROTAGONISTES**

Le point de vue du chef de projet quant au projet B, est plutôt orienté vers la charge de travail, l'opérationnel, les tâches à exécuter, par exemple il explique d'entrée : « Il a été décidé de mettre en place un nouveau logiciel pour gérer les heures de la société, qui correspondent au pré requis de 35 heures [...]. Le progiciel, c'est d'abord énormément de paramétrages à mettre en place, que ce soit au niveau des motifs d'absence, des horaires des salariés, des bases de données à remplir, pas mal de saisie, et aussi comprendre le fonctionnement du progiciel. Ensuite c'est, récupérer de l'information ».

La Directrice Administrative et Financière, présente quant à elle, un point de vue plus organisationnel du projet. Elle débute en effet l'entretien par la phrase suivante : « si je peux vous définir le projet : c'est tout ce qui peut arriver comme catastrophes à un projet ».



Et le prestataire - fournisseur du logiciel et de son installation, donne un éclairage sur les résultats du projet, et notamment le non respect de l'objectif QCD pour son entreprise : « On a perdu du temps, et puis la rentabilité du projet chez nous est vraiment négative ».

## **7 - ORGANISATION DU PROJET**

Pour des raisons budgétaires, et après un essai de suivi tripartite du projet (3 personnes en charge du projet, à prendre sur leur temps de travail habituel), après une courte expérience avec une apprentie dédiée à la gestion de ce projet, un chef de projet est finalement embauché en contrat à durée déterminée.

Notons qu'il n'est pas fait mention, par les répondants, de l'expression même d'équipe de projet (même si certaines personnes ont été désignées pour suivi du projet : les 3 personnes à l'origine ou le chef de projet par exemple).

## **8 - CYCLE DE VIE DU PROJET**

Si la décision d'installer un nouveau logiciel est prise en 2000, c'est effectivement en janvier 2002 que le projet démarre réellement. Il s'achève en octobre 2003.

## **9 - PERIODE DU PROJET COUVERTE PAR LA RECHERCHE**

De janvier 2003 à février 2004.

Au début de l'enquête, le projet est en phase d'exécution, et à la fin de l'enquête, il est en phase d'achèvement et d'évaluation.

### 2.3. Fiche descriptives du cas C

#### CAS C

---

#### 1 – SECTEUR, ENTREPRISE, METIER, ENVIRONNEMENT

**SECTEUR :** L'entreprise fait partie du secteur industriel automobile.

**ENTREPRISE :**

A l'origine l'entreprise était une filiale d'un constructeur français, puis elle est devenue indépendante pendant plusieurs années. Depuis 1999, l'entreprise appartient à un groupe international, fournisseur important pour les équipementiers et les constructeurs. Le groupe, dont la maison mère est italienne, est également présent en Allemagne, en Roumanie, au Brésil.

La firme C a plus de 40 années d'existence ; elle regroupe 150 salariés, et réalise un chiffre d'affaires de l'ordre de 14 millions d'euros.

Le groupe dans lequel l'entreprise est insérée, présente une stratégie volontariste de positionnement au niveau mondial, associée à la détermination de travailler dans des créneaux de véhicules au sein duquel il n'est pas encore présent.

L'entreprise étudiée se trouve face à une concurrence intensifiée dans le domaine de l'ingénierie, et montre une volonté de se différencier de ses concurrents.

**METIER :**

L'entreprise C est spécialisée dans l'ingénierie automobile, autour de deux métiers :  
- conception produit – process (caisse, architecture, équipements, études, calculs, plans de montage, CAO - FAO<sup>154</sup>, mécanique, plastique, tôlerie...)  
- dimensionnement et analyses des structures (carrosserie, mécanique, calculs, recherche et développement...)

**ENVIRONNEMENT :**

Le marché automobile présente des perspectives prometteuses pour les 3 ans à venir, mais reste très concurrentiel.

Les perspectives sont notamment encourageantes au niveau de la zone Mercosur dont les tendances et attentes, analysées par les constructeurs, révèlent du potentiel.

---

<sup>154</sup> Conception Assistée par Ordinateur – Fabrication Assistée par Ordinateur

Il faut préciser à ce niveau la tendance générale du secteur au développement de partenariats avec des sous-traitants, des équipementiers, voire des concurrents, pour limiter les embauches et les risques à plus long terme.

## **2 - CLIENT ET AUTRES PROTAGONISTES**

L'entreprise cliente est spécialisée dans le développement et la fabrication de véhicules utilitaires. C'est une filiale d'ingénierie et de production, appartenant à un groupe constructeur français.

Elle s'inscrit dans la stratégie de croissance de son groupe, dont l'axe de développement principal est le Mercosur.

Les principaux protagonistes identifiés en interne sont les membres de l'équipe du projet (dont les chefs de projet, les dessinateurs, le responsable du Bureau d'études ; voir plus loin), la Direction générale, le commercial. Et en externe, outre le client, ce sont les concurrents (dont l'un d'entre eux fut interrogé). Voir à cet effet l'annexe 3 (page 418), « Entretiens effectués : liste et fonction des personnes interrogées, nombre et durée des entretiens ».

Quant aux autres protagonistes (tels que les fournisseurs), ils sont multiculturels et multidisciplinaires.

Ils sont très nombreux et pas toujours bien identifiés.

## **3 - TYPOLOGIE DU PROJET**

Le projet en question entre dans la catégorie « Manufacturing projects », selon la classification de Lock (2003, p. 5), de type développement et fabrication d'un système, faisant appel à plusieurs entreprises.

## **4 - DESCRIPTION DU PROJET**

L'entreprise C réalise pour le compte de son client (constructeur automobile français), le développement complet, l'ingénierie d'un véhicule, ainsi que le pilotage « total » du projet, y compris le pilotage des différentes sociétés sous-traitantes, européennes et brésiliennes. La production du véhicule correspondant se fera à l'usine Brésilienne du constructeur.

Devant son besoin de différenciation, l'entreprise tire de ce projet un avantage concurrentiel, qui s'avère être non seulement *l'ingénierie complète* d'un véhicule, mais aussi *le pilotage* de ce projet de développement complet du modèle, habituellement réalisé par le donneur d'ordre (en général le constructeur).

L'ingénierie consiste -dans le cas étudié-, à concevoir, à partir d'un style, d'un design, chaque partie de la maquette extérieure et intérieure, sur écran et sur papier: il s'agit alors de numériser la partie style puis la partie technique, avec étude de faisabilité, architecture, calculs et maillage, etc... Par ailleurs le développement demandé par le client se situe sur un périmètre « complet », c'est-à-dire qu'il faut prévoir également les validations à différents stades, et réaliser la fabrication des prototypes<sup>155</sup> et des essais (de type destructifs) exécutés grâce aux prototypes (les véhicules sont en effet mis en situation et détruits).

Quant au pilotage, il s'agit pour le fournisseur C, de conduire pour le compte de son client, la gestion de la qualité, la gestion du résultat, et la gestion des délais du projet. Et ce, par rapport à ses propres prestations, par rapport à celles des partenaires sous-traitants, mais aussi par rapport à celles du client, notamment l'usine brésilienne désignée pour la fabrication des véhicules de série. Ce pilotage doit être conduit jusqu'à l'accord de commercialisation par le client.

Le projet d'ingénierie et de pilotage en question, est considéré comme stratégique pour l'ensemble des interviewés, du côté fournisseur - partenaire, comme du côté client.

Dès le départ, les difficultés rencontrées au niveau des fournisseurs et sous-traitants locaux (au Brésil) choisis à l'origine, vont provoquer une évolution importante du projet : des entreprises européennes viennent remplacer les partenaires locaux pressentis, ainsi le « barycentre » du projet devient la France et non plus le Brésil. Le projet rencontre ensuite des difficultés et des aléas de différents ordres (aspects relationnels, contractuels, modifications organisationnelles, perte de crédibilité, difficultés pour maintenir les échéances – jalons et pour obtenir les informations de la part du client, de l'usine cliente ou des sous-traitants, investissement personnel des membres de l'équipe du projet, etc...).

Mais finalement le projet aboutit, dans les délais et la qualité attendus.

La réalisation de ce projet, la maîtrise de son processus, et la perception d'une certaine réussite par les deux parties, permettent la mise en place d'actions par l'entreprise C pour de futurs projets, chez le même client ainsi que chez des prospects.

Ce projet, son contexte, les conditions de son développement et les perspectives qu'il suscite, mettent notamment en exergue un processus évolutif et interactionnel des phases et des actions de marketing de projet avec, en particulier, une évolution relationnelle et situationnelle.

## **5 - OBJECTIFS ET LIVRABLES**

---

<sup>155</sup> Midler (1998, p. 38) définit ce qu'est un prototype automobile : très proche de la voiture définitive avec la différence essentielle est qu'il est réalisé « de manière artisanale ». Il précède les « tranches pilotes », où il s'agit de tester la faisabilité industrielle de la voiture, pour finalement réaliser la présérie, « véritable répétition générale sur les lignes de production définitive»

- des validations, des prototypes, des résultats d'essais, des plans et une documentation (papier + réseau informatique) à transmettre au personnel en relais chez le client (l'usine destinatrice) : c'est la qualité attendue ;
- un budget à respecter : chez le fournisseur comme chez le client ;
- échéance : un développement du véhicule sur une période définie de 30 mois, plus courte que ce qui est habituellement réalisé chez le client en interne

## 6 - DESCRIPTION PAR DES PROTAGONISTES

Le fait d'interroger des personnes chez le fournisseur, comme chez le client a permis d'obtenir les points de vue des deux parties, quelques exemples permettent un premier éclairage :

Chez le client on privilégie surtout l'exécution (la technique, la conformité) et le pilotage (habituellement traité en interne) :

En effet, le Responsable du Service Partenariat précise qu'il s'agit pour leur entreprise de « mettre à l'extérieur des projets complets, c'est-à-dire avec un périmètre bien identifié, et confier non plus uniquement la tâche, l'exécution, mais également le pilotage ».

Le projet C correspond ainsi à la réalisation par le fournisseur « de la sortie ingénierie, des plans, pour pouvoir réaliser des pièces, des cahiers des charges, ce que nous appelons des validations, c'est-à-dire vérifier par le calcul ou physiquement sur des véhicules (des prototypes) que le véhicule ainsi défini (sur quelque chose qui est assez virtuel), [...] soit bien conforme, produise des véhicules conformes aux attentes en termes de produit, en termes de prestations, en termes de qualité, de fiabilité ».

Alors que chez le fournisseur on met en avant l'aspect relationnel et les difficultés liées à cet aspect. Par exemple, le Chef de projet français raconte : « à l'époque, quand je suis arrivé, en termes de relationnel et d'impact, la partie la plus délicate a été l'acceptation de nos collègues brésiliens, puisque c'est eux qui avaient le leadership sur ce projet au départ, puisque c'était quelqu'un de chez eux qui avait été nommé comme Chef de projet, et qu'effectivement, d'un seul coup, ils en étaient écartés et qu'il y avait quelqu'un d'autre qui arrivait et qui reprenait leadership ».

Et l'on retient le succès lié au projet, malgré les aléas et difficultés. C'est ainsi que le Directeur de l'entreprise C conclut : « ça a été dur [...]. C'est considéré, je pense, aujourd'hui comme une réussite. Je fais plus que le penser, et le client l'a exprimé par écrit, il considère que c'est un succès ».

## 7 - ORGANISATION DU PROJET

- chez l'entreprise fournisseur C :

*L'équipe de projet*, à l'origine et au démarrage du projet, comprend :

- le Chef de projet Brésilien
- 2 ou 3 « concepteurs » Brésiliens
- le Responsable du Bureau Etudes Français
- 2 personnes techniciennes Française, en binôme, membres du personnel de l'entreprise C

Alors que le projet est commencé depuis 1 an, les protagonistes de l'entreprise C et la maison mère décident de remplacer le chef de projet (et les concepteurs Brésiliens ont quitté le groupe). L'équipe est alors constituée de la façon suivante :

- le Chef de projet Français,
- le Responsable du Bureau d'Etudes,
- 2 personnes techniciennes en binôme (dessinateurs carrosserie),
- 1 personne technicienne (étude équipement),
- un « prestataire » italien (suivi des prototypes)

- Chez l'entreprise cliente :

Dès le démarrage du projet, il est décidé de créer un *service Partenariat*, avec à sa tête un Responsable, basé en France.

Et il est également décidé d'installer le plateau de l'équipe<sup>156</sup> du projet du fournisseur C, au sein de l'usine cliente, et à proximité du bureau du Responsable Service Partenariat, pour faciliter les échanges et le suivi.

## **8 - CYCLE DE VIE DU PROJET**

Le démarrage du projet en question se situe au milieu de l'année 1999 et il se termine en fin de l'année 2002.

L'analyse des phases de marketing de projet montre que la phase de marketing hors projet (le projet n'est pas démarré) débute avant 1998 et la phase de marketing dans le projet (phase correspondant notamment au développement du projet) commence en début 2000, pour terminer en décembre 2002 par la finition de la documentation et sa transmission au client. Puis, la notion de phase hors projet du prochain projet qui se poursuit au-delà de cette période.

## **9 - PERIODE DU PROJET COUVERTE PAR LA RECHERCHE**

De novembre 2002 à février 2004

Le projet est alors en phase d'évaluation.

---

<sup>156</sup> « La logique de rassemblement [de compétences, externes et internes] peut se traduire par la création de lieux géographiques et physiques dédiés. On parle alors de plateaux de projets » (Baron, 2003, p. 622)

**PARTIE 3 :**  
**PRODUCTION DES RÉSULTATS**

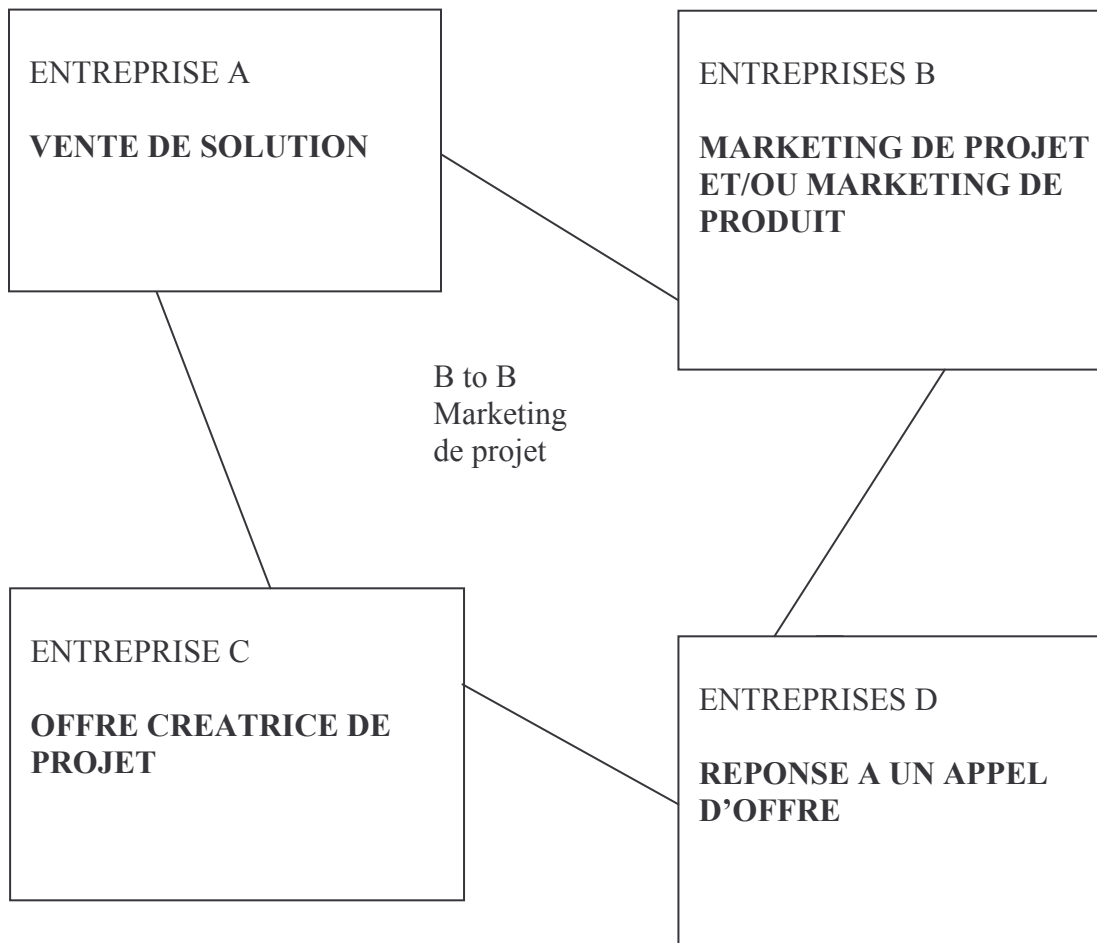


## CHAPITRE 3 : RÉSULTATS EMPIRIQUES ISSUS DE L'ENQUÊTE DE TERRAIN (CAS PRÉPONDÉRANT C)

### **Introduction : Progression dans l'analyse et prépondérance du cas C**

*A l'origine, quatre situations de marketing de projet avaient été identifiées, avec l'intention de répartir des entreprises correspondantes A,B,C et D pour un terrain « idéal », théorique.*

#### CROQUIS 1 : SCHEMA THÉORIQUE D'ORIGINE

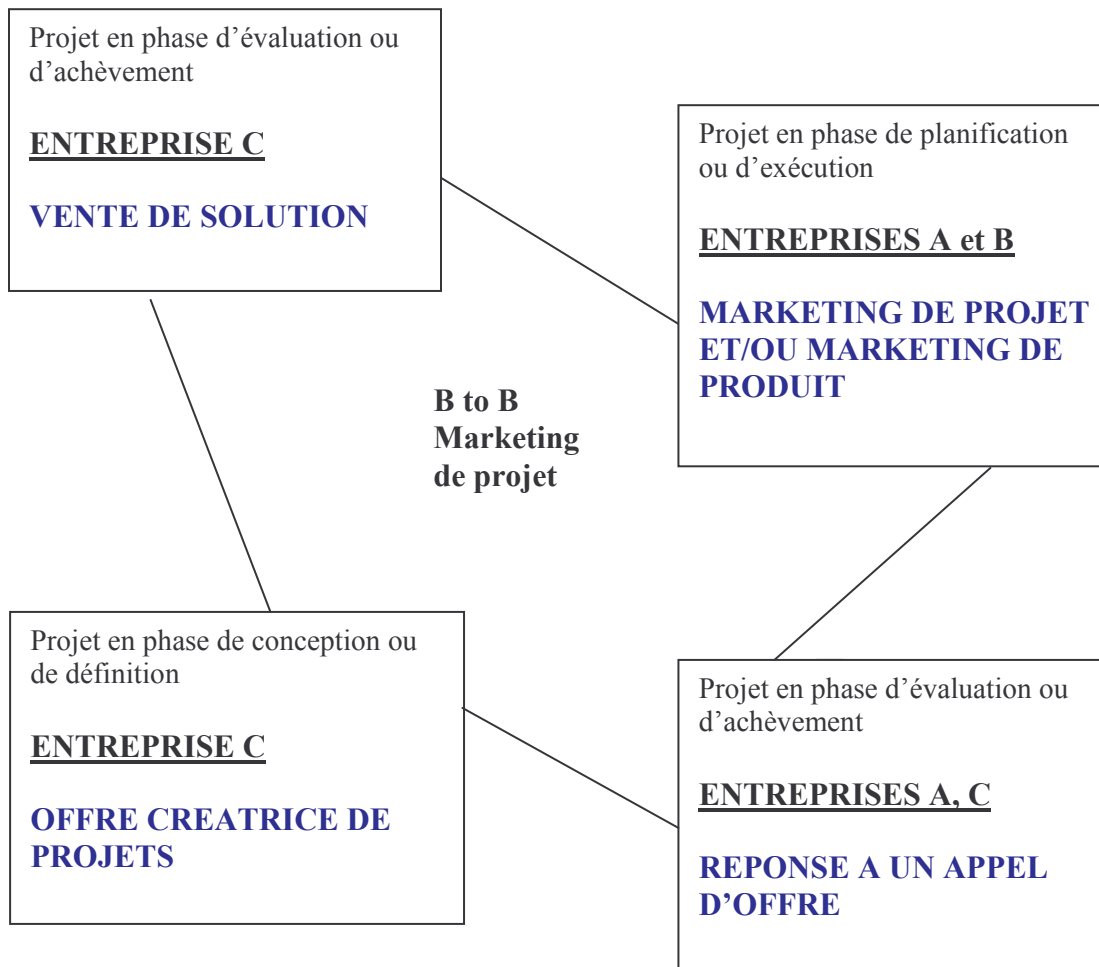


*Les projets correspondants étaient du ou des :*

- ➔ Projets de type transactionnel, projets de type organisationnel
- ➔ Projet en phase de conception, projet en phase d'organisation, projet en phase opérationnelle et projet en phase d'évaluation (conformément aux phases d'un projet, voir les paragraphes suivants sur les phases de marketing de projet)

*Or, après prospection des entreprises potentielles, trois entreprises (A, B, C) ont été finalement choisies, qui a priori répondent aux objectifs de recherche (et expriment leur intérêt quant à cette recherche). Ainsi le terrain se compose de trois entreprises pour quatre contextes. Les premiers entretiens avec les différents responsables des entreprises, pour préciser les objectifs de la recherche et déterminer ensemble les projets à étudier, mettent en avant le fait que les situations de projet des entreprises A,B et C, ne caractérisent pas les contextes de marketing de projet de la même façon, et dans la même dimension. Ainsi, par exemple l'entreprise B, illustre la situation d'un projet de type organisationnel, la situation marketing de projet ou marketing de produit, mais ne peut en aucun cas illustrer la logique de la vente de solution. Autre exemple : l'entreprise A, quant à elle, se situe dans deux contextes (marketing de projet ou marketing de produit, et le contexte : réponse à un appel d'offre) et aucune situation décrite ne correspond aux autres contextes à étudier.*

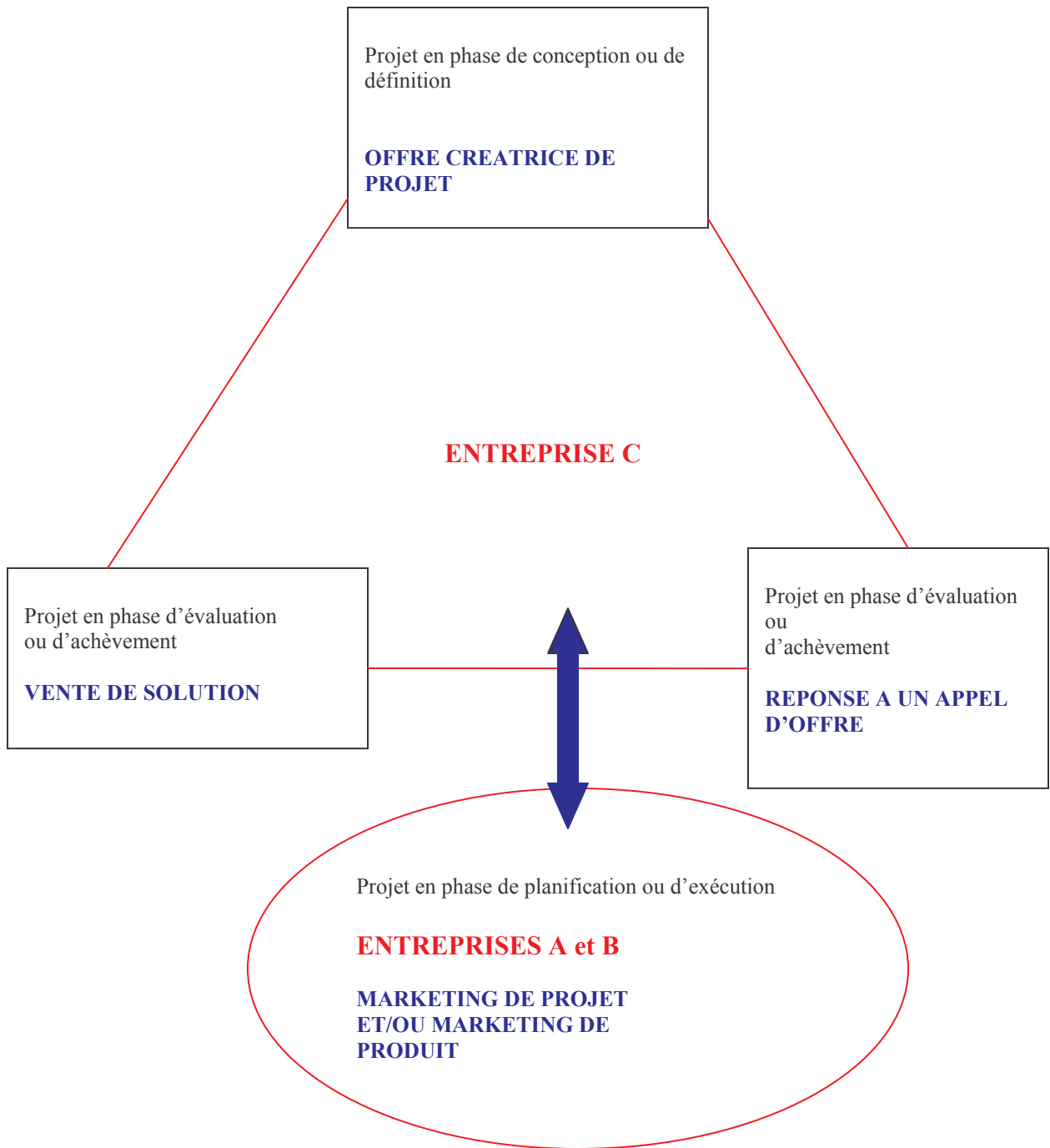
SCHEMA ILLUSTRANT LA METHODOLOGIE



*Or, en avançant dans l'étude des cas et des projets retenus, dans les entretiens et leurs analyses, la prépondérance et la richesse du projet de l'entreprise C se sont progressivement mises en valeur. En effet, non seulement cette entreprise C,- et notamment le projet étudié en son sein et au sein de son environnement, ainsi que ses conséquences sur d'autres situations-, est concernée par l'ensemble des contextes à étudier, mais surtout le cas C alimente considérablement la recherche, et ses résultats. Aussi les éléments d'analyse recueillis et exploités auprès des autres entreprises, A et B, viennent-ils, en fait, enrichir et / ou compléter l'étude.*

*Compte tenu de ce qui précède, nous proposons maintenant de réaliser un nouveau schéma, plus lisible, illustrant la réalité de l'action sur le terrain et ses apports pour la recherche.*

CROQUIS 3 : ANALYSE DES SITUATIONS DE MARKETING DE PROJET



*L'on pourrait légitimement objecter que les résultats de la recherche se fondent principalement sur un cas. Or c'est sa richesse qui lui confère cette situation de prépondérance, et non pas la méthode d'investigation du terrain formé par les trois cas : d'ailleurs les deux autres cas viennent incontestablement alimenter l'étude, compléter la recherche, enrichir l'analyse (cf chapitre 4)<sup>157</sup>.*

---

<sup>157</sup> Force est de constater que, quels que soient les résultats et la primauté du cas C, les trois entreprises ont effectivement été analysées. Et des comparaisons entre les situations de projet ont bien lieu. En conséquence, nous ne sommes pas dans la situation d'analyse « d'une seule unité d'analyse », (Verstraete, 1997, p. 198). Verstraete cite « les types d'étude de cas selon Yin (1989) » : le type 1 correspond à un cas unique, ainsi à une seule unité d'analyse. Voir le chapitre précédent consacré à la méthodologie de la recherche.

Cependant, si la recherche constitue bien une « étude de cas collective », - en ce sens où plusieurs cas sont analysés- (Stake, 1994 ; voir le chapitre précédent), il paraît néanmoins nécessaire de refléter la prépondérance et la richesse de l'analyse de contenu de l'entreprise C également dans l'écriture : en l'occurrence, non seulement le nouveau schéma de représentation de l'investigation du terrain est construit (voir ci-dessus), mais surtout un plan adapté pour le déroulé de la thèse est adopté : en effet, un chapitre est consacré pour le cas C -que l'on peut qualifier maintenant de « central », « principal », et non pas d'unique- et il est présenté en priorité ; à la suite de quoi un autre chapitre pour les apports suscités par l'analyse des cas A et B sera présenté.

## SECTION 1 : PARTICULARITÉS DU PROJET C

### 1 – un projet « nouveau »

Comme cela fut décrit auparavant (voir la section 4 précédente consacrée à la présentation des cas, l'entreprise C réalise pour le compte de son client (constructeur automobile), le développement complet, l'ingénierie, ainsi que le pilotage « total » d'un projet de nouveau véhicule utilitaire (y compris pilotage des différentes sociétés sous-traitantes) : il se retrouve « maître d'œuvre de l'ensemble » selon l'expression du Directeur des Projets Véhicules Utilitaires chez le client. Ce projet est nommé : **le projet C** dont une présentation est faite en fin du chapitre précédent (voir la fiche descriptive du cas C). Ce projet rencontre des difficultés et des aléas de différents ordres, mais finalement il aboutit, dans les délais et la qualité attendus. Ces dysfonctionnements et difficultés, en relation avec les actions de marketing de projet, sont traités tout au long de l'étude développée.

Il faut préciser d'emblée que la firme C réalise le pilotage d'un projet pour la première fois, et que, de son côté, le client externalise pour la première fois le pilotage total d'un projet, faisant passer les relations de collaboration avec son fournisseur : « de la sous-traitance capacitaire au partenariat » (nous reviendrons sur cette précision ultérieurement). Cet aspect de nouveauté chez les deux parties, est souligné par l'ensemble des acteurs interrogés. Le Directeur des Projets Véhicules Utilitaires du client précise d'ailleurs qu'une première expérience de ce type avec un partenaire Anglais n'avait pas abouti un an auparavant, pour des raisons internes : la délégation ou externalisation totale effrayait ses collaborateurs, la direction avait dû finalement réintégrer certains domaines car elle se confrontait au « refus d'abandonner des prérogatives ».

Pour définir le projet C, le Responsable du Service Partenariat chez le client s'explique de la façon suivante : il s'agit de « mettre à l'extérieur des projets complets, c'est-à-dire avec un périmètre bien identifié, et confier non plus uniquement la tâche, l'exécution, mais également le pilotage ». Le projet C correspond ainsi à la réalisation « de la sortie ingénierie, des plans, pour pouvoir réaliser des pièces, des cahiers des charges, ce que nous appelons des validations, c'est-à-dire vérifier par le calcul ou physiquement sur des véhicules (des prototypes) que le véhicule ainsi défini (sur quelque chose qui est assez virtuel), [...] soit bien conforme, produise des véhicules conformes aux attentes en termes de produit, en termes de prestations, en termes de qualité, de fiabilité ».

En outre les deux entreprises appartiennent à des groupes de renommée mondiale. Et la fabrication des véhicules de série du projet C, et sa commercialisation ont lieu au Mercosur. De son côté, l'entreprise C vient de rejoindre un groupe (elle fut rachetée

environ 1 an avant la signature du contrat du projet C), et elle n'a jamais encore travaillé avec la filiale de ce groupe au Brésil. Cet élément est souligné par l'ensemble des répondants de l'entreprise C qui renforcent l'idée de nouveauté.

Enfin, on doit également préciser que ce type de projet (développement complet d'un véhicule, y compris le pilotage) a déjà été tenté par certains constructeurs européens, leurs fournisseurs – partenaires étaient alors un allemand et un italien (concurrents du groupe C). Mais c'est la première fois qu'un projet, dans cette dimension, est développé sous le pilotage d'une entreprise française, pour le compte d'un constructeur français avec pour objectif, une production au Mercosur. Ce qui constitue un troisième angle relatif à l'idée de nouveauté<sup>158</sup> du projet. Et les interviewés des deux parties soulignent ainsi la nouveauté pour leur propre organisation, mais aussi pour l'environnement français.

## 2 - Déplacement du « barycentre » du projet

Il paraît aussi important dès à présent de préciser ce qui, pour l'ensemble des personnes interviewées, caractérise particulièrement le projet étudié, et qui renforce, selon eux, la complexité et la difficulté de ce projet, déjà inhérentes au phénomène de « première fois » : il s'agit en l'occurrence et selon l'expression du Directeur de l'entreprise C, du « déplacement du barycentre du projet ». D'un barycentre central au Mercosur, celui-ci se déplace progressivement vers la France, changeant considérablement les acteurs, leurs positions respectives et l'organisation du projet. La notion de barycentre correspond à celle du centre de gravité, et le terme employé concorde bien, selon l'acteur interrogé, au phénomène vécu. Pour ce dernier, cela signifie que, non seulement « le lieu du projet » a été réorienté, mais aussi les responsabilités.

En effet, selon les prévisions du client (et à la signature du contrat), les fournisseurs locaux (au Brésil) doivent réaliser la majeure partie de l'ingénierie, et ce, sous la responsabilité et le pilotage de l'organisation C. Or, dans les faits, ils s'en révèlent « incapables » : les ingénieries sont alors réalisées en Europe, à savoir, pour partie, au sein des maisons mères de ces entreprises brésiliennes et, pour partie, par le personnel de la firme C. Selon l'acteur-client interviewé, l'origine de cette méprise (il n'emploie pas la même expression que son partenaire, mais relate les mêmes faits) serait une mauvaise évaluation des compétences et ressources des sous-traitants ; nous reviendrons sur ce point au cours de l'analyse.

Aussi, selon le Directeur de C, il y a un déplacement du « barycentre du projet » dès les premières phases du projet : à l'origine, le barycentre du projet est prévue au Brésil, mais, dans les faits, il se situe en France. Cette réorientation est une cause principale des difficultés, « même si les difficultés ont eu lieu en permanence ». La France passe en

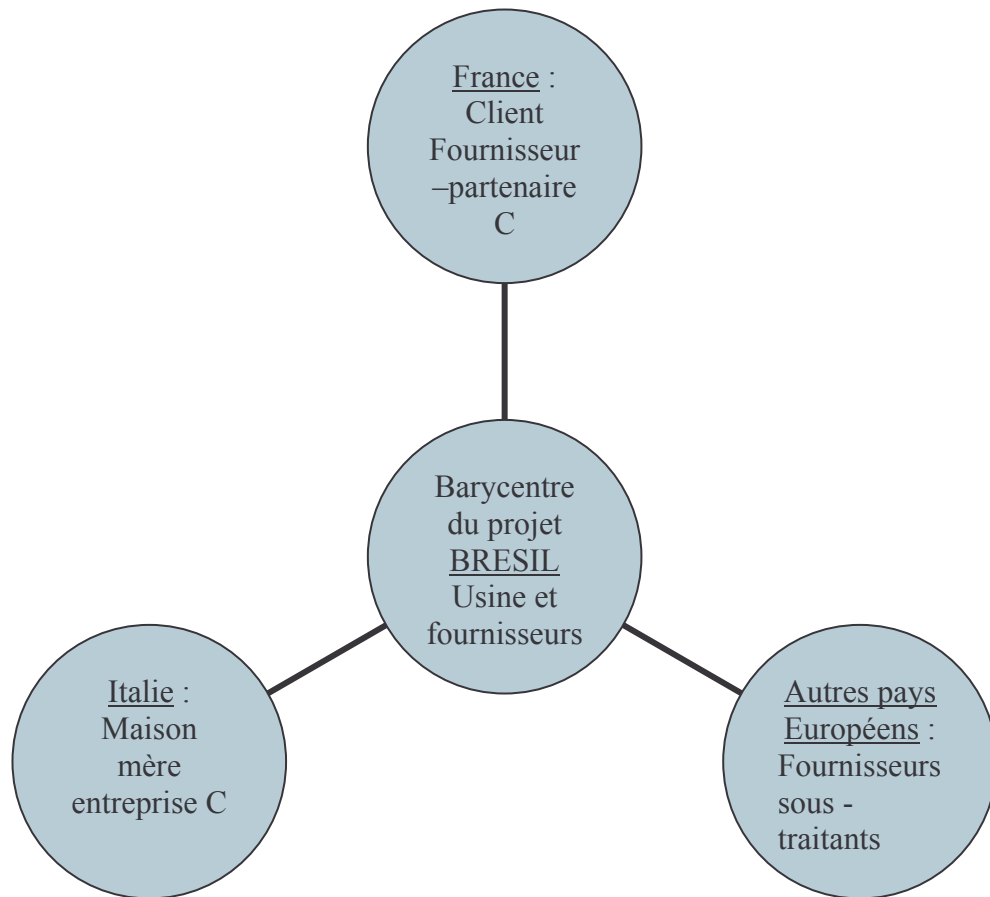
---

<sup>158</sup> Le terme « nouveauté » est très souvent cité par les répondants pour qualifier cette particularité du projet. Une réflexion plus approfondie permettrait de rapprocher ou de différencier les termes de nouveauté et d'innovation. Et ce du point de vue du client, du fournisseur, du consommateur, du marché, du constructeur... Ce qui pourrait constituer une nouvelle piste de recherche.



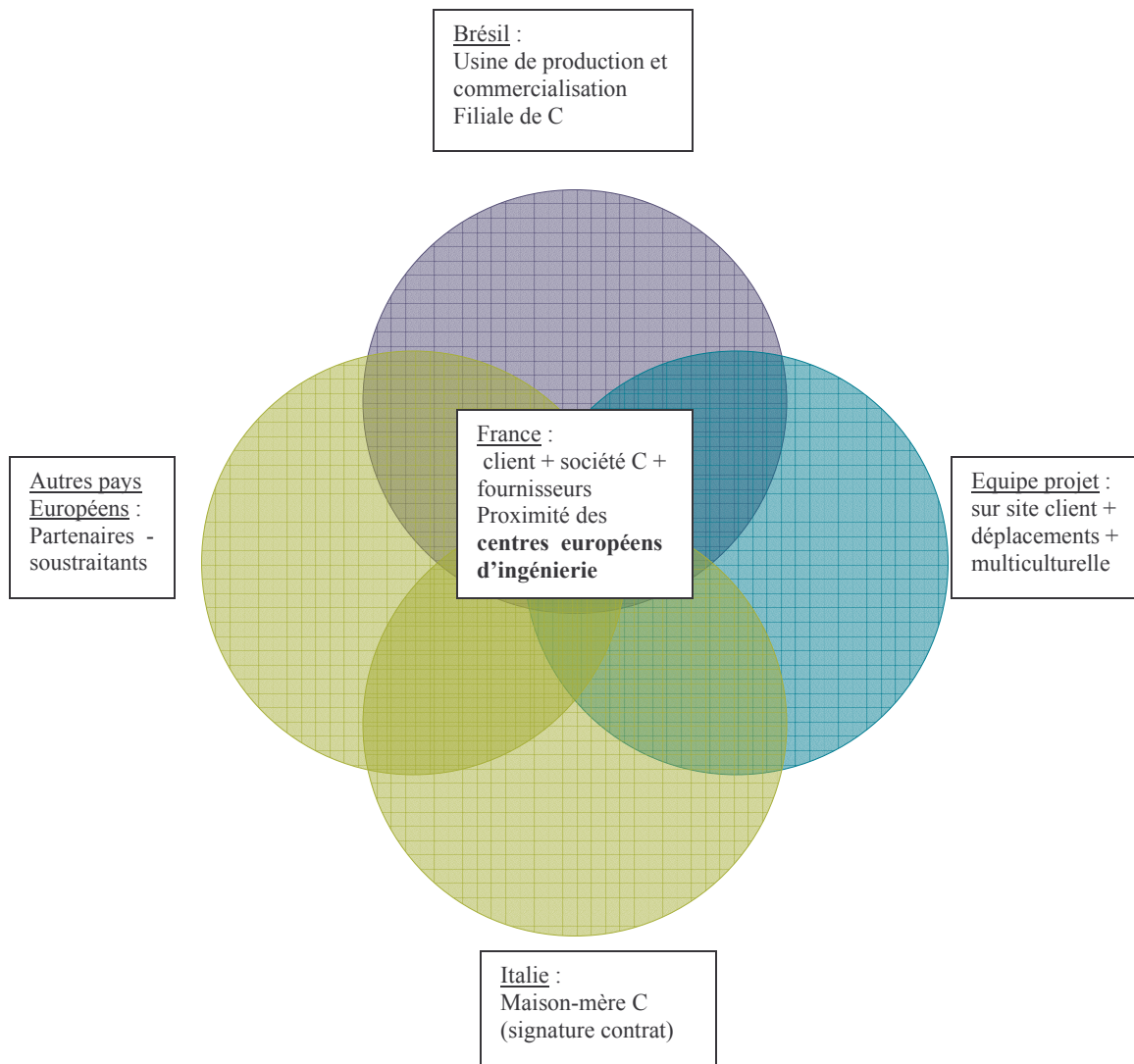
conséquence du « soutien » au « pilotage ». Ainsi « le projet ne s'est pas tout à fait déroulé comme on l'avait imaginé » (sur ce point il y a d'ailleurs concordance de tous les témoignages) : cette idée de barycentre pour le projet C étudié, et de son évolution, est reprise dans les croquis suivants :

a) à l'origine : barycentre au Brésil



*Barycentre du projet C au Brésil*

b) Dans les faits : déplacement du « barycentre du projet » en France



*Barycentre en France*

Ce second croquis met en avant 5 pôles. Ce sont des pôles, non seulement géographiques, mais aussi et surtout, des pôles de responsabilités. Avec un barycentre en France cette fois, où notamment la responsabilité de pilotage, le rôle de coordination interagissent au sein du réseau constitué par l'ensemble des pôles (nous reviendrons d'ailleurs sur cette notion de réseau tout au long des chapitres suivants).

### 3 - Création d'une nouvelle équipe du projet

On retrouve chez l'ensemble des personnes interviewées, une autre caractéristique du projet C, plus ou moins liée à la précédente, et, à leurs yeux, tout aussi révélatrice de la difficulté du projet : le changement du Chef de projet et de l'équipe du projet<sup>159</sup>, en cours du projet.


La fin de cette partie, en tant que synthèse, sera constituée par un schéma causal (voir le schéma plus loin ; et voir en chapitre 2, l'explication du schéma causal ou diagramme causal), il est constitué principalement des catégories retenues pour la recherche (suivant la liste reprise au chapitre concernant la méthodologie : catégories et items) et issues bien sûr des propos analysés ci-après. Pour en faciliter la compréhension et expliquer la construction progressive, et l'enchaînement jusqu'au schéma final, des schémas intermédiaires ou des extraits du schéma causal viendront illustrer le texte au fur et à mesure de l'analyse<sup>160</sup>.


Les catégories sont représentées sous forme de bulles, d'une « marguerite » (de la même façon que la « carte causale brute des catégories et items », reproduit dans le chapitre précédent) ; et les outputs éventuels sous forme de rectangles, avec les liens causaux en flèches doubles ou simples, selon le cas.

#### **a) Equipe du projet d'origine**

Dès le début du projet, l'équipe est constituée de la façon suivante : 6 à 7 personnes (le chiffre n'est jamais exprimé de façon précise par les personnes interrogées)

- le Chef de projet Brésilien
- 2 ou 3 « concepteurs » Brésiliens
- le Responsable du Bureau Etudes Français
- 2 personnes techniciennes Française, en binôme, membres du personnel de l'entreprise C

 Le Chef de projet –comme cela est décidé conjointement par la Direction de la maison mère de C (en Italie), la Direction de la filiale brésilienne et le client-, appartient à la filiale Brésilienne, ce qui correspond à la perception d'origine du projet (« barycentre » au Brésil).

 De la même façon des acteurs originaires de la filiale Brésilienne rejoignent l'équipe.

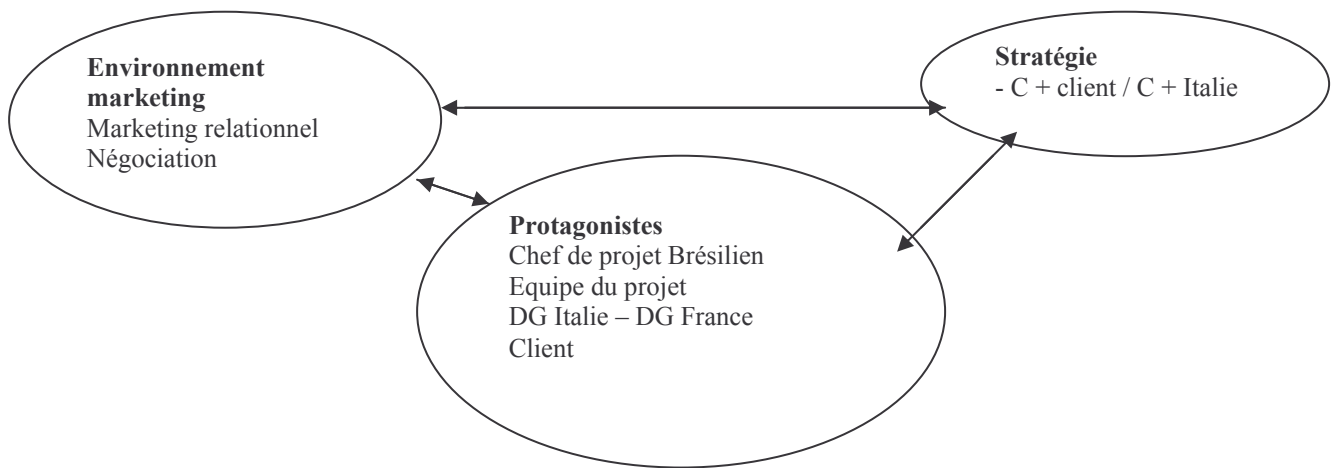
---

<sup>159</sup> La notion de l'équipe du projet décrite ici, correspond à la vision de l' « équipe projet » de Midler (1998) : une équipe restreinte, qui a une vision globale du projet, avec certains entrants et sortants pendant la durée de vie du projet.

<sup>160</sup> Nous procéderons de la même façon au cours des autres sections, lorsque un schéma causal sera utile à reproduire. Dans tous les cas la catégorie Marketing de projet est de couleur bleue, et les résultats de la causalité de couleur rouge.

- Le Responsable du Bureau d'Etudes<sup>161</sup>, quant à lui, rejoint l'équipe peu après sa constitution « quand il a pu se libérer » (afin de terminer un projet en cours, il travaille en fait à mi-temps sur le projet C pendant les 3 mois de démarrage). Ajoutons que, selon les deux parties (client et fournisseur), ce protagoniste connaît bien le client et « ses habitudes », c'est pourquoi sa Direction (entreprise C) tient à ce qu'il fasse partie de l'équipe.

Des premières catégories correspondant notamment aux protagonistes et à la stratégie mise en œuvre pour la constitution de l'équipe d'origine, sont mises en avant :



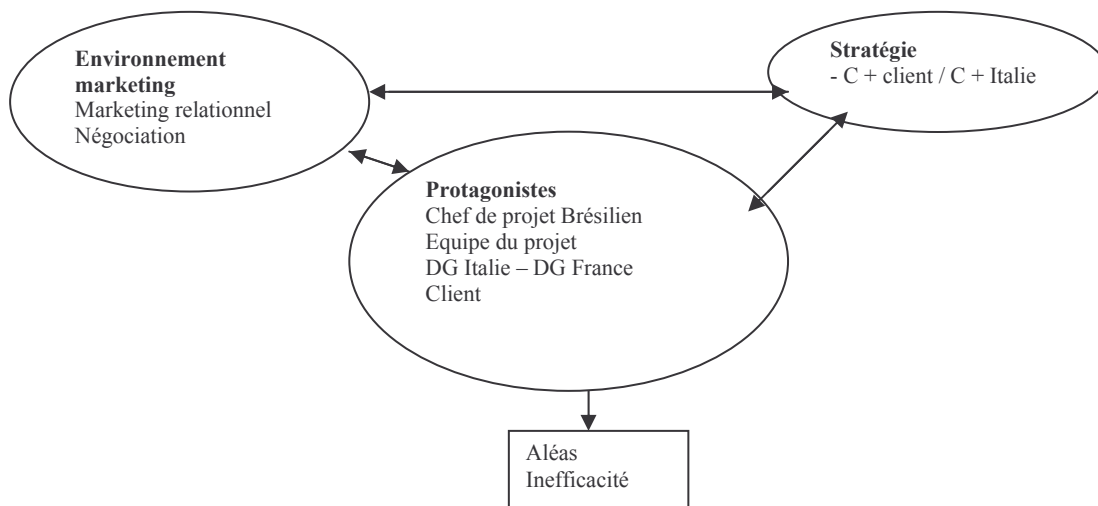
## **b) Période intermédiaire**

Tous les interlocuteurs s'accordent sur les difficultés rencontrées, dont ils répercutent la responsabilité au Chef de projet Brésilien et à « l'inefficacité » de l'équipe. Le manque de résultats (respect des échéances, livrables, etc.) serait causé, selon la plupart des personnes interviewées, par les problèmes de communication entre le client Français, l'entreprise C Française, les filiales Brésiliennes des deux parties, la maison mère de C, (notamment suite à des difficultés linguistiques<sup>162</sup>), et la méconnaissance du monde (au sens de l'organisation, de l'approche métiers, des normes...) du client par les Brésiliens, en particulier par le Chef de projet Brésilien. Il est également question (nous citons le Responsable BE) « d'envergure et de compétence » nécessaires à la gestion, au pilotage de l'ensemble du projet, qui auraient fait défaut.

Une première causalité est mise en exergue : les aléas, l'inefficacité, comme suit :

<sup>161</sup> Pour plus de commodité, nous le nommons parfois Responsable BE dans le texte.

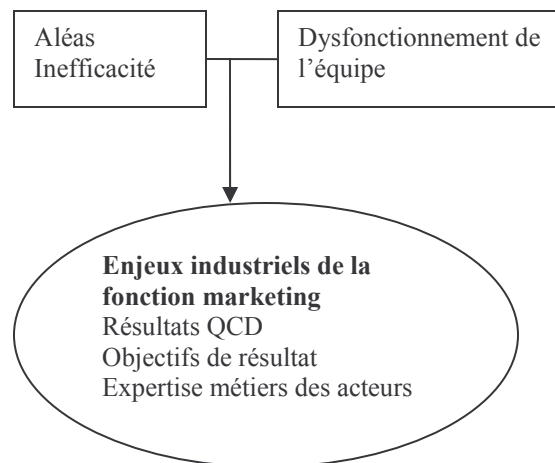
<sup>162</sup> Certains interviewés soulignent les dysfonctionnements liés au contexte « international » et multi-culturel (« problème culturel ») du projet. La variable inter culturalité en effet pourrait offrir une piste intéressante pour une recherche ultérieure (voir la conclusion de la thèse).



Le fait est que, comme s’y attendaient au départ les Directions du groupe C, les autres membres de l’équipe de projet « pallient les dysfonctionnements », ces derniers « compensent », et le remplacement du Chef de projet « n’est pas décidé très vite ». Les tentatives de résolution des problèmes permettent de faire avancer les choses « mais trop lentement ». Le Responsable BE parle d’ailleurs de « catastrophe » : il n’est pas formé au management de projet, il sort de son périmètre (« des périmètres que j’ignorais totalement ») et, « au fil de l’eau », il apprend « tout ça » ; (« je bâtissais une trame, il manquait des informations... c’était bâti n’importe comment, j’en suis totalement conscient »). De plus, comme le Responsable du Bureau d’Etudes n’apparaît pas à un niveau hiérarchique important dans l’organigramme bâti à l’origine sur l’équipe de départ (« j’étais dans les strates inférieures »), ses actions et contacts restent « officieux » : le personnel, en particulier brésilien, ne le considère pas comme un responsable (aspect d’ordre culturel).

Pour cette période, le Responsable du Bureau d’Etudes parle « d’incohérence en termes de management, en termes de charge de travail » ; la charge de travail importante étant reconnue par l’ensemble des acteurs interrogés et ce tout au long du projet. Il regrette alors que la Direction n’ait pas pris la décision de remplacer le Chef de projet plus tôt (il s’agirait d’un problème de budget selon certains interlocuteurs), de plus il ne reçoit une formation en management de projet qu’à la fin du projet » (ce qu’il exprime dans un sourire moqueur).

Les paragraphes précédents peuvent être synthétisés schématiquement à l’aide des rectangles ‘aléas’ et ‘dysfonctionnement de l’équipe’, qui influencent la catégorie des ‘enjeux industriels de la fonction marketing’ (problèmes au niveau des résultats QCD, et aux objectifs de résultat, expertise dans les métiers contestée ou palliée), comme suit :



Il est enfin intéressant de noter la vision de la fonction de chef de projet, par le Responsable du Bureau d'Etudes (dans le sens où il dit avoir remplacé le Chef de projet en titre, pendant cette période intermédiaire) : « j'étais un technicien et on me demandait de débarquer dans un monde de gestion, de management et de planification, et en plus dans une fonction qui est relativement solennelle, qui est la fonction de chef de projet, c'est-à-dire d'apporter une certaine sécurité au client [...], faire de la gestion politique ». Autre manquement souligné par le Responsable BE (et d'ailleurs aucunement mentionné par les autres acteurs) : l'absence d'un comité de pilotage. Ce comité existait de façon officieuse, mais le protagoniste déclare que ça aurait été plus efficace d'avoir un comité officiel sur lequel il aurait pu s'appuyer et relater les problèmes et « différends ».

Il conviendra au niveau du diagramme causal de mentionner le suivi de projet au niveau de la catégorie 'stratégie' (stratégie par rapport au suivi du projet : ici fonction ponctuelle et intermédiaire de chef et projet, par le Responsable BE ; absence officielle du comité de pilotage, etc.)

### **c) Remplacement du Chef de projet et création de la nouvelle équipe**

Alors que le projet est déjà avancé (le projet est commencé depuis 1 an, voir plus loin les paragraphes consacrés aux phases de marketing de projet), le Groupe fournisseur C décide donc, « pour s'adapter à la situation réelle » (selon l'expression du Directeur de la firme Française C), et, d'après celui qui deviendra le nouveau chef de projet, en ayant conscience du risque de ne plus respecter le délai, de remplacer le chef de projet Brésilien par un chef de projet Français.

Le chef de projet Français lors des entretiens, accentue l'impression de gravité de la situation. Ce que confirme d'ailleurs le Directeur des Projets Véhicules Utilitaires chez le client : ce dernier est effectivement intervenu auprès de la Direction Italienne de C, pour que le chef de projet Brésilien soit remplacé « au risque de [leur] retirer le projet ».



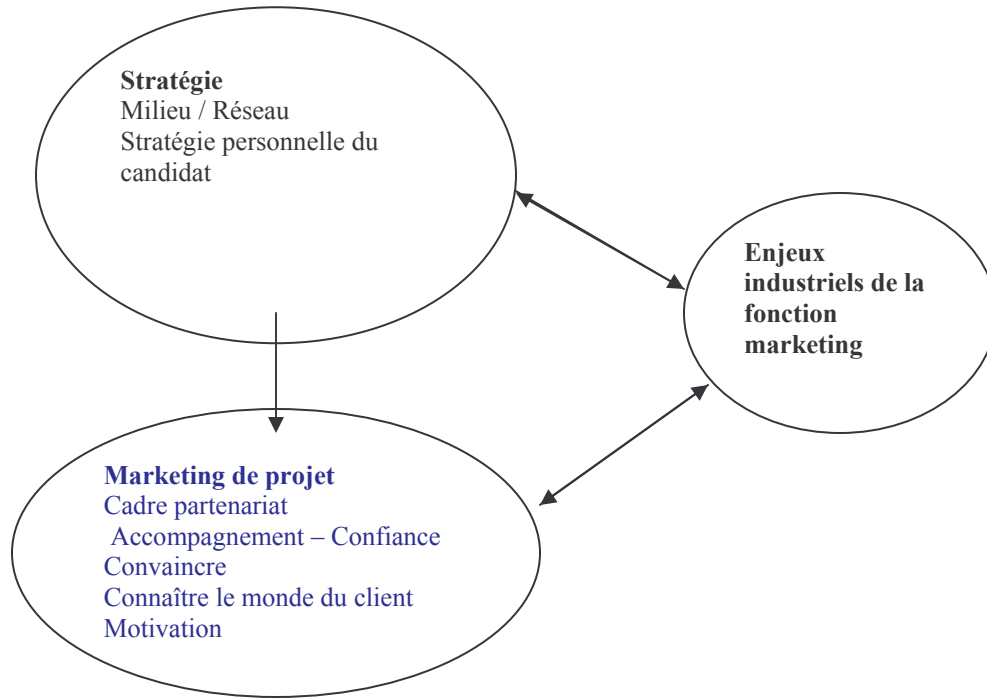
Le Directeur de C donne le profil suivant du Chef de projet qu'il recherche alors :

- quelqu'un qui ait une « bonne culture véhicule »,
- quelqu'un qui ait une expérience technique dans « le domaine du véhicule », dans les « phases finales du projet », ainsi, dans les « phases de démarrage du véhicule », « d'un projet au sens physique » (il signifie ici la phase au cours de laquelle le projet d'ingénierie se transforme matériellement en véhicule, en prototype par exemple)
- quelqu'un qui ait « suffisamment d'expérience humaine », qui ait « une connaissance des autres »
- quelqu'un qui connaisse bien le français et l'italien (pour rappel : la maison mère du groupe C est située en Italie, et une des filiales de cette maison italienne est au Brésil – le staff parle italien, et le « barycentre » est en France)

Il y a en fait peu de personnes répondant à ce profil, plutôt précis. La Direction générale du groupe C pense à un Italien, déjà présent dans le Groupe, mais finalement la priorité est donnée à un Français *connaissant le monde du client*, et parlant couramment l'italien, mais non encore présent au sein du Groupe. Le Directeur le connaît depuis longtemps, « à titre professionnel » ; il est dans le *réseau (relationnel)*. Et tous deux sont *en contact* au moment de la recherche d'embauche, pour d'éventuels *partenariats*. L'individu est connu en interne (dans entreprise C), même « personnellement » des gens « de la maison », ce qui est pour l'interviewé « très important » : on sait qu'on peut lui faire *confiance*. Les décideurs (Direction italienne et française) ne réalisent pourtant l'engagement qu'après plusieurs entretiens d'embauche : d'après les deux interlocuteurs (Directeur de C et Chef de projet), le sérieux de la démarche renforce l'aspect confiance aux yeux de la maison.

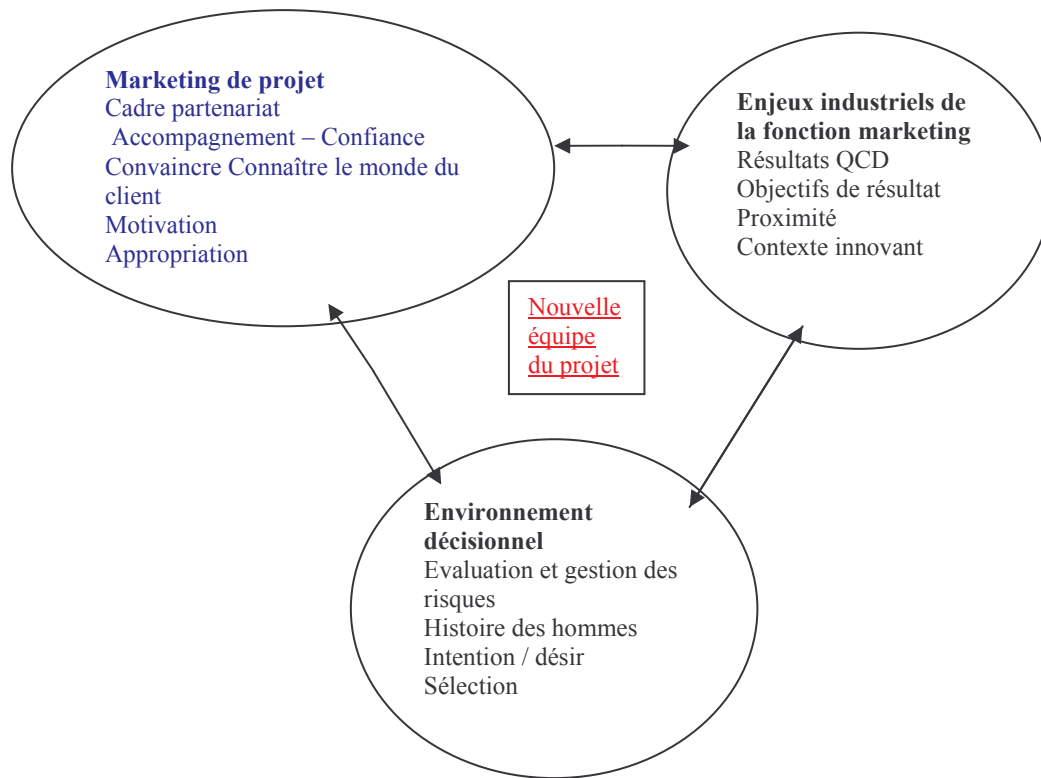
La personne en question fait partie du « monde » du client, il connaît tout autant les Opérationnels que les Responsables, et il connaît les méthodes et processus de travail du client, et, selon ses propres termes, il est « reconnu ». C'est son histoire personnelle qui permet cette *connaissance et reconnaissance*. Intégré au réseau, il a sa propre stratégie professionnelle qui correspond aux attentes de l'entreprise C et est doté des *compétences et expériences* demandées. La période d'entretiens d'embauche correspond à l'objectif de convaincre du choix et, pour les deux parties, d'évaluer les risques. Il cite sa propre « motivation », son intention d'entrer chez C et d'intégrer, de prendre en main le projet

D'après ce qui précède, la stratégie en termes de milieu et de réseau, ainsi que la stratégie personnelle du candidat français interagissent avec les enjeux industriels attendus (chez les deux parties ; notamment QCD, objectifs de résultats). Aussi les actions de marketing de projet caractérisées (et portées) par les variables de l'accompagnement (en particulier dans le cadre du partenariat) de la confiance (entre le client et son fournisseur, entre le candidat et les directions, entre le chef de projet et son équipe), du relationnel (de façon particulière entre le candidat et l'ensemble des protagonistes internes et externes du projet, au sein du réseau) ont le dessein principal de convaincre (choix du profil, objectifs de la fonction de chef de projet, rôles et compétences, choix pour le candidats, etc., en fonction du « besoin » et des objectifs) et de motiver (l'équipe du projet, les directions des deux parties...). Ce que schématisons de la façon suivante :



Face aux résultats attendus par les deux parties, client et fournisseur C, notamment en termes de délai, qualité et coût, de devant le caractère innovant du projet (voir le point 1 sur la « nouveauté » du projet), la décision d'embaucher le Chef de projet Français est prise. Une nouvelle équipe du projet est alors constituée, que ce dernier nomme « ma petite équipe » (il s'approprie le projet, de la même façon qu'il s'approprie l'équipe du projet)<sup>163</sup>.

<sup>163</sup> Juste avant l'arrivée du nouveau Chef de projet C (dont le recrutement est schématisé plus loin), les concepteurs Brésiliens sont partis pour une autre mission et notamment pour une autre société au Brésil (il y a en effet un grand turn over au Brésil, quel que soit le secteur).



Le discours d'un concurrent de C (interrogé dans le cadre de la recherche) permet d'ailleurs de préciser ce qui précède. L'interlocuteur a fait office de Chef de projet sur un projet développé au sein de son groupe industriel automobile italien S, pour le compte du même client que C, et pour un projet de même périmètre (nous y reviendrons), et à peu près au cours de la même période. Il relate son profil de la même manière que le Chef de projet C l'a fait, expliquant le choix de sa Direction pour l'embaucher : il travaillait chez un fournisseur de rang 1, de renommée mondiale, avait l'expérience de la « gestion et l'organisation de projets » et de la « méthode, de l'optimisation de machines, de travail sur investissement avec la gestion de fournisseurs ». Il était ainsi dans « le monde de l'automobile » depuis plusieurs années et parlait les langues nécessaires à la communication entre la France et l'Italie. Il retient donc les mêmes aspects ayant conduit à son entrée dans l'entreprise (notons un autre point commun : il fut embauché spécialement pour le projet S en démarrage). La différence est qu'il ne relate pas l'expérience humaine, ni le fait qu'il soit personnellement connu en interne chez S et chez le client. Pourtant il est connu chez le client, ayant déjà travaillé beaucoup avec lui dans sa fonction précédente.

La nouvelle équipe se compose alors comme suit :

- le Chef de projet Français,
- le Responsable du Bureau d'Etudes (présent à l'origine),
- 2 personnes techniciennes en binôme (présentes à l'origine)

- 1 personne technicienne (étude équipement), membre de la firme C (arrivée en même temps que le nouveau Chef de projet)
- un « prestataire » italien (envoyé par la maison mère pour compléter les compétences en matière de maquettage – prototype / expertise en carrosserie, et assurer le suivi des prototypes sous-traités en Italie, mais aussi, selon les interviewés, pour contrôler le déroulement du projet et l’organisation dans son ensemble)

Quoique la constitution de l’équipe ne soit pas identique selon les interlocuteurs (soit 5, soit 6, soit 7 personnes), la liste ci-dessus -constituée grâce aux regroupements, puis vérifiée-, reflète la réalité : 6 personnes (dont le Chef de projet) constituent l’équipe. Mais cette équipe évolue encore (ce qui pourrait expliquer le fait qu’aucune personne interrogée n’arrive à en comptabiliser les membres de façon claire et définitive). Il est donc intéressant de souligner que la constitution de l’équipe, donc l’équipe en soi, évolue au cours de la vie du projet : il y a une dynamique de l’équipe du projet. En l’occurrence, le chef de projet arrive un an après le démarrage du projet, remplaçant le Chef de projet Brésilien ; et le Responsable du Bureau d’Etudes n’arrive à plein temps que quelques mois après le départ du projet. En outre l’expert italien quitte l’équipe après la réalisation des prototypes, alors que le projet –dans de périmètre des prestations prévues- n’est pas encore terminé, or sa mission l’est. Un dessinateur arrive en outre à peu près en même temps que le nouveau Chef de projet « pour renforcer l’équipe » (voir plus haut, les entrants et les sortants de l’équipe, selon Midler, 1998).

Le fait qu’il y ait « beaucoup de mouvement d’hommes », crée des « perturbations », selon la plupart des interviewés (en particulier le client). Il y a ainsi des pertes au niveau du temps, au niveau du passage d’informations, « puisque les gens ne sont pas toujours les mêmes ».

Par contre, le « plateau » (cette expression, commune à l’ensemble des interviewés, correspond au bureau, -lieu de travail-, dans lequel les membres de l’équipe du projet du fournisseur sont regroupés) reste chez le client, juste en face du bureau du Responsable du Service Partenariat<sup>164</sup>.

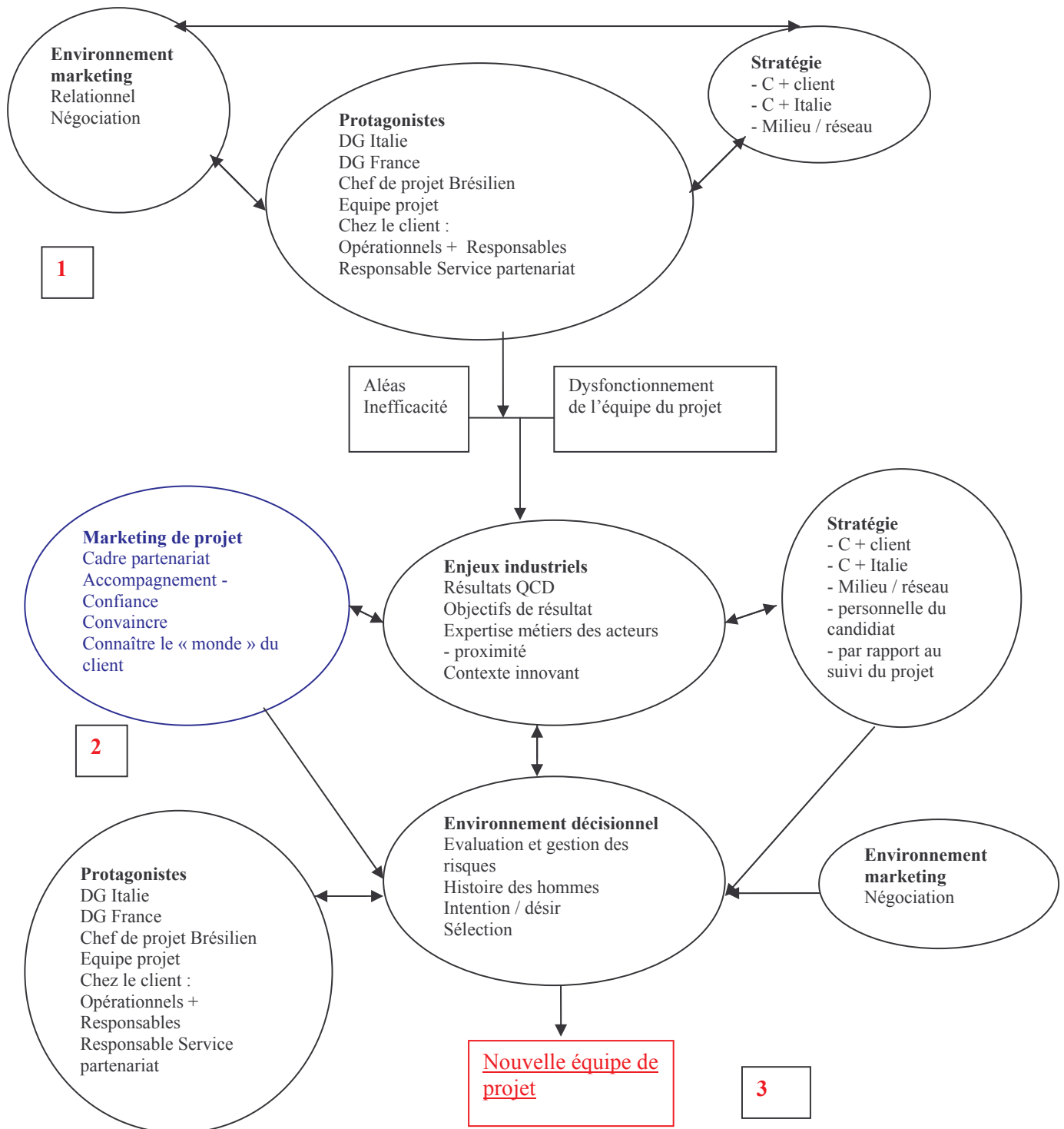
Dans les faits, l’arrivée du nouveau Chef de projet apporte « sécurité » et « sérénité », selon les termes du responsable BE. Ce dernier précise la nécessité pour un Chef de projet d’entrer dans le projet, de façon « concrète » également: Word, Excel, planification, compte rendus, jalonnements... pas seulement sous l’aspect « politique ».

Pour finir sur cette partie, et comme cela fut annoncé au début, le diagramme causal final est présenté ci-après. D’après ce diagramme, la variable principale à expliquer pour la situation relative à la création d’une nouvelle équipe de projet C, est la bulle « environnements décisionnels ». De façon générale, il y a une forte imbrication entre les différentes catégories (relevées par les répondants, et correspondant aux catégories de

---

<sup>164</sup> D’ailleurs, six mois après la fin du projet (alors que ce dernier est interrogé dans le cadre de l’enquête) le bureau consacré au « plateau » est toujours en place chez le client, avec le nom de l’entreprise C sur la porte.

l'analyse de contenu), et des liens causaux importants, notamment vis à vis de la catégorie « enjeux industriels de la fonction marketing », mais l'enchaînement des catégories (bulles) et des causalités concoure surtout à mettre en exergue la catégorie de l'environnement décisionnel, caractérisée notamment ici par le modèle de Le Moigne (1990, p. 130-131 ; voir l'introduction de la thèse) : intelligence de la situation de projet C (observation de ce qui existe : des aléas, des retards, une certaine inefficacité ; observation au sein du réseau ; analyses des objectifs ; histoire des hommes ; etc.), conception (liée notamment à la résolution du problème et à l'évaluation des risques) et sélection (décision parmi les solutions, et surtout choix du nouveau chef de projet). On verra d'ailleurs que ce modèle « canonique du processus de décision - résolution organisationnelle » sera utilisé également au cours des paragraphes suivants, pour expliquer les phases de marketing de projet.



*Légende du diagramme causal relatif à la création d'une nouvelle équipe de projet C :*

- La chronologie des étapes est marquée par les chiffres 1 à 3,
- une flèche à un seul sens illustre l'influence d'une bulle sur l'autre,
- une double flèche indique des relations de causalité,
- la bulle de couleur rouge indique le résultat de la causalité.

## 4 – Positionnement du projet C par rapport à la problématique de la vente de solution

Dans le premier chapitre, le marketing de projet s'articule en diverses logiques, et notamment y sont présentées : l'offre créatrice de projet et la vente de solution. En fait, les démarches du marketing relatées par les personnes interviewées, et liées au projet C, caractérisent la *vente de solution*, qui « s'appuie sur l'intimité client pour mettre en œuvre une vente consultative qui, en final, se traduit par une transaction portant sur des systèmes » (Azimont et Al., 1999, p. 132). En effet le récit des actions au cours des différentes phases de marketing de projet décrites ci-après montre comment, notamment en phase de marketing hors projet, le client et le fournisseur avancent ensemble vers la solution finale<sup>165</sup>.

Certes une première démarche d'étude de chaque côté va les amener à des conclusions a priori différentes, -leurs objectifs sont en effet différents-, mais surtout complémentaires : le client de son côté, observe que la conjoncture est telle qu'il va falloir externaliser davantage, et que conformément à la stratégie du Groupe Monde, il va falloir développer des partenariats à long terme (c'est d'ailleurs dans cette optique, que le client se rapproche d'autres constructeurs pour des coopérations de différents ordres) ; quant au fournisseur, il prend conscience devant l'environnement concurrentiel qu'il doit mettre en avant un avantage concurrentiel qui sera, -les acteurs en ont, au préalable, vérifié la capacité-, le développement complet d'un véhicule.

Ainsi les deux parties évoluent pratiquement parallèlement, développant études, recherches et contacts, et ils travaillent bien sûr déjà ensemble sur d'autres projets de moindre envergure. L'importance du réseau est fortement mise en avant : même si cette éventualité n'est pas encore exprimée, non encore consciente -notamment chez le client-, les deux parties détiennent l'information qu'une telle collaboration s'est déjà faite à l'étranger.

A ce stade de l'analyse l'on pourrait penser que la firme C propose une *solution globale ou offre globale* : nombre d'industriels proposent en effet couramment des systèmes à leur client plutôt que des composants (voir chapitre précédent). Mais la démarche de la firme C correspond bien à la logique de la vente de solution, dans le sens où l'idée de projet (loin de répondre à un appel d'offre concret émanant du client), fait suite à une collaboration de longue date entre le client et fournisseur. C'est en effet à la suite de veilles techniques, concurrentielles et commerciales, de contacts fréquents, réguliers et soutenus, d'échanges relationnels intenses entre les parties, d'interactions au sein du réseau (notamment en discutant avec d'autres clients, avec des fournisseurs et sous-traitants et même avec des concurrents – l'un d'entre eux fut d'ailleurs interrogé dans le cadre de l'enquête) que le fournisseur C décèle le besoin de projet, alors qu'il n'était,

---

<sup>165</sup> Nous verrons qu'il s'agit bien de la vente d'une solution à un problème chez le client et non de la vente d'un produit (un prototype par exemple).

jusque là, pas encore exprimé réellement chez leur client. L'expérience de nombreuses réponses à des appels d'offre (situation industrielle à observer également) chez ce client, mais surtout chez des prospects, et en particulier dans le cas de projets d'envergures, fait dire par la majorité des personnes interrogées, que s'ils n'avaient découvert cette attente de solution à leur problème de charge (et leur volonté d'innover) qu'au moment d'un appel d'offres, il aurait été trop tard : un concurrent se serait positionné avant et la firme n'avait aucune chance d'obtenir le contrat. Ils ont souvent « servi de lièvre » en chiffrant en réponse à des appels d'offre, sans aucun retour, dans le cas présent, ils ont limité les risques d'échec (ce qui est d'ailleurs caractéristique du secteur du Business to Business ; voir les chapitres précédents).

Nous verrons en effet au cours des paragraphes suivants, consacrés à la naissance de l'idée de projet et à sa concrétisation, que C a accompagné le client vers *la solution : un partenariat sur un projet de développement complet, y compris pilotage, sur un projet de faible volume*.

Puis le client et l'entreprise C ont agi en interaction et ont *construit ensemble la demande*, avant de bâtir conjointement l'offre correspondante, en s'ajustant progressivement l'un à l'autre, face aux enjeux de chacun, aux organisations et métiers respectifs, en fonction des compétences propres aux différents acteurs, qu'ils soient le client, l'équipe du projet et les groupes associés pour les besoins de ce projet.

L'approche relatée est bien celle de *la vente de solution* telle que décrite par Azimont, Cova et Salle (1999, p. 133) et analysée dans le premier chapitre:

Le fournisseur décèle le besoin potentiel (1) chez le client, sur la base de ses expériences chez lui, sur la base de discussions au sein du réseau, sur la base de ses propres capacités, etc.

Parallèlement, le client perçoit une difficulté (2), en l'occurrence les pics de charge et la volonté de la direction du groupe de développer les partenariats et de répondre aux attentes du Mercosur, mais des questions subsistent : Un partenariat de quelle envergure ? Jusqu'où faire confiance à un sous-traitant ?

Le client n'a pas encore la solution adéquate, en regard à ses propres conditions de travail, à ses propres objectifs : avoir les mêmes résultats que le travail en interne.

Tout le travail du fournisseur va donc consister à « faire cheminer » le client du besoin latent à la vision d'une solution (3), de sa solution : réaliser le développement complet, y compris pilotage pour le compte du client, d'un projet au Mercosur (le besoin au Mercosur est également décelé chez les deux parties, voir la section suivante), sur un faible volume pour limiter, des deux côtés les risques dus au phénomène de nouveauté.

Ce cheminement correspond à tout ce travail d'accompagnement, de guide de la part du fournisseur, propre à la méthode de vente de solution. Et un déroulement optimal de ces stades n'est bien sûr possible que, selon les auteurs, dans une relation étroite, « intime » (op. cit., p. 137) avec le client, ce que décrivent d'ailleurs l'ensemble des interviewés



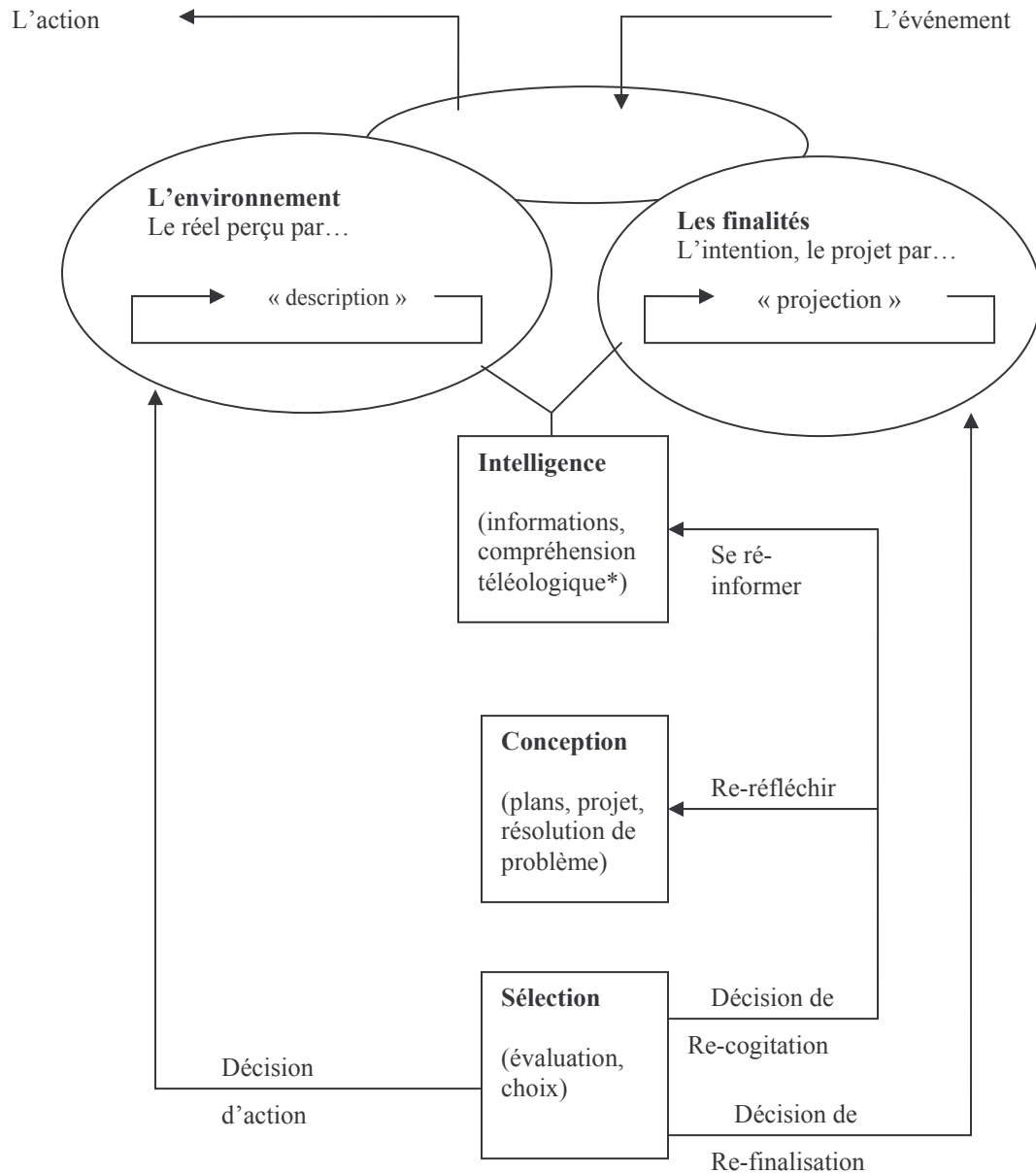
## **SECTION 2 : LES PHASES DE MARKETING DE PROJET C**

### **1 - Trois phases du marketing de projet : phase de marketing hors projet, phase de marketing en amont du projet, phase de marketing dans le projet**

**L**a description des actions de marketing de projet ci-après a pu être réalisée grâce au recoupement des informations obtenues à partir des analyses de contenu des entretiens réalisés au sein de l'entreprise C, d'une part et, d'autre part, de l'analyse de l'entretien avec le client (le responsable du Service Partenariat). L'on s'aperçoit, au fur et à mesure de l'analyse de contenu des entretiens et des croisements des données, que les actions de marketing de projet conduisent à la mise en œuvre (mise en œuvre du projet, par exemple), aux prises de décision (demander une augmentation du budget, par exemple) et même à l'idée d'une future collaboration (l'on verra plus loin que les trois phases mènent en fait à une quatrième : hors projet du prochain projet). En fait, l'on retrouve pour chaque enjeu lié au marketing de projet, les enchaînements et les boucles des trois stades du modèle de décision proposé par Le Moigne<sup>166</sup> (1990, p. 131) : l'intelligence d'une situation (« quels sont les objectifs qui rendent intelligibles les descriptions d'une situation perçue complexe », p. 130), la conception d'alternatives et la sélection associées à de multiples opérations de ré-information, re-cogitation et de re-finalisation. C'est en conséquence sur ce schéma d'enchaînement que nous proposons de relater les différentes actions et décisions repérées au cours des phases de marketing de projet (voir le chapitre 1), en particulier la phase de marketing hors projet. Pour plus de compréhension, le modèle canonique du processus de décision - résolution organisationnelle de Le Moigne est reproduit ci-après, et avant le début de l'étude concernant les phases de marketing du projet C (voir également l'introduction de la thèse où le même schéma est utilisé pour décrire la démarche de la recherche).

---

<sup>166</sup> L'auteur cite les travaux de Simon (1983) ; il nomme son schéma : « le modèle canonique du processus de décision - résolution organisationnelle » ; et voir l'introduction de la thèse pour laquelle le schéma de Le Moigne fut utilisé pour illustrer la démarche suivie pour la thèse.



*D'après Le Moigne (1990, p. 131)*

\*téologie est ici employé pour désigner « ce qui relève d'une élaboration chemin faisant, selon des stratégies successives de production de nouvelles finalités pour l'action » (voir la section du chapitre précédent, consacrée à la description des projets)

### **a) Phase marketing hors projet** (avant 1998)

Pour une meilleure lisibilité, les actions de marketing de projet en phase hors projet de la firme C, et de leur client, sont décrites séparément dans la suite du texte, alors qu'elles ont souvent lieu en parallèle, sous l'impulsion de la conjoncture, du développement

interne des deux sociétés, des stratégies de leurs groupes respectifs, du milieu automobile, de leur concurrence respective...

- *pour le client* (l'entreprise est une filiale d'engineering et de production du groupe, spécialisée dans les véhicules utilitaires)

Un des enjeux essentiels du marketing hors projet exprimé par le client (voir les enjeux de la fonction marketing en milieu Business to Business traités dans le premier chapitre de la thèse<sup>167</sup>), c'est tout d'abord l'information et la compréhension des marchés. Il faut donc procéder à l'analyse de la conjoncture et de l'environnement. Pour ce faire, des études de marché, des études des besoins, attentes du client final sont réalisées.

En parallèle, et en regard des enjeux du marketing liés à l'expertise de son métier, au pilotage de la chaîne de valeur et à la conception et dynamisation de l'offre, le client réalise une étude de ses propres compétences, et de ses besoins en termes de capacité extérieure et compétences extérieures, face notamment aux résultats concernant la demande, les attentes, la conjoncture. De la même façon, le client s'informe sur la concurrence et procède à l'analyse des actions et pratiques innovantes de leurs concurrents (notamment : veille technico-commerciale, interrogation du réseau...).

Bien sûr cette recherche d'information est liée à la *stratégie du groupe* (en l'occurrence la stratégie de croissance, avec pour axe principal de développement : le Mercosur, et avec l'appui d'un développement de partenariats d'envergure, existants déjà chez certains concurrents, mais non encore mis en place dans le groupe – voir l'enjeu du marketing stratégique, op. cit., p. 408 ; et voir plus loin, l'enjeu du marketing stratégique, ainsi qu'au cours des chapitres suivants, les paragraphes concernant le marketing stratégique) mais aussi à celle de la Direction Véhicules Utilitaires de ne pas augmenter les effectifs.

Cette « intelligence de la situation » (voir le schéma précédent de Le Moigne, 1990) permet une prise de conscience très tôt par l'entreprise cliente de la nécessité d'une externalisation plus importante sous la forme d'un partenariat à long terme. Mais aussi elle aboutit sur l'idée d'un projet au Mercosur (les attentes des consommateurs sur cette zone ont été également analysées et montrent des tendances très prometteuses). L'idée d'un projet de partenariat sur le Mercosur se dessine donc, il reste à définir sur quel type de projet, et, conformément à la stratégie à développer, dans quelles circonstances de partenariat le réaliser.

L'on décide donc chez le client de se « ré-informer » et de « re-réfléchir » (selon les termes de Le Moigne, voir plus haut), en procédant à l'analyse du panel de fournisseurs et ainsi à l'évaluation des partenaires potentiels, de leurs expériences et de leurs compétences. Ils sont bien sûr déjà en relation avec certains fournisseurs qui travaillent

---

<sup>167</sup> Les différents enjeux seront repris tout au long de ces paragraphes (« l'information et la compréhension des marchés, expertise dans son métier et le métier du client, conception de l'offre, dynamisation de l'offre, définition et aide à l'utilisation de méthodes de travail, gestion de la rentabilité, marketing stratégique », d'après les travaux de Michel, Salle, Valla, 2000, p. 408) ; quoi que les auteurs se positionnent principalement du côté du fournisseur, le client de C se trouve face au même type d'enjeux de marketing.

déjà en sous-traitance avec eux, et ces relations et contacts, expériences servent l'évaluation ; notons les contacts particulièrement développés avec l'entreprise C.

Au cours de cette phase, l'on précise donc de plus en plus finement le projet de partenariat (cf croquis précédent « conception »), orienté Mercosur. Et des premiers chiffrages, en interne par le Service cotation, sont alors réalisés (voir l'enjeu de la fonction marketing lié à la conception et à la dynamisation de l'offre).

Sur la base de ce qui précède, et grâce aux contacts réguliers avec leurs fournisseurs et, notamment suite à la sollicitation correspondante de la firme C –dont nous décrivons les actions parallèles plus loin et dont la volonté est de mettre en avant leur avantage concurrentiel-, qui se montre d'ores et déjà préparée et engagée dans une démarche de partenariat et pour une prestation qui correspond aux besoins du client, une pré-sélection de fournisseurs – partenaires potentiels est alors établie par ce dernier. Ensuite, la proposition de l'idée, avec le budget correspondant, est soumise à la Direction Générale du groupe et au Service des Achats.

L'idée de partenariat séduit et, pour la servir, on décide (« décision d'action », voir Le Moigne, 1990) la création d'un Service Partenariat (dont le Responsable fait d'ailleurs partie de nos interlocuteurs). En parallèle une communication en interne (qui, selon bon nombre d'interviewés, aurait été insuffisante pour le projet C étudié) est décrétée, afin de promouvoir l'idée, de motiver le personnel, de l'impliquer et de le rassurer (l'idée d'externaliser auprès de partenaires effraie certains collaborateurs qui craignent de perdre du travail, confirme le Directeur des Projets Véhicules Utilitaires chez le client). L'enjeu du marketing est ici la définition et l'aide à l'utilisation de méthodes de travail pour une « vraie compréhension des marchés de l'entreprise » par l'explication auprès des acteurs internes ; cet enjeu est lié à celui concernant la fonction de synthèse du marketing stratégique (Michel et al., 2000, p. 408 ; et voir le premier chapitre et les chapitres suivants).

- pour le fournisseur C

Du côté fournisseur (entreprise C), les enjeux de marketing de projet se dessinent également : notamment l'information et la compréhension des marchés, et l'expertise dans son métier et le métier du client. Et c'est bien sûr *en liaison avec la stratégie de l'entreprise et de celle du groupe* qu'elle vient de rejoindre (notamment : se positionner au niveau mondial, développement des fusions et regroupements, volonté de travailler dans le secteur particulier des véhicules utilitaires où le groupe n'est pas encore présent ; enjeu du marketing stratégique), que la firme C procède à l'analyse de la conjoncture et de l'environnement. Et elle procède à l'analyse et la capitalisation de ses connaissances, (connaissances, compétences, expériences, relations, ...) afin de se différencier des concurrents. La Direction et son personnel ont en effet pris conscience qu'il faut mettre en avant un avantage concurrentiel. L'on retrouve ici l'enjeu du marketing lié au pilotage de la chaîne de valeur.

C'est en fonction de ces résultats que l'entreprise C intensifie les démarches commerciales, la communication du savoir-faire et des possibilités de développement, la

recherche d'informations, la veille technico-commerciale. Ses actions, liées à la recherche de différenciation par rapport à ses concurrents, se développent.

Au niveau mondial et au niveau de son groupe, l'organisation analyse la concurrence et les pratiques innovantes. Elle analyse également les besoins des constructeurs, les apports qu'elle peut leur proposer, les solutions qu'elle peut développer (c'est ainsi que les démarches quotidiennes auprès du client concerné par le futur projet font entrevoir une possibilité de travailler ensemble de façon différente, pour leur apporter LA solution, en regard à leurs besoins, leurs attentes, à leur capacité et aux perspectives environnantes servies par une conjoncture favorable –les réflexions et les actions de la firme C et de leur client sonent effet concomitantes-) En parallèle, la firme C procède à l'étude de son réseau et à la recherche de compétences manquantes.

Elle peut maintenant communiquer sur ses atouts et perspectives de développement, de façon réfléchie, en utilisant son insertion dans un groupe comme un avantage et une opportunité : le groupe présente toutes les compétences nécessaires à un projet d'envergure (enjeu de l'information et la compréhension des marchés associé au pilotage de la chaîne de la valeur et de la gestion de la rentabilité, voir le chapitre premier et les travaux de Michel, Salle et Valla, 2000, p. 408).

L'entreprise C et la maison mère Italienne prennent conscience très tôt de leur possibilité de développer un véhicule complet, à partir de la France (et ce serait une première dans l'hexagone, dans les conditions estimées), répondant ainsi à la nécessité de se différencier, et se conformant de la même façon à l'examen de leurs stratégies et aux tendances du marché (enjeu de la dynamisation de l'offre, pour créer les conditions de réussite auprès des clients, et notamment pour passer à la concrétisation de l'idée du projet).

Une présentation adéquate auprès des clients potentiels est faite. Et l'on accroît le relationnel chez les clients déjà connus. En particulier l'équipe technico-commerciale et la Direction de C, accompagnent le client concerné par la présente étude, vers la solution du développement complet, y compris le pilotage (c'est surtout ce point qui marque la différence, selon les personnes interviewées), sur le Mercosur (puisque le besoin du client est là, en cette période) grâce à la proximité géographique (en l'occurrence, ils possèdent une filiale au Brésil), la proximité technique (connaissance du monde automobile, langage commun... –nous revenons sur ces notions plus loin, lors du traitement des 6 variables – actions, identifiées par les répondants ; et voir le premier chapitre), mais aussi en mettant en avant leur expérience, leurs compétences, la synergie de leur groupe. Bien sûr l'expérience positive acquise avec le client dans les précédentes affaires est « exploitée » et l'histoire commune entre les deux entreprises est un avantage certain (dans un passé lointain, l'entreprise C a en l'occurrence fait partie du groupe – client). *L'accompagnement* du client (qui a confiance au fournisseur) vers la solution, profitant de *l'idée pratiquement commune client / fournisseur* caractérise la vente de solution (nous l'avons vu dans le début du récit du projet C).

En conclusion de cette période (phase de marketing hors projet), on notera en particulier les points suivants relevés souvent chez les deux parties interrogées :

- ➔ le client peut sous-traiter le développement complet + le pilotage (cela a déjà été fait par un concurrent étranger sur un marché étranger) mais c'est une 1<sup>ère</sup> en France. Il n'existe que quelques fournisseurs - partenaires capables (3), dont l'entreprise C qui s'engage dès le départ, et « conforte » (expression du Responsable Service Partenariat chez le client et du Directeur de C) l'idée, le traduit en besoin, bien avant l'appel d'offre correspondant.
- ➔ la confiance existe entre les deux parties depuis longtemps, c'est un atout indéniable pour l'ensemble des personnes interviewées.

### **b) Phase marketing en amont du projet** (mi 1999)

Les actions de marketing de projet se traduisent pour l'ensemble des protagonistes interrogés, par des relations et échanges dans les deux sens, réguliers et « profonds » (voir le chapitre 1 dédié à l'étude de la littérature, au cours duquel il fut noté que « la réussite de ces enjeux n'est possible que dans le cadre d'échanges, de contacts, d'interactions entre les acteurs »).

Au cours de cette phase, le client évalue les points forts des fournisseurs potentiels et, de son côté, le fournisseur C évalue les besoins et attentes du client (enjeux marketing de l'information et la compréhension des marchés, dynamisation de l'offre, expertise dans son métier et le métier du client).

Dans ce contexte, l'idée d'un projet se dessine, même si celui-ci n'est pas précisé.

Un nom est donné au projet (des deux côtés, dès les premières investigations), marquant ainsi la concrétisation de l'idée en projet (voir dans les pages suivantes, la partie dédiée au passage à la concrétisation ; quant aux enjeux marketing cela correspond à la définition des méthodes de travail)

Une réelle collaboration sur le futur projet a lieu, entre les deux parties, une co-construction (ou co-élaboration) de l'offre, du cahier des charges – avec des modifications, des évolutions, de nouveaux échanges et nouvelles discussions, de multiples rencontres. Et un appel d'offre officiel est établi (dynamisation de l'offre). En effet le client tient à comparer les conditions proposées par le fournisseur C avec des concurrents (ne serait-ce que parce que le Service des Achats demande officiellement au minimum 3 offres), même si l'entreprise C s'est positionné très avant, se donnant toutes les chances. L'entreprise C est finalement à l'origine, aux côtés du client, de l'appel d'offre (qui officialise le besoin du projet).

Pour confirmer le panel de façon officielle, des audits de la part du client chez l'entreprise C et ses filiales, ainsi que chez les partenaires de l'entreprise C désignés comme potentiellement impliqués dans le projet, ont lieu. Le client procède d'ailleurs de la même façon également chez les deux concurrents capables de réaliser le projet dans leurs attentes (il s'agit d'un Italien et d'un Allemand).

Une phase de négociation s'en suit ; elle serait de principe selon le client. En effet, le client « régit les règles du partenariat », la stratégie du fournisseur et ses actions de marketing de projet ont d'ores et déjà conforté le choix de travailler avec l'entreprise C. Aussi le prix n'est-il pas vraiment discuté (selon le Chef de projet Brésilien, le Responsable du Service Partenariat chez le client et le Directeur de C) : ce qui correspond au fait que le fournisseur, en s'intéressant très tôt à un besoin de projet, se donne toutes les chances d'obtenir une affaire (enjeu du marketing de projet lié à la dynamisation de l'offre en créant les conditions de réussite : voir le premier chapitre). Cette situation de C correspond à celle d'une réponse à un appel d'offre lorsque le fournisseur est présent très en amont et participe à la construction de l'appel d'offre (A.O.). Et si l'on compare avec la situation de la réponse à un appel d'offre, sans s'y être intéressé avant (une des contextes industriels à analyser dans le cadre de la recherche, voir le chapitre précédent), tous les protagonistes sont d'accord sur le fait qu'il est très rare, voire, selon la majorité, « impossible », de voir se concrétiser une affaire dans les circonstances où on découvre l'appel d'offre, sans contact préalable ; dans ce cas, « on sert de lièvre et on n'a aucune chance de prendre le projet » mais c'est parfois « un passage obligé » pour commencer à nouer des contacts avec des prospects.

Néanmoins, le Service Partenariat procède officiellement à une sélection finale ; l'analyse des avantages, en termes de proximité dans le sens de la distance, comme de la relation, la présence au Mercosur, les expériences... est mise en avant auprès des Achats chez le client (enjeux du marketing liés au pilotage de la chaîne de la valeur, à la dynamisation de l'offre, à la définition et aide à l'utilisation de méthodes de travail). C'est finalement la firme C qui est en charge du projet (son développement, sa réalisation, son pilotage).

L'entreprise C présente alors l'organigramme officiel (avec la nomination du Chef de projet, le nombre des membres de l'équipe du projet et leurs fonctions, la présentation des partenaires européens et locaux envisagées, avec leurs prestations attendues).

Le client établit enfin le contrat (réalisé afin de « se mettre d'accord sur le contenu, le sujet, les attentes et les moyens » selon le client – « contrat succinct » « périmètre des responsabilités mal défini, imprécis » car c'est un première pour les deux, selon le fournisseur). Le contrat est signé. La réalisation du projet C peut commencer.

### **c) Phase marketing dans le projet** (à partir du début 2000)

Pour faciliter la lecture de cette phase, les enjeux du marketing de projet seront cette fois, regroupés et indiqués à la fin de la phase de marketing dans le projet (et cette synthèse



des enjeux relatifs à la troisième phase précèdera la conclusion relative à l'ensemble des trois phases).

L'équipe du projet C est effectivement constituée.

On retrouve des deux côtés client et fournisseur, tout au long de la vie du projet C, d'une part, des actions de marketing de projet interne (le client est interne vis-à-vis des actions de marketing de projet suivantes), en vue notamment de :

- Modifier de la structure organisationnelle,
- Motiver du personnel, et surtout de l'équipe du projet
- Implication de la Direction Générale
- Convaincre les protagonistes

Et d'autre part, des actions de marketing de projet externe (tournées vers le client de C et vers les fournisseurs - partenaires) :

- Gestion des difficultés, des malentendus, des retards (par exemple, les répondants citent quelques causes de dysfonctionnement : le fournisseur C aurait sous évalué les besoins du client, le client aurait mal défini les responsabilités et aurait évalué « à la légère » une des entreprises impliquée dans le projet, etc.)
- Faire preuve de réactivité (pour cela, il arrive à l'équipe du projet de contourner les procédures du client, contourner l'organigramme officiel pour prendre très vite les décisions qui s'imposent ...)
- Multiplier les contacts, les relations, la communication avec le client (même si ces actions sont différentes de celles menées en phase hors et en amont du projet, car les objectifs sont différents, elles restent importantes pour par exemple renégocier des suppléments, des modifications, obtenir des informations de façon continue, rassurer le client, etc.)

Des problèmes de communication, des problèmes relationnels parfois, des problèmes culturels (« complexité des intervenants ») sont évoqués. Des problèmes de prévision de la réalisation du projet, de représentation du projet sont également cités. Les protagonistes chez C font alors appel au réseau, au relationnel (exemples : nouvelle embauche, recherche d'autres sous-traitants... ; voir plus loin la synthèse des enjeux du marketing de projet pour cette 3<sup>ème</sup> phase).

Des réunions d'avancement sont programmées tous les 15 jours entre les deux parties, animées par le Directeur des Projets Véhicules Utilitaires (communication, discussions relatives aux problèmes techniques et aux échéances).



Et l'implication personnelle des protagonistes des deux parties s'avère plus importante que sur un projet « classique » (« engagement personnel », « motivation personnelle ») et un rôle accru de quelques protagonistes de l'équipe projet est mis en avant (en particulier le rôle du Responsable du Bureau d'Etudes).

A cet effet, le Responsable du Service Partenariat note la réactivité, la flexibilité et l'« inventabilité » très importante dont le fournisseur C fait preuve pour palier aux aléas. Pour l'entreprise C en l'occurrence, il y a dans ce contexte, une nécessité d'un relationnel développé et quotidien, d'un accompagnement, non seulement de leur client tout au long du projet, mais aussi, un accompagnement des sous-traitants (eux aussi sont acteurs, parties prenantes dans projet C). Enfin les répondants expriment des actions d'échanges, un développement des contacts, du relationnel, et ils mettent en avant l'accompagnement, le soutien, l'action de motivation de la part du Chef de projet et de la Direction, envers les acteurs internes chez C, notamment envers les membres de l'équipe du projet.

En outre, tout au long du projet, des visites, des déplacements, des rencontres entre les différentes entreprises protagonistes du projet ont lieu. Les participants aux entretiens notent l'adaptation culturelle, humaine et technique entre les deux parties et « les autres instances du partenariat » (à savoir les filiales, les maisons mères, les Directions Générales des groupes, les fournisseurs et partenaires de l'entreprise C).

Bien sûr il a parfois fallu mener des actions de re-négociations par rapport au contrat d'origine (certaines suivies d'effet, d'autres non ; d'ailleurs certaines modifications sont encore considérées comme « geste commercial » et ne font l'objet d'aucune demande officielle de modification de budget). Des adaptations et modifications techniques ont également eu lieu.

Mais aussi, le budget est régulièrement analysé, par les deux parties. Le client procède également de façon régulière, à des évaluations intermédiaires du fournisseur et de ses résultats en termes d'avancée du projet C. Et conformément au métier de l'automobile, il effectue des validations (elles furent d'ailleurs programmées dès le départ, peu après la signature du contrat).

Et on parle ici d'une gestion du retard (du planning), d'une gestion de (ou des) équipe (s) (coordination des acteurs internes et externe, équipe du projet, équipes techniques, équipes de production, équipes technico-commerciales) et d'une gestion des aléas. Et certains répondants mentionnent même une « gestion de crise » (en mi juin 2002 quand les résultats des tests sur la route Brésilienne sont défaillants)

Toutes ces activités obligent à une recherche d'informations (des deux côtés) constante, à des échanges verbaux et documentaires continus. Elles nécessitent des réunions multiples et régulières pendant toute la phase.

Quant aux actions menées au Mercosur, les personnes interrogées expriment surtout un suivi et un accompagnement, voire « un soutien », dès le début et pendant toute la

réalisation du projet au Brésil (en l'occurrence dès début 2002). D'ailleurs des réunions spécifiques ont lieu, en vue des :

- Lancement en fabrication (début août 2002)
- Accord de commercialisation (prévu à l'origine en début sept 2002, et effectivement, l'accord est donné le 6.9.02)

Mais, avant l'étape de l'accord de commercialisation (et en vue de cette étape), d'autres actions ont lieu : par exemple, on réalise des mises au point (moyens de fabrication, pièces fournies et assemblées, et même des hommes « qui prennent le relais »), on réalise des ultimes modifications et des plans d'action pour « stabilisation ». De nouveaux échanges, des renégociations ponctuent ces faits.

Les répondants insistent au niveau de cette phase de marketing dans le projet, sur le dépassement (par les deux parties client / fournisseur) des termes du contrat, et ce plusieurs fois pendant cette phase, avec ou sans avenant selon le cas (ainsi on parle souvent de coûts supplémentaires pour les deux parties) : l'évolution (formelle ou informelle) du périmètre des responsabilités est citée, avec un souci de l'image que l'on tire du projet et une préparation à l'avenir, aux futures collaborations (ce qui explique que parfois l'on ne demande pas de contrepartie à un dépassement du périmètre des responsabilités ; et voir plus loin, la phase hors projet du prochain projet).

Enfin une dernière étape dans cette phase de marketing dans le projet marque sa fin : les protagonistes chez le fournisseur C procèdent à la « finalisation », et à la transmission « des dossiers et du véhicule » au personnel du client : passage des relais, de la connaissance, reprise de la documentation par le client, adaptation de la documentation à l'organisation du client... La finition de la documentation, et sa transmission ont lieu en fin décembre 2002, date de la fin du projet pour la majorité des acteurs (mais pour certains, c'est la sortie du véhicule qui marque la fin du projet, pour d'autres, c'est l'accord de commercialisation, mais pour la majorité, c'est la transmission du dossier final qui marque le relais, donc la fin de leur prestation, la fin du projet C).

#### Synthèse des enjeux de marketing de projet en phase de marketing dans le projet :

Les enjeux correspondant à l'ensemble des éléments listés ci-dessus, sont d'une part, *l'enjeu de l'information* qui est important tout au long du projet ainsi que, *la définition et l'aide aux méthodes de travail* (marketing de projet interne : chez le fournisseur et au sein de l'équipe du projet ; et marketing de projet externe : chez le client, comme par exemple les échanges coopératifs, la présence du plateau de l'équipe du projet chez le client ; les actions au sein des filiales du client également, etc.), d'autre part, la *gestion de la rentabilité* (avec des évaluations des deux côtés, les actions pour obtenir les informations nécessaires à ces évaluations et les actions pour re-négocier le délai ou le budget si nécessaire).

Et, au même titre qu'en phases de marketing en amont du projet et marketing hors projet, l'enjeu de la dynamisation de l'offre était souligné à plusieurs reprises, il faut ici

souligner les actions de marketing (à côté des actions de management de projet ; voir les chapitres suivants et voir la dernière partie de la thèse), en vue de voir le projet se développer et se réaliser dans les meilleures conditions ; c'est l'enjeu que l'on pourrait appeler *enjeu de la dynamisation du projet* (pour reprendre le terme « dynamisation » de Michel, Salle, Valla, 2000, p. 408) qui marque la volonté de créer, et de maintenir, les conditions de réussite pour le projet, la volonté de réduire les risques (non seulement les risques perçus d'ailleurs), tout au long de son développement jusqu'à son aboutissement.

Et ce pour renforcer *l'expertise dans les métiers du client*, enjeu qui permettra à l'entreprise de progresser (voir plus loin, la phase de marketing hors projet du prochain projet), et qui permet d'inscrire l'avancée et le progrès dans le *marketing stratégique* (voir les chapitres suivants).

#### **d) Conclusion relative aux trois phases de marketing de projet : les phases de marketing de projet, les enjeux du marketing de projet et les modalités d'action**

Les enjeux du marketing en situation Business to Business définis par Michel, Salle, Valla (2000, p. 408 ; et voir le premier chapitre de la thèse) correspondent bien aux enjeux du marketing de projet, tout au long des phases de marketing de projet. Avec parfois, quelques nuances :

Si l'enjeu de l'information et de la compréhension des marchés est constant tout au long des trois phases, l'expertise dans les métiers du client est un enjeu très présent au niveau des phases amont, et se retrouve renforcée à la fin du projet, quand le projet est terminé (dans un objectif de communication auprès de clients potentiels par exemple, de capitalisation de l'expérience acquise, etc. Voir la phase hors projet du prochain projet, traitée plus loin et voir la dernière partie de la thèse).

Quant à l'enjeu de la conception de l'offre et la dynamisation de l'offre, il est très présent en phases de marketing hors projet et en amont du projet, et progressivement il cède la place à la dynamisation du projet (créer et maintenir les conditions nécessaires au bon déroulement du projet).

De la même façon l'enjeu du pilotage de la chaîne de la valeur pour l'apport d'avantages utiles pour le client, permet de se positionner dès l'amont, mais aussi permet la mise en condition optimale pour le succès du projet, et au final permet de dégager de la valeur pour les deux parties face au résultat du projet.

La gestion de la rentabilité est également constante, même si les objectifs sont différents suivant la phase ; par exemple, à la fin du projet, elle correspond plutôt à l'évaluation de la rentabilité du projet et de l'investissement par rapport au client ; et pendant le projet, elle correspond surtout à l'évaluation au fur et à mesure pour veiller à ne pas dépasser le budget (voir en dernière partie de la thèse, les paragraphes consacrés à l'évaluation).

La définition et l'aide à l'utilisation des méthodes de travail se retrouve aux différentes phases, là encore avec des significations différentes suivant la phase (en phase de marketing hors projet, cet enjeu est tournée surtout vers l'interne ; en phase de marketing

dans le projet, cet enjeu permet une meilleure connaissance du client, de ses habitudes, de son langage, de ses procédures, etc.).

Enfin, le marketing stratégique est un enjeu constant tout au long des phases, et forme bien la synthèse et la dynamique de l'ensemble, et il est assuré par une « relation directe et sensible avec l'environnement » (Michel, Salle, Valla, 2000, p. 408) (nous reviendrons sur le marketing stratégique et sur son lien avec la marketing de projet, au cours des prochains chapitres).

Or ces enjeux sont portés par un ensemble d'outils (la veille, les études, par exemple), mais surtout par des actions, et notamment la *communication*, le *relationnel* (qui renforcent en particulier *la confiance* et diminuent les risques, facilitent les négociations et re-négociations), *l'apprentissage* (des méthodes de travail du client ; le progrès réalisé pour le projet, par exemple), la *collaboration* (notamment entre le client et son fournisseur, au sein de l'équipe de projet, etc.), *l'accompagnement* du client avant le projet et vers la solution, et ensuite tout au long du projet jusqu'à son aboutissement. Ces variables – actions (relevées une première fois à partir de la littérature ; voir le premier chapitre), seront représentées schématiquement plus loin pour illustrer notamment le passage de l'idée de projet à sa concrétisation, puis à sa réalisation. Et elles seront traitées également dans le chapitre consacré aux apports des deux autres cas A et B (chapitre suivant), et surtout de façon plus fine dans le chapitre dédié aux contributions de la recherche, en dernière partie, notamment elles permettront la construction du modèle de marketing de projet.

## **2 - La naissance de l'idée de projet, en phase de marketing hors projet**

### **a) Naissance de l'idée**

L'analyse des entretiens du Directeur de l'entreprise C, et des protagonistes du côté client, donne des informations plus détaillées de la période précédant la naissance de l'idée du projet. L'intérêt est de tenter de répondre à la question : qui eut l'idée ? « L'idée [...] tournait à la fois chez nous et chez le client » et même dans le milieu, le réseau en France, « puisque ça s'était déjà fait à l'étranger ». Et de préciser la démarche liée à la logique de la vente de solution.

L'histoire de l'entreprise C, en particulier son passé commun avec le client et le rapprochement récent avec un groupe mondial procure à l'entreprise des atouts en termes de crédibilité et d'efficacité : les ressources et expériences de C additionnées à celle des filiales du Groupe vont d'une part leur permettre de mettre en avant un « avantage concurrentiel identifié » (la capacité à prendre un projet complet « dans tous ses aspects produit-process »). Et d'autre part, elles vont renforcer chez le client le sentiment de proximité avec C, en termes de distance bien sûr (car, en France, les entreprises des deux parties sont situées dans des villes voisines, et leur groupe respectif possède des filiales à

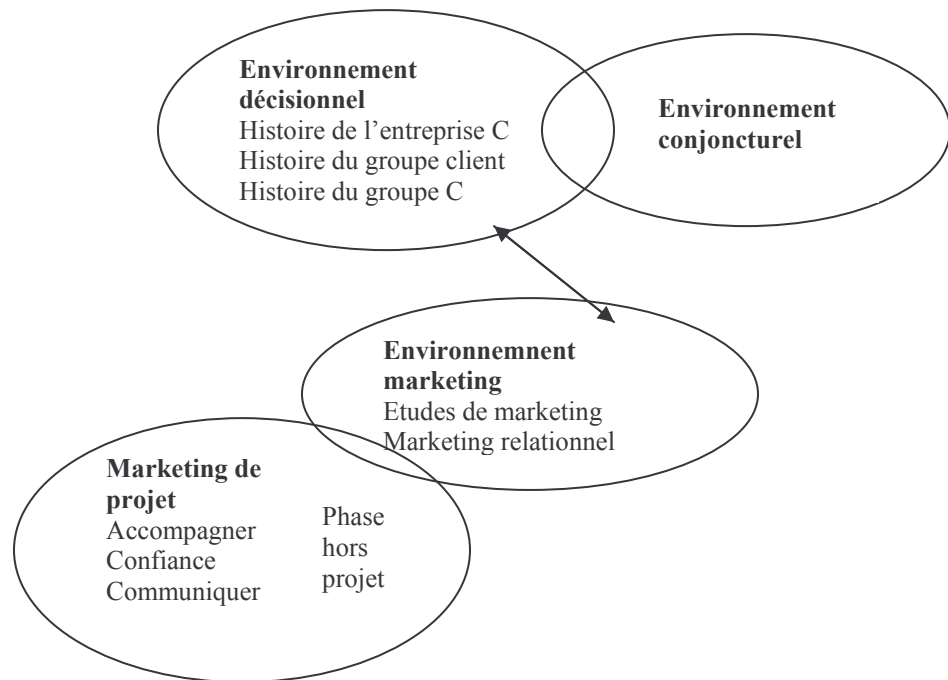
peu près partout dans le monde) mais surtout en termes de culture d'entreprise. La conjoncture de l'époque est un élément supplémentaire fédérateur de l'idée : beaucoup de besoins en ingénierie sont identifiés pour le client, ainsi une conjoncture favorable et la volonté de la Direction Véhicule Utilitaire de ne pas augmenter les effectifs en interne (la conjoncture est un élément de l'environnement, qui influence la décision). Pour le fournisseur C, même si la situation conjoncturelle est favorable, il reste toutefois beaucoup de concurrents à faire face : il faut donc qu'ils se différencient (cf avant, en phase marketing hors projet : mise en avant d'un avantage concurrentiel).

C'est ainsi une conjugaison de facteurs internes et externes à l'entreprise qui va mener le fournisseur, comme le client, vers l'idée du projet (voir la « présentation succincte », plus loin).

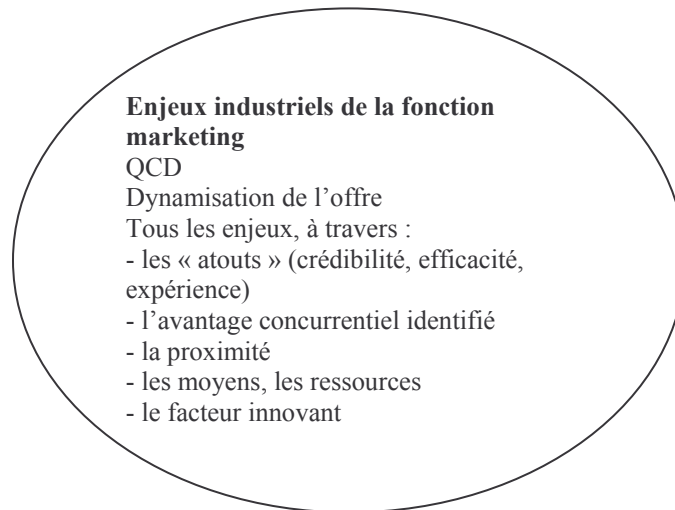
De la même façon que cela fut fait en section précédente, la situation décrite est schématisée de façon progressive pour donner, à la fin de l'analyse correspondant à cette partie, un diagramme causal (on utilisera là encore les catégories relevées dans le chapitre dédié à la méthodologie).

Ainsi, l'histoire commune des entreprises est placée dans la catégorie 'environnement décisionnel'. Et l'environnement conjoncturel est fortement imbriqué, voire il fait partie de l'environnement décisionnel, car les personnes interviewées en général, et le Directeur de l'entreprise C en particulier, insistent sur le fait que la décision de ce projet, comme la décision d'un futur projet avec le même client dépend de la conjoncture : favorable au moment de la naissance du projet, moins favorable deux ans plus tard pour reconduire un nouveau projet dans les mêmes conditions

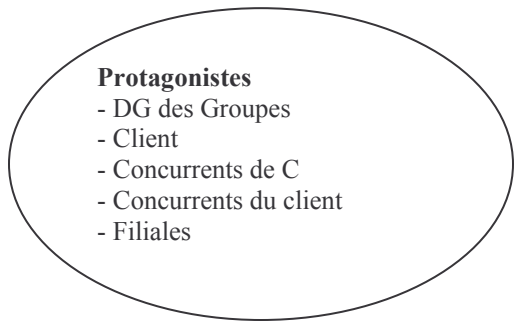
Et le marketing relationnel ainsi que les études de marketing marquent en particulier la catégorie 'environnement marketing', en liaison avec les actions de marketing de projet, en phase hors projet et en amont du projet. Comme suit :



En outre, la proximité, les atouts en terme de crédibilité et d'efficacité ainsi que l'avantage concurrentiel identifié, sont placés dans la catégorie des *enjeux industriels de la fonction marketing*, ces facteurs couvrent tout à la fois la compréhension des marchés, l'expertise des métiers, le pilotage de la chaîne de valeur, la conception et la dynamisation de l'offre, les méthodes de travail, l'investissement et les perspectives de marge de manœuvre, comme cela est repris ci-dessous :



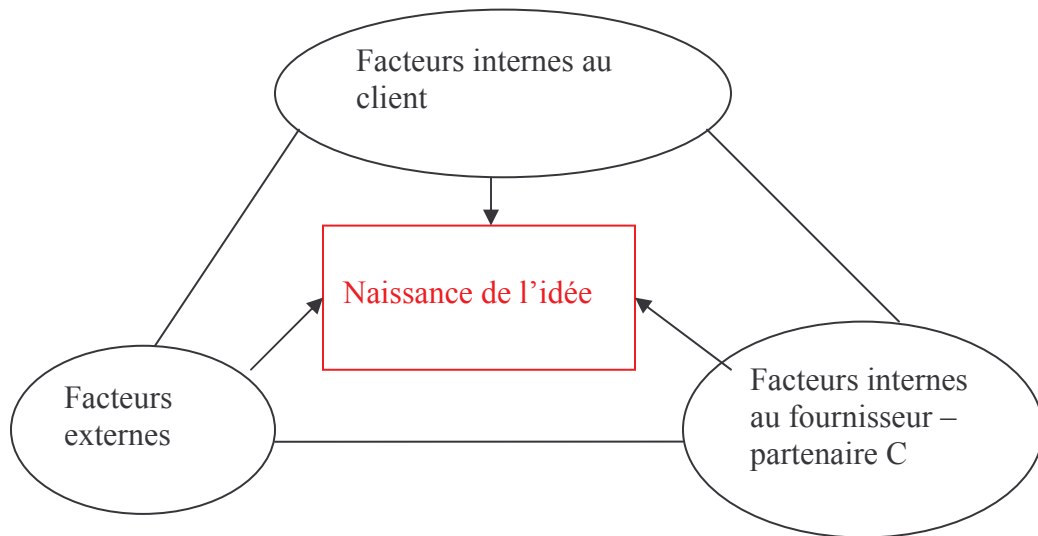
Les protagonistes identifiés regroupent surtout ici :



Finalement, afin d'illustrer la naissance de l'idée, en phase marketing hors projet, deux schémas ont été réalisés, basés sur les éléments principaux du discours des personnes interrogées et leurs liens, dans les catégories correspondantes (et reprises ci-dessus ; nous avons également à cet effet, distingué les données prises en compte de façon particulière, par le style d'écriture : souligné).

- **1<sup>er</sup> schéma** : présentation succincte qui correspond à l'idée d'une conjugaison de facteurs internes et externes à l'entreprise qui va mener le fournisseur, comme le client, vers l'idée du projet

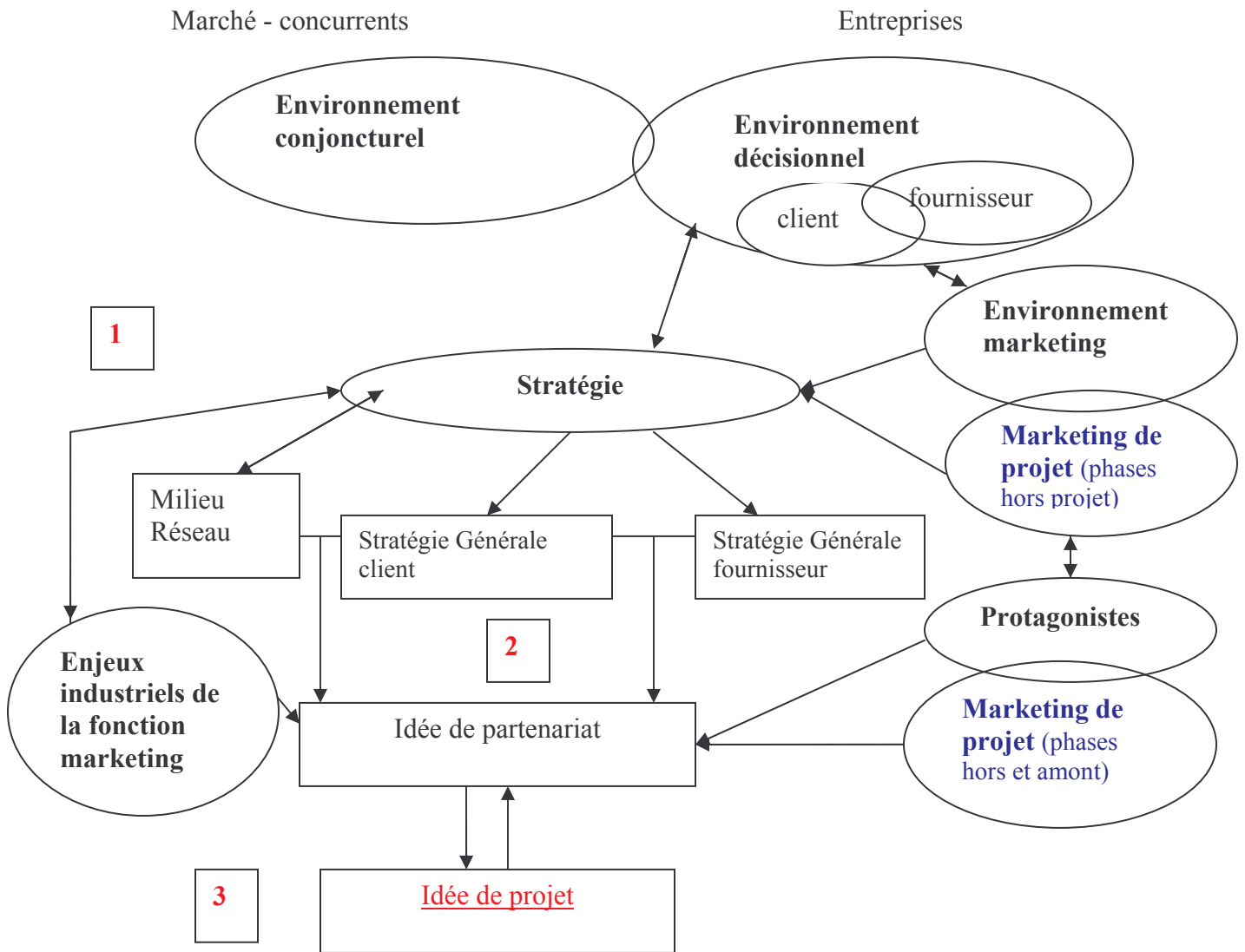
Une conjugaison de facteurs externes et internes vers la naissance de l'idée en phase marketing hors projet



- **2<sup>ème</sup> schéma** : description plus détaillée

Seuls les titres des bulles sont repris dans le schéma (pour le détail des bulles, voir plus haut). Le diagramme causal fait cette fois apparaître la catégorie « stratégie » comme variable principale à expliquer, nous verrons en effet au cours des prochains chapitres le lien entre le marketing de projet et le marketing stratégique (voire avec la stratégie générale de l'entreprise).





*Légende du diagramme causal relatif à la naissance de l'idée de projet, en phases de marketing hors projet et en amont du projet*

- La chronologie des étapes est marquée par les chiffres 1 à 3,
- un flèche à un seul sens illustre l'influence d'une catégorie sur l'autre (ou les autres),
- une double flèche indique des relations de causalité,
- le rectangle de couleur rouge indique le résultat de la causalité (l'idée de projet)

Quant à l'idée, elle consiste, pour le client, à externaliser le pilotage dans un périmètre complet, sans risque économique. Ce qui revient, selon le Directeur de l'entreprise C, à externaliser les responsabilités avec des objectifs de résultat. Et c'est une évolution, une progression par rapport aux relations client / fournisseur d'origine qu'il qualifie « d'assistance technique ».

### **b) Concrétisation de l'idée en projet**

Pour concrétiser l'idée en projet, il a fallu « convaincre » différents acteurs des deux parties (les achats, les directions, les experts métiers...) et, notamment C a dû convaincre, non seulement en interne mais surtout son client, sur sa « capacité » à réaliser le projet dans les conditions requises de partenariat. Selon le Directeur de C, l'idée était bien avancée chez le client, et C n'aurait pas eu trop de mal à se positionner comme le fournisseur partenaire pour une telle idée de projet étant donné les « avantages » dont dispose C (nous les mentionnons d'ailleurs dans les paragraphes précédents) : la proximité, l'expérience dans le secteur automobile et avec le client en particulier, sa position dans le réseau, sa crédibilité, son expertise (notamment en ingénierie), les ressources du groupe, la confiance que lui témoigne d'ores et déjà le client, les échanges commerciaux et techniques en cours, etc.). Selon le même interviewé, C a accompagné le client vers la solution (voir la problématique de la vente de solution traitée dans les paragraphes consacrés aux particularités du projet C), -et les personnes interviewées du côté du client ne démentent pas- : concrétiser l'idée de partenariat avec une externalisation d'un développement complet (y compris pilotage) sur un projet de faible volume. Citons quelques propos : « dans les faits, cette méthode devait être essayée », « on les a peut-être confortés » dans cette idée, « les risques étaient moins grands sur un faible volume, pour les deux ».

Pour schématiser de la même façon qu'en point a), et aboutir à un diagramme causal, les catégories sont décrites de façon progressive tout au long de l'analyse des propos. Certaines catégories sont les mêmes que précédemment, ou reprennent partiellement les items listés au point a).

Tout d'abord, la catégorie 'marketing de projet' correspondant aux propos ci-dessus comportera les actions en vue de convaincre (notamment le client), accompagner (jusqu'à la solution) et celles ayant pour dessein de générer des projets sur le long terme (dans le cadre d'un partenariat), comme suit :

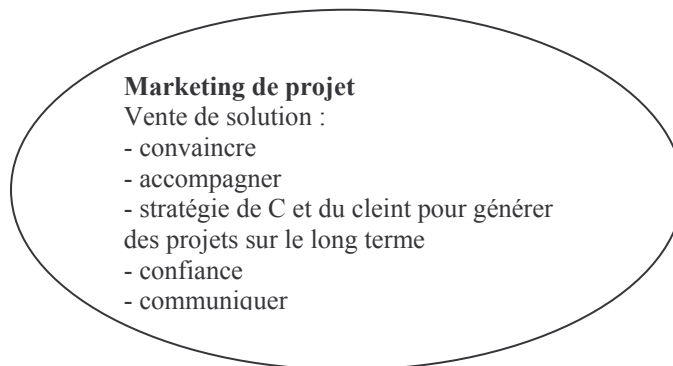


**Marketing de projet**

- convaincre
- accompagner
- stratégie de C et du client pour générer des projets sur le long terme

Les protagonistes de l'entreprise C ont par ailleurs conforté leur client en les invitant à une conférence sur l'externalisation suivie d'une présentation du groupe, de ses ressources, de ses expertises et de ses possibilités, au sein de leur maison mère en Italie. Notons un élément important aux yeux de tous : la maison mère italienne est déjà expérimentée dans ce type de projet. L'objectif d'une telle rencontre pour C était que les protagonistes - client se rendent réellement compte de faits, d'existants, qu'ils « voient », que leur confiance en C soit renforcée, que la crédibilité de C soit incontestable. Et bien sûr, qu'« ils rencontrent des gens ». Nous sommes ici dans une vente de solution dont l'idée est née bien avant la concrétisation et pour laquelle la phase hors projet est primordiale. Selon le Directeur de C, son entreprise n'a pas vraiment amené l'idée, elle existait de la même façon chez le client, mais ils l'ont conforté, ils ont aidé à la représentation de l'idée, ils l'ont fait « naître *ensemble* ».

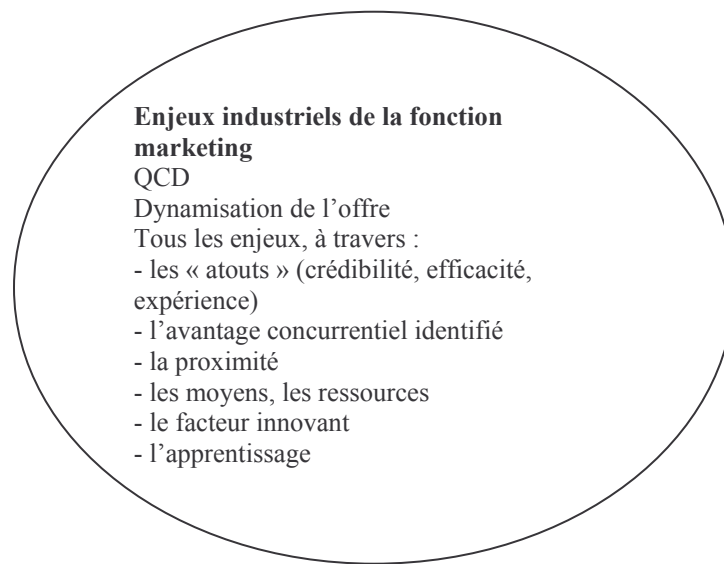
La catégorie du marketing de projet se trouve alors complétée grâce aux variables de confiance et de communication, et illustre ici la situation particulière de la vente de solution, de la façon suivante :



Aussi l'idée s'est-elle effectivement concrétisée. Or l'on peut dire que la décision du partenariat est pratiquement prise au moment de l'idée, avant la concrétisation de l'idée en projet. Selon les répondants, elle se concrétise par un *appel d'offre* « officiel ». Mais bien avant cet appel d'offre, le fournisseur s'est *préparé* concrètement à l'éventualité du projet, en s'organisant, en se représentant le management du projet et surtout en évaluant les besoins extérieurs, sur la base de ses propres capacités et ses connaissances dans le milieu automobile, notamment ses partenaires actuels et potentiels, tenant compte bien sûr de la sous-traitance extérieure, européenne et brésilienne. Pour le protagoniste interrogé, il est très important pour cela de bien connaître « les partenaires » (le milieu, le « monde ») et leur faire confiance (une confiance acquise grâce à une première collaboration), « parce que ce n'est pas au moment de la consultation qu'on peut se mettre à chercher ». Il leur faut « l'engagement » du fournisseur, et être certain de cet

engagement. On retrouve dans les propos de l'ensemble des interviewés des deux parties, les mêmes éléments d'une bonne collaboration entre C et son client, que celles de C avec ses sous-traitants, (que le Directeur de C nomme –nous l'avons dit précédemment- « partenaires ») : confiance, engagement, relations, échanges... Et ces notions sont tout aussi importantes qu'une bonne préparation, qu'une présence crédible. Il semble que ce soit une condition pour devenir un partenaire « incontournable », ces aspects se retrouvent tout autant chez le client lorsqu'il parle de C comme des concurrents de ce dernier.

C'est ainsi que la catégorie des enjeux industriels de la fonction marketing élaborée en a) se trouve complétée par l'élément de l'apprentissage :



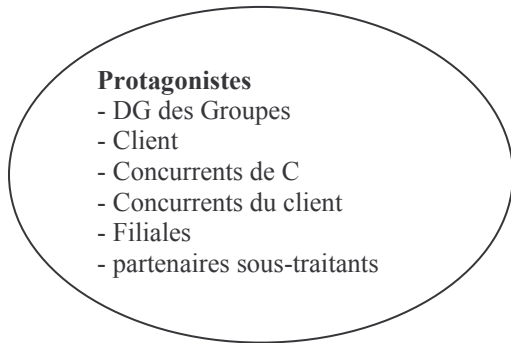
D'ailleurs, pour le Directeur de la firme C, comme pour son Chef de projet (Français), le fait que l'idée de projet se soit concrétisée sur un projet « à taille humaine », « un sujet suffisamment limité en volume », a facilité la mise en place de « l'innovation<sup>168</sup> ». Rappelons en effet que le projet concerne des véhicules utilitaires dont les quantités sont très inférieures aux véhicules habituels.

Ainsi, ce type de projet est nouveau pour C comme pour le client, il est, selon eux, innovant et cette innovation est réalisée sur un projet qui engage moins de risque pour les deux parties (le client parle à cette occasion d'un « risque financier moins important »). Si pour certains, il s'agit d'un essai, d'un test, la valeur du contrat (qu'il ne nous est pas autorisé de dévoiler) reste très importante, (même si, elle est sans doute moins importante que pour des projets développés habituellement sur le secteur automobile sur les gammes courantes). En outre l'expression « taille humaine » indique aussi l'apparente facilité à identifier les acteurs du projet. En effet les répondants semblent convaincus que lors de

<sup>168</sup> Voir les paragraphes consacrés aux particularités du projet C.

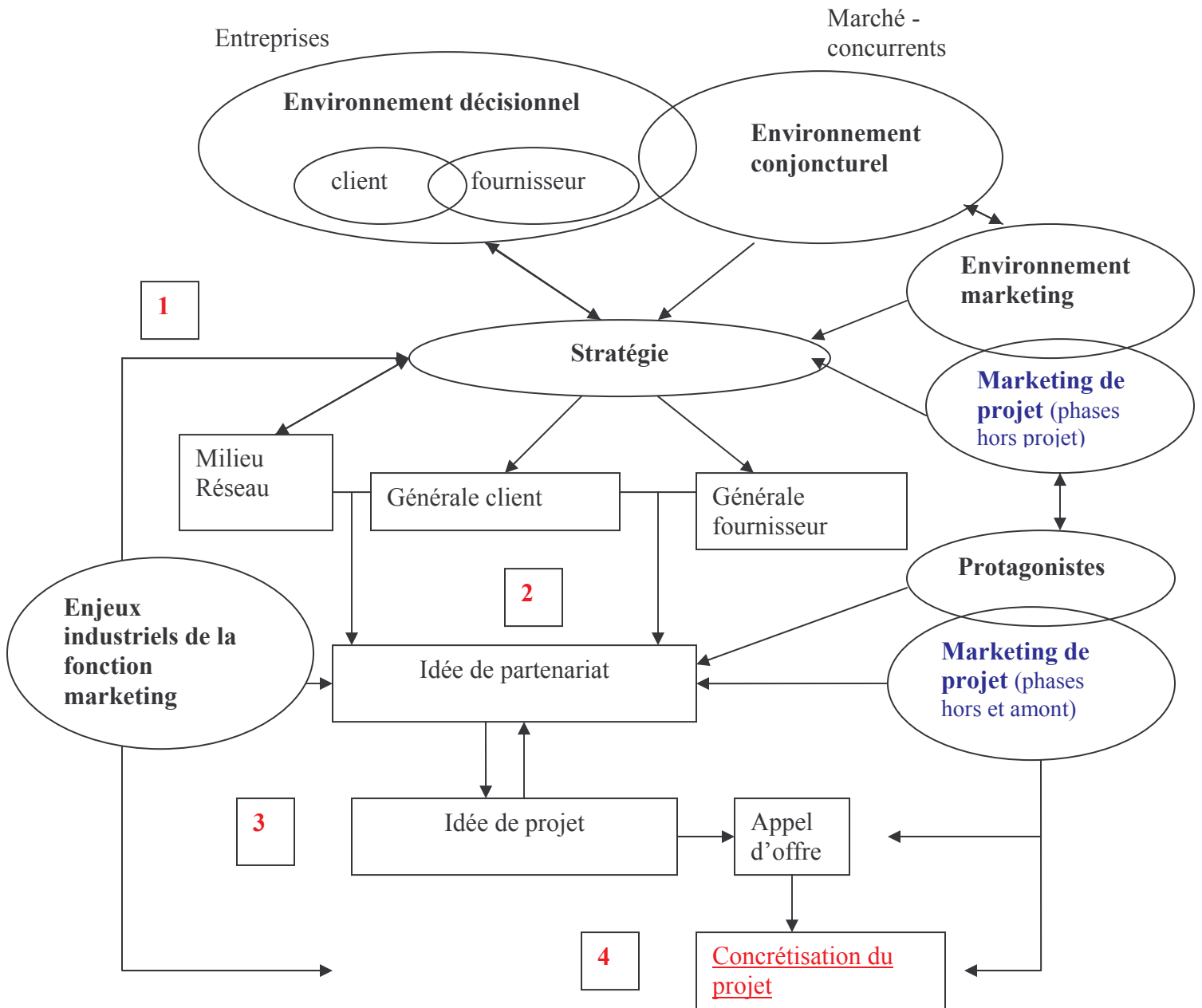
l'entretien, ils ont cité tous les protagonistes de ce projet. Or les individus tels que les lobbyistes par exemple, ne sont pas identifiés.

Les protagonistes identifiés, en vue de la concrétisation de l'idée de projet, sont ainsi les suivants :



Enfin il n'a pas été possible d'avoir une réponse précise à la question suivante : auraient-ils pris le risque sur un projet de développement d'un véhicule d'une taille 'habituelle', c'est-à-dire destiné à des volumes beaucoup plus importants (voir à ce sujet les paragraphes consacrés à l'offre créatrice de projets –une des conséquences du projet C).

Aussi le schéma précédent peut être complété de la façon suivante :  
*De la naissance de l'idée de projet vers sa concrétisation.*



*Légende du diagramme causal De la naissance de l'idée de projet vers sa concrétisation :*

- La chronologie des étapes est marquée par les chiffres 1 à 4
- une flèche à un seul sens illustre l'influence d'une catégorie sur l'autre (ou les autres),
- une double flèche indique des relations de causalité,
- deux catégories « accolées » marquent une forte imbrication,
- le rectangle de couleur rouge indique le résultat de la causalité (concrétisation du projet)

Conformément aux dires de l'ensemble des acteurs interviewés, il y a peu de concurrents capables d'exécuter un tel projet externalisé y compris le pilotage, sur le périmètre complet : les deux parties le savent car elles ont effectivement analysé la concurrence, le partenaire-fournisseur pour trouver son avantage concurrentiel et coller à la tendance, aux besoins, et le client, conformément aux besoins et à la conjoncture attendus, pour trouver le partenaire idéal. Il semble que nous soyons dans une situation de niche. C'est d'ailleurs l'expression même du concurrent S pour son propre projet, de même dimension et de même périmètre<sup>169</sup>.

Si nous observons les deux derniers schéma, il apparaît que nous sommes dans le premier cas (la naissance de l'idée) en phase marketing hors projet, et que, dans le second (concrétisation), nous passons progressivement de la phase marketing hors projet vers la phase marketing en amont du projet, et ce, dès sa concrétisation. Or, les actions de marketing de projet des protagonistes sont différentes, et que pour un même protagoniste, les actions de marketing de projet sont différentes selon les phases, (cela fut d'ailleurs déjà relevé au cours des paragraphes précédents où les actions menées au cours des trois phases sont listées ; et cela se confirme encore dans la section suivante concernant les protagonistes et leur classement selon les phases de marketing de projet). Par exemple, les actions de marketing de projet pour convaincre un Directeur Général d'accepter un fournisseur, considéré auparavant comme « assistant technique », et aujourd'hui comme un partenaire, pour qu'il réalise dans les mêmes conditions que sa propre société, un projet de telle envergure, sont différentes que celles déployées antérieurement pour le convaincre du bien fondé d'une démarche de partenariat pour libérer de la charge en interne. Ou encore les actions de marketing de projet menées pour convaincre des collaborateurs de faire partie de l'équipe de projet et d'apparaître sur l'organigramme en phase amont, sont différentes de celles requises pour inciter les mêmes protagonistes de s'engager, voire de s'engager personnellement, auprès du client, pour le projet, et se l'approprier au cours de la phase marketing dans le projet. A cet effet on étudiera en section suivante, les polarités des protagonistes par rapport au processus de projet et aux phases de marketing de projet<sup>170</sup>.

### **3 - La phase hors projet du prochain projet**

#### **a) Préparation de l'idée d'une future collaboration**

Selon le Directeur de C, une des facettes du travail du Chef de projet est d'être en contact permanent avec le client, pendant tout le déroulement du projet, « en permanence, de

---

<sup>169</sup> Une nouvelle piste de recherche pourrait d'ailleurs porter sur la comparaison entre les actions de marketing et de marketing de projet, avec les actions dédiées aux niches technologiques.

<sup>170</sup> Nous constatons ici la difficulté de rendre compte sur un schéma, de la complexité des actions des protagonistes d'un projet, de leur teneur, leurs différences, leurs liens et conséquences. Voir en dernière partie, l'interrogation faite sur la modélisation et la complexité.

prendre conscience de l'intérêt et surtout de l'investissement qui est réalisé à la fois par nous et par le client dans cette expérience ». Il faut « valoriser cette expérience » nouvelle pour les deux parties. Et il faut que « le client s'en rende compte », c'est très important pour l'interviewé. Aussi le chef de projet fait-il en sorte que le client (le groupe du client, l'équipe du client, le personnel du client investi dans le projet) s'en rende compte : par des contacts réguliers, des points réguliers d'avancement où cet aspect de valorisation et de capitalisation est abordé : il faut valoriser l'investissement du projet C, « en démarrant quelque chose ». Selon la Direction et le Chef de projet de C, pendant le déroulement du projet, le chef de projet prépare l'idée d'une future collaboration

Cette phase de marketing de projet correspond à la phase après-projet du projet C, mais c'est aussi la 'phase du marketing hors prochain projet', la phase marketing du projet qui va suivre le projet C, en l'occurrence ce peut être le projet C' (de même type de processus de projet) ou le projet Z (d'un type différent).

On vient de voir que, pendant le déroulement du projet, le chef du projet fait en sorte que le client se rende compte qu'il faut valoriser l'expérience nouvelle en « redémarrant quelque chose ». Mais le souci est partagé, en effet le client également tient à capitaliser sur cette « aventure » : c'est un investissement des deux côtés, il faut « un retour ». C'est ainsi que, par exemple, le client demande à son partenaire, de façon officielle, ses impressions et des propositions en partant de la question « si c'était à refaire ». Selon les protagonistes de C, le client marque ainsi, une nouvelle fois, sa confiance envers leur organisation. D'ailleurs ce même Responsable du Service Partenariat déclare qu'il recommencerait avec C, « mais dans d'autres conditions » (on verra plus loin son souci de crédibilité, de sa relative déception par rapport à la filiale brésilienne de C). Le groupe du client a en effet également investi sur le long terme.

En outre (cela fut souligné précédemment et nous aurons l'occasion d'y revenir par la suite) la confiance se situe à plusieurs niveaux, et cette notion est très souvent mise en avant par les interlocuteurs, de façon très positive :

Confiance,

- entre le client et son fournisseur-partenaire,
- entre le fournisseur et ses sous-traitants,
- entre la Direction Générale et l'équipe du projet,
- entre le Chef du projet et les autres membres de l'équipe du projet,
- entre la Direction Générale et leurs différentes équipes en place, chez le client.

Selon l'ensemble des interviewés, cette confiance ne peut que servir une prochaine collaboration. En fait, le processus de confiance s'instaure grâce à de précédents contacts et précédentes collaborations, il se déploie tout au long du projet, de façon consciente parfois, mais aussi et surtout, de façon inconsciente, par certains protagonistes, tels que les membres de l'équipe du projet.

Ainsi, le projet terminé, « l'idée est de, le plus vite possible, essayer de valoriser cet investissement » (retour d'expérience). Et c'est « dans l'esprit, tout à fait accepté par le



client », mais, dans les faits, cette volonté affichée est freinée par la conjoncture : alors que le projet C est terminé, et contrairement aux prévisions de l'année précédente, il y a en effet peu de projets en cours chez le client (et même chez ses concurrents), et donc peu de chance pour lui d'externaliser à nouveau, dans ce périmètre. D'ailleurs le concurrent S cite le même souci de ne pas poursuivre la collaboration « à cause de la conjoncture ». Nous reviendrons d'ailleurs sur cet aspect dans une prochaine section concernant l'après projet C.

### **b) Du marketing dans le projet, au marketing hors projet du prochain projet**

Outre les approches soulignées auparavant pour montrer la volonté de valoriser l'expérience nouvelle, une démarche du Chef de projet, alors que le projet a abouti, s'inscrit là encore dans l'esprit d'une possible future collaboration. Ce dernier prend soin d'aller saluer tous les acteurs chez le client (y compris le Directeur Général de l'entreprise cliente) avant de quitter le plateau (son travail sur le projet étant terminé). Ce qui lui permet de faire un premier bilan, « prendre les impressions à chaud » et discuter surtout de l'avenir : ils ont alors tous exprimé « l'envie de retravailler ensemble ».

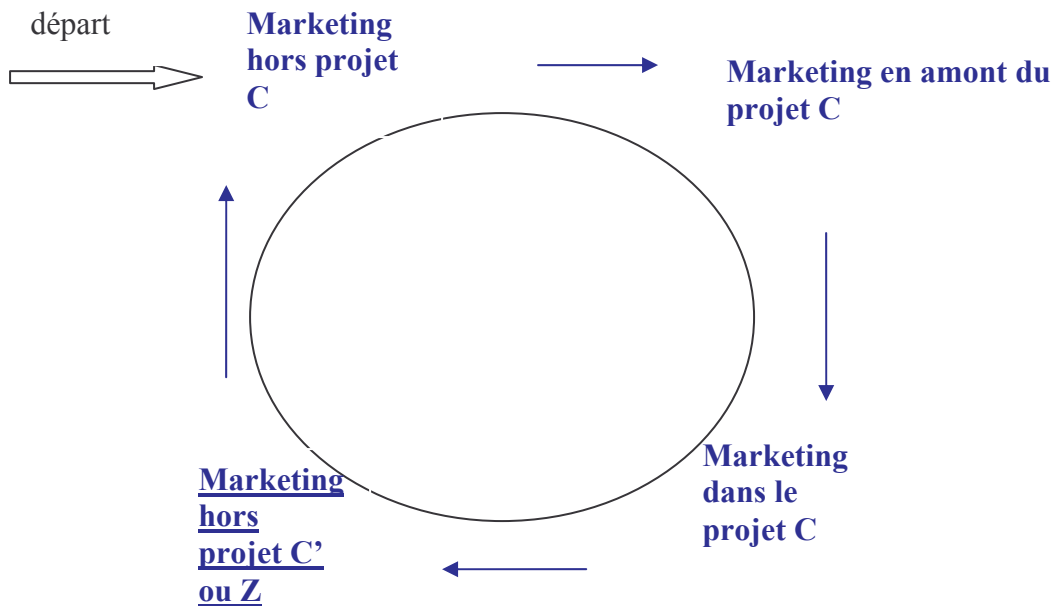
Par ailleurs un autre événement d'après projet, (ou d'avant nouveau projet), mérite –selon les protagonistes fournisseurs, notamment le Chef de projet, le Responsable BE et le Directeur- d'être souligné. Il part en fait de l'idée du Chef de projet (« j'ai tenu à ») : la firme convie, au Brésil, pour une réunion-bilan suivie d'un repas et d'une petite fête, les acteurs principaux membres de l'équipe du projet (en particulier le Responsable Etudes), les Directions des deux parties, fournisseur et client, de France et du Brésil, de la maison mère Italienne de C, les Directions des usines brésiliennes (client et fournisseur). Au cours de cette manifestation, les invités peuvent voir le produit final : le projet débouche sur un produit concret et ce produit marque la fin du projet (voir les livrables, en fin du chapitre précédent, dans la section consacrée à la présentation des cas).

Enfin, le Chef de projet Français (qui, à la fin du projet C, reprend sa fonction de Chargé de mission) offre aux invités une estampe numérotée (elle fait apparaître -de façon artistique bien sûr- les métiers utilisés et associés pour le projet, ainsi que le véhicule final, avec sur le fond, l'image de la France et du Brésil. C'est le Responsable du Bureau d'Etudes qui pose au volant du véhicule utilitaire Mercosur) : un souvenir d'une certaine valeur, pour « marquer le coup », vis-à-vis des clients bien sûr, mais de sa propre Direction aussi, pour que celle-ci prenne conscience du travail fourni par son personnel. Ce cadeau - souvenir est en quelque sorte un remerciement et une façon de rappeler à tous les protagonistes que « le projet est réussi ». Le Directeur de l'entreprise C, de son côté, parle d'une « action de maintien de contact » avec le client. Cette réunion-bilan, qui regroupe 25 personnes, est en effet le prétexte à l'avenir : souligner le succès et penser à l'avenir. Sans amoindrir le côté « fêter l'événement », c'est aussi une action de marketing post-projet (du projet C), et en même temps, d'avant- projet (du prochain projet) ; une action marketing hors projet. En l'occurrence le chiffre important d'invités le montre : l'équipe du projet regroupe 6 à 7 personnes (selon l'avancée du projet), à laquelle viennent s'ajouter des parties prenantes du projet C (par exemple le Directeur Véhicule

Utilitaire chez le client) et des parties prenantes potentielles pour une suite (par exemple, des membres de l'équipe Achats chez le client). Certaines parties prenantes du projet C sont d'ailleurs aussi des parties prenantes potentielles pour un prochain projet (par exemple le Responsable du Service Partenariat). Voir également plus loin la partie dédiée aux protagonistes du projet C.

Pour terminer sur cette partie, le travail incessant mené de la phase marketing hors projet C à la phase de marketing hors projet C' (dans le cas où le projet suivant est basé sur le même process que C) ou Z (dans le cas où le process est différent de C) est représenté par la boucle suivante :

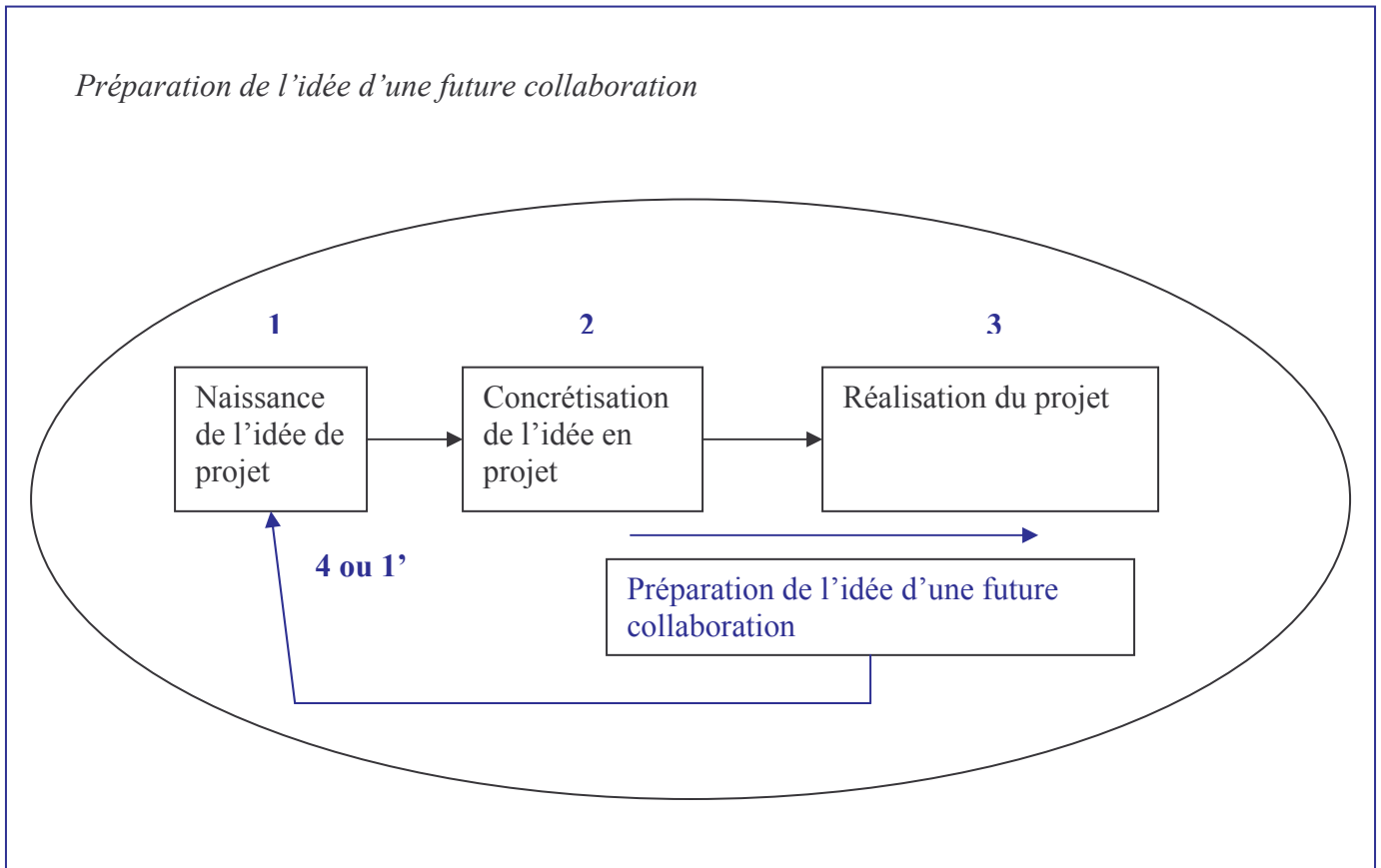
*Du marketing hors projet au marketing hors projet du prochain projet*



### **c) Schématisation de la préparation de l'idée d'une future collaboration**

Il convient maintenant de résumer tout ce qui précède par la schématisation, selon une boucle 'idéale' des actions et démarches de marketing de projet, qui feraient passer la situation de projet C à une situation de projet C' (projet de même nature, ou dont les conditions de fonctionnement sont semblables, ou dont le process du projet peut être réutilisé...), voire à une situation de projet Z (projet de nature complètement différente, au process différent, etc.).

Cette boucle est servie par les notions reprises par l'ensemble des interviewés (et qui furent relevées une première fois dans le chapitre 1 consacré à l'étude de la littérature), à savoir : la confiance, le relationnel, la communication, l'accompagnement, la collaboration, de l'apprentissage commun (tout autant organisationnel que technique). Elles sont considérées par les protagonistes comme des variables – actions clés de l'activité du projet. C'est pourquoi les paragraphes suivants leurs sont également consacrés (et voir la dernière partie de la thèse ; ce schéma s'avèrera être le point de départ du modèle proposé en fin d'analyse).



avec,

1 : phase de marketing hors projet

2 : phase de marketing en amont du projet

3 : phase de marketing dans le projet

4 ou 1' : phase de marketing hors projet du prochain projet

Il n'y a dans ce schéma, aucune hiérarchisation entre les notions de relationnel, de communication, de confiance, d'accompagnement, d'apprentissage et de collaboration : elles sont toutes relevées par les répondants, tout au long du processus et du déroulement du projet. Il apparaît pourtant qu'elles évoluent selon la phase de marketing de projet, que

leur influence ou impact évolue, voire leur intensité évolue selon la phase. Aussi, la hiérarchisation en fonction des phases de marketing de projet sera-t-elle traitée de façon plus fine dans le chapitre consacré à la contribution de la recherche (dernière partie de la thèse), de même que chacune des variables énoncées y seront observées de façon plus approfondie.

Nous proposons maintenant d'observer ces 6 variables selon les points de vue des répondants du projet C.

## **4 – Les 6 variables identifiées chez les personnes interviewées du projet C**

Lors des entretiens, les personnes interviewées prennent un certain recul (c'est d'ailleurs ce qu'ils apprécient dans la démarche d'entretien et d'analyse : la méthode développée pour la présente recherche facilite, selon eux, ce phénomène), c'est ainsi qu'ils expriment, de différentes façons, les actions qui favorisent l'avancée du projet : soit en relatant les actions qui ont manqué pour favoriser l'avancée projet C, dans son processus, son déroulé, son histoire..., soit en indiquant ce qui est notable dans les échanges, relations, et interactions pour le projet C, soit enfin, en soulignant les points positifs de l'expérience.

### **a) confiance**

Les interviewés s'accordent sur le fait que la confiance est une condition sine qua none d'une collaboration réussie, pour un projet réussi : « il *faut* qu'il y ait confiance » entre les deux parties. Selon le Directeur des Projets chez le client, en milieu automobile, les constructeurs ont beaucoup de mal à déléguer des périmètres globaux principalement par « manque de confiance » : « il faut souvent payer pour voir » regrette le protagoniste interrogé. Et c'est surtout l'expérience avec le fournisseur qui permet de développer la confiance, et ce qui a d'ailleurs permis à C d'entrer dans une relation de « fournisseur – capacitaire » à une relation de « partenaire » avec son client.

Si la confiance envers son partenaire doit être présente chez les deux parties, il faut surtout que le client ait confiance en son fournisseur, et que ce fournisseur ait lui même confiance en ses propres partenaires, et ainsi, tout au long du projet : « il faut renforcer la confiance ». Ceci est bien sûr possible grâce au relationnel, voire aux contacts amicaux : « l'amitié » sert la confiance.

Et, dans une perspective d'avenir, la confiance va renforcer la crédibilité. « Il faut vérifier la crédibilité » du fournisseur ; elle peut l'être grâce à une bonne évaluation, mais une bonne évaluation ne suffira pas, la confiance doit être là et, d'un autre côté, une bonne évaluation renforcera la confiance. Du côté client, l'on souligne en effet la

nécessité d'évaluer les compétences et les ressources du (ou des) fournisseur(s) et partenaire(s) avec beaucoup de vigilance.<sup>171</sup> L'évaluation doit être faite en termes de technique, coût et délai ; c'est-à-dire le « QCD<sup>172</sup> » qui finalement « pilote les projets ». Et le fournisseur doit aussi rester « prudent » et « ne pas prendre n'importe quoi ou alors s'y préparer davantage ». C'est pourquoi, les deux parties soulignent la nécessité, pour mieux se préparer, de procéder du côté fournisseur également à des études, évaluations et analyses des besoins et attentes de son client : « le fournisseur doit savoir ce qu'on lui demande exactement, doit comprendre l'ampleur du projet, les difficultés liées au projet, sinon il va à la catastrophe » dit-on du côté client. Et du côté fournisseur, l'on déplore parfois le fait que le client ne donne pas suffisamment d'informations précises et de ce fait accentue la difficulté d'évaluer ses propres besoins et attentes. Il faut donc « développer davantage les relations pour instaurer la confiance, renforcer les échanges » (voir plus loin la variable du relationnel) ; « il faut de la transparence ».

En outre la confiance (et ainsi la crédibilité) peut être renforcée grâce à la « proximité ». Ce terme proximité englobe beaucoup d'idées. En effet il faut penser ici aux métaphores qu'inspirent les différents termes employés par les interviewés pour concorder à cette même idée de proximité. Tout d'abord, les partenaires doivent parler le même langage<sup>173</sup>, (proximité par le langage), mais parler le même langage, ne signifie pas seulement la même langue, mais aussi avoir le même langage au niveau technique. Les deux idées sont citées :

- Une *langue commune* : dans le cas d'un projet contractualisé entre deux parties de deux pays différents, et a fortiori lorsqu'il y a, comme c'est le cas ici, de nombreux acteurs de pays différents. Le Directeur de C indique notamment que la langue « est devenu un problème important » dans le déroulement du projet.

Le Chef de projet Brésilien du côté du fournisseur ajoute que, des deux côtés, il faut « analyser », « étudier » les *cultures et modes de communication*<sup>174</sup> de l'autre, ce qui élargit le sens de langue commune.

- Un *langage partagé au sens technique* ; l'on retrouve ici deux directions : un langage commun principalement au niveau des compétences techniques et attentes, mais aussi au niveau des habitudes des pratiques et méthodes, les procédures, le sens technique des termes employés, etc. Ce langage commun, à double titre, évite les problèmes de communication, les retards, et les impératifs de réactivité conséquents aux difficultés et

---

<sup>171</sup> L'évaluation du partenaire C aurait été trop légère, notamment au niveau de la filiale Brésilienne selon les répondants chez le client. Ce dernier aurait d'ailleurs également sur-évalué les capacités et compétences des fournisseurs locaux (Brésil) choisis à l'origine pour réaliser l'ingénierie. Or la première (bonne) impression obtenue suite à cette évaluation aurait renforcé la confiance nécessaire pour confier la mission.

<sup>172</sup> Voir la partie consacrée à la présentation des projets, au cours de laquelle le QCD est évoqué. Et voir les schémas précédents où le QCD apparaît au niveau de la catégorie « Enjeux industriels de la fonction marketing ».

<sup>173</sup> Voir les travaux de Ducrot et Todorov (1979) sur les « sciences du langage ». Et les travaux de Bourdieu (1982) sur « ce que parler veut dire ».

<sup>174</sup> Voir la notion d'interculturalité, (transculturalité ou pluriculturalité) au niveau des paragraphes dédiés aux perspectives de la recherche.

malentendus rencontrés. Ceci est vrai entre le client et fournisseur – partenaire C mais s'avère réel aussi entre le fournisseur C et ses propres prestataires et sous-traitants, qu'ils fussent européens ou brésiliens (ce fut particulièrement souligné par le Chef de projet Français chez le fournisseur, par le Directeur des Projets chez le client et par le concurrent de C).

C'est en l'occurrence un des critères de choix de la part du client : prendre un fournisseur qu'il connaît et qui connaît son entreprise, son Groupe (habitude des protocoles et documents, donc moins d'investissement en termes d'apprentissage du partenaire), le « monde du client » (expression très souvent usitée pour exprimer cette idée), « ses manies » (expression empruntée au Directeur des Projets chez le client). Ajoutons ici la remarque du Chef de projet C concernant les échecs vis-à-vis de ses prospects (voir à cet effet, la dernière section de ce même chapitre sur l'après-projet C) : ce dernier comprend la position des clients prospects de choisir un partenaire qu'ils connaissent déjà plutôt que C qu'ils ne connaissent pas encore (doutes, risques). Quant au Responsable BE de C, il pense que les différents échecs que le client a rencontré dans des partenariats précédents leur collaboration avec C, sont dus à « la méconnaissance du monde [du client] et de toute son organisation et de toutes ses interfaces » et que c'est justement la raison pour laquelle C fut choisie pour le projet C étudié. Et plus encore, selon le Responsable du Service Partenariat (client), si un protagoniste chez ce fournisseur a « fait partie de la maison », c'est un réel atout (facilité de communication et « d'intégration »). L'on retrouve bien l'aspect de 'proximité' de façon métaphorique : *proximité au niveau de la culture d'entreprise*. Le Directeur de C cite le terme de « proximité » pour exprimer cette idée de langage commun. Mais dans cette connaissance du monde, les répondants entendent aussi la *connaissance du réseau*, des partenaires potentiels, etc. : un facteur favorable, voire « facilitateur ».

L'absence de langage partagé est source de dysfonctionnements. Citons un exemple : ne pas avoir compris ce que signifie « la tenue de route au Brésil », ainsi ne pas avoir étudié ce que cela signifie dans le langage de chacun, ce que cela implique au niveau technique et qualité, a provoqué « un point bloquant pour le projet » : un élément de sécurité a failli. Ce qui a engendré du retard, des prises de risque inhérentes à l'imposition du délai, une dégradation de la situation financière chez le fournisseur et une détérioration des relations entre les différents acteurs (Fournisseur – partenaire avec son propre fournisseur, avec le client, avec les protagonistes au Brésil, et dégradation des relations entre le client et ses clients internes au Brésil). Le Chef de projet parle de « crise » et de comportements « agressifs », à ce sujet. Cet « événement » n'a fait qu'accentuer les doutes sur les performances de chacun et provoqué une remise en cause de l'organisation des acteurs et du développement du projet (la confiance diminue).

Et pour garantir un langage commun au niveau technique, on a souvent recours aux procédures, aux règles ; or cet aspect pour le projet C, devient parfois bloquant car les procédures, en particulier les procédures de qualité, ne sont pas adaptées à ce nouveau

projet, aux quantités de marché-niche, inférieures à « l'habitude »<sup>175</sup>. Il faut parfois les contourner, et cela demande de l'engagement personnel pour cette prise de risque, l'engagement personnel est également analysé plus loin.

D'ailleurs, en ce qui concerne la phase hors projet du prochain projet : pour s'assurer l'avenir (voir la dernière section), il faut avoir également *un langage commun sur les performances et résultats des expériences* précédentes et en cours. En effet plus les résultats sont perçus comme positifs, comme une réussite, un succès, plus on aura envie de collaborer à nouveau ensemble, plus la confiance va croître. Il s'agit ici d'une différence de points de vue. « Vu de ma fenêtre » dit l'un, « c'était une réussite totale » dit l'autre. « Pour le client, c'est une réussite, il l'a exprimé », dit un acteur, quand le client déclare que c'est un « succès relatif », compte tenu des difficultés rencontrées au cours du projet, ajoutant qu'il recommencerait dans « d'autres conditions ». Or de ce point de vue dépend la future collaboration, les relations à long terme (hormis la conjoncture et la situation du marché ; voir en l'occurrence la dernière section de ce chapitre).

Bien sûr le sens premier du mot proximité –*au niveau géographique*–, reste primordial pour renforcer la confiance. La distance entre les protagonistes est fortement prise en compte, et ce dès la phase de marketing hors projet : au niveau local (le plateau de l'équipe du projet est chez le client), national (les deux entreprises protagonistes de C sont très proches géographiquement), et international (C a une filiale au Brésil).

Nous avons dit que la confiance était renforcée par l'idée 'multi métaphorique' de la proximité ; d'après les différents récits, elle l'est aussi grâce au relationnel et à la communication développés entre les protagonistes (voir paragraphes suivants).

Enfin, l'action mise en œuvre pour développer la confiance entre les parties est exprimée par un des interlocuteurs de l'entreprise C (Responsable BE) comme : « faire de la politique, et c'est avoir la « connaissance des gens, du milieu ». Le projet C, c'est en l'occurrence, selon lui : « 30 % de technique, 70 % de politique ». Cela sert bien sûr l'avenir (préparer le prochain projet) mais aussi et surtout le projet en cours (obtention d'informations diverses, gestion des aléas et des tensions...).

Ainsi, selon l'ensemble des personnes interrogées, les activités marketing de projet d'un fournisseur ne doivent pas « se résumer en actions relationnelles et d'études de marché » uniquement, (voir plus loin la variable relationnel), il faut mettre en œuvre des actions pour instaurer et développer la confiance (grâce à l'évaluation des besoins du client potentiel, par exemple), et suivre une démarche liée notamment à l'idée d'accompagnement (terme employé par une majorité d'acteurs, et traitée ci-après).

---

<sup>175</sup> Par exemple, « quand vous faites une production de 5 véhicules/jour, vous êtes à une production de 3000, 3500 véhicules/an. Le million, pour faire un engagement PPM, ce n'est pas facile... » (PPM : engagement qualité sur une production par million, demandé par le client aux fournisseurs de pièces).



## **b) accompagnement**

Cette démarche basée sur l'accompagnement du client d'une part, et des membres de l'équipe de projet d'autre part, permet d'éviter les dysfonctionnements, les aléas, les surcoûts divers liés aux actions correctives tardives (telles que renforcer les ressources « il y avait une charge de travail qui n'avait pas été prévue, il a fallu renforcer l'équipe »). Et elle permet l'intégration du projet par les protagonistes (du côté du client et du côté du fournisseur<sup>176</sup>), la motivation et l'engagement personnel des acteurs<sup>177</sup>.

En effet, et à tous les niveaux, autant chez le partenaire fournisseur, que chez le client, mais aussi chez les sous-traitants, il faut qu'il y ait « motivation, et engagement personnel ». Et, sans cet accompagnement, ce guidage permanent, cela aurait failli. Pour l'ensemble des protagonistes interrogés, la démarche d'accompagnement (accentuant la motivation et l'engagement des parties) a assurément servi la réussite du projet C. A ce propos citons le Directeur des essais chez le client face à un problème sur lequel il fallait réagir : « c'est quand il y a des difficultés qu'on voit la *valeur des gens* qui sont responsables » (accompagnement, motivation, engagement de son fournisseur, mais surtout engagement personnel du Chef de projet, qui de son côté affirme « j'ai pris sur moi », « j'ai décidé », « j'ai pris en charge », « [les membres de l'équipe du projet] ne comptaient pas les heures »). Selon certains interviewés, cela devient une question d'homme<sup>178</sup> et non plus d'entreprise, quoi que cette dernière bénéficie de l'image inhérente à un tel engagement de son personnel<sup>179</sup>.

L'accompagnement, ce n'est pas seulement l'accompagnement du client vers la solution, vers le projet (caractéristique de la vente de solution), ni uniquement l'accompagnement de l'équipe pour réussir ensemble, c'est aussi, selon les interviewés, l'accompagnement par la Direction Générale, dans le sens de l'implication de la Direction pour le projet, et l'accompagnement de la Direction pour le changement inhérent à tout projet (organisationnel, structurel, par exemple)<sup>180</sup>. Même si l'implication de la DG n'est pas

---

<sup>176</sup> L'appropriation du projet par l'équipe du projet est un fait marquant pour le Chef de projet qui parle de la démarche d'accompagnement pour son équipe : « c'était devenu leur projet », « ils se sont appropriés ».

<sup>177</sup> Ce sont également les propos du Chef de projet concurrent S : « accompagnement », « implication », « engagement », « engagement personnel », « m'investir »... En outre le mot implication est une notion qui dépasse celle de 'travailler sur un projet', c'est mettre toute son énergie dans ce projet. Et ce sont les termes « implication », « impliquer » qui sont utilisés par l'ensemble des acteurs interrogés, nous n'avons *jamais* eu pour la même situation le verbe « travailler ».

<sup>178</sup> Le Responsable BE parle même de son « devoir » : « il était de mon devoir... ».

<sup>179</sup> L'engagement du personnel *chez le client* est tout aussi important ; or un manque de communication sur le bien fondé de l'externalisation (voir la variable communication traitée plus loin) aurait été une des raisons principales d'un manque d'engagement (par exemple, pour les accords sur les jalons) de certains techniciens, experts métiers chez le client. Le concurrent de C (entreprise S) souligne à propos de son expérience avec ce même client, que le projet S fut « sauvé » grâce à « l'implication personnelle » d'une Responsable de projet du côté du client, venant remplacer, au cours du projet, un précédent Responsable, beaucoup moins engagé « qui faisait boîte aux lettres ». Pour réduire les dysfonctionnements consécutifs à ce défaut d'engagement et d'implication, l'interviewé avait alors dû « compenser » avant l'arrivée de la remplaçante.

<sup>180</sup> Pour le projet C, l'implication de la Direction fut considérée comme un atout indéniable. D'autant plus que l'entreprise devait gérer plusieurs projets, et que les ressources humaines limitées imposaient l'implication des hommes sur plusieurs projets (de façon simultanée parfois) : quelle priorité donner ? Par



quotidienne, « l'esprit est là ». Et cela suffit à motiver davantage et à faire comprendre aux acteurs où se trouve la priorité. Pourtant, dans le cas du projet étudié, le projet C n'est pas considéré, au Brésil, comme une priorité, au début du projet, « ils avaient d'autres projets, d'autres choses » ; « il n'était pas encore temps pour eux de s'impliquer directement dans le projet ». Leur implication serait venue tardivement, sur l'intervention de la Direction.

Pourtant le Responsable BE reproche à sa Direction de n'avoir pas marqué davantage l'implication de la Direction : celle-ci aurait dû nommer un « comité de pilotage de projet officiel » ; Le comité existait mais de façon informelle (le Chef de projet était « le porte parole ») et donc « je n'ai jamais réussi à réunir tout le monde autour d'une table, tous les décideurs de la maison ». Devant un comité, il se serait senti moins seul, on l'aurait écouté « j'aurais fait part de mes différends » : l'absence d'un tel comité officiel serait, selon lui, une source de dysfonctionnement et de conflit.

Pour terminer sur cette notion d'accompagnement, nous notons qu'il manque au niveau de l'analyse des récits, l'expression explicite (de la part des protagonistes interviewés) de champs de responsabilité, notamment au niveau du rôle du Chef de projet, des deux côtés, et du rôle de l'équipe du projet (voir en section suivante, les paragraphes consacrés aux 4 pôles des du protagoniste, dont le rôle). Ce rôle apparaît en fait en filigrane, il est en effet implicite, évident pour les acteurs interrogés et sert l'avancée du projet : d'ailleurs il fut décidé de remplacer le Chef de projet Brésilien pour assurer l'avancement du projet C, pour « sauver la situation » selon l'expression du Directeur des Projets interrogé chez le client, et c'est un sentiment partagé par l'ensemble des interviewés. D'autres expressions émanant des personnes interrogées chez le client viennent illustrer ces propos : « ça tenait essentiellement au caractère et aux compétences du chef de projet que d'*emmener* son équipe vers ce type de projet » ; « la capacité des pilotes du projet à *emmener* leur équipe ».

### **c et d) Relationnel et communication**

L'aspect relationnel et l'aspect communication sont exprimés par une majorité de personnes (mais particulièrement chez le fournisseur C et le concurrent S) comme une des clefs de la réussite. Et les deux notions sont souvent très liées dans leurs discours. « Pour développer le relationnel, il faut communiquer ». C'est pourquoi les deux variables sont regroupées dans ces paragraphes.

Quand ces notions posent des difficultés, l'on peut aller jusqu'à considérer son client comme un « ennemi » (selon l'expression du concurrent S interviewé), le projet en pâtit

---

exemple, le projet au Brésil était un « épiphénomène », et ne devait représenter « même pas 10% de la production » (« mais aujourd'hui, les 10% se sont transformés en 100% »). Selon les interviewés, plus un projet est stratégique, plus la Direction s'implique, et montre ainsi l'intérêt porté au projet, et accompagne son équipe. Voir à ce sujet, dans le chapitre suivant, les paragraphes consacrés à l'implication de la Direction Générale (section dédiée aux protagonistes).

bien sûr lourdement. Et a fortiori les futures relations commerciales sont remises en question. Par contre si les contacts, le relationnel, la communication sont constants, non seulement ces éléments favorisent le fonctionnement en amont et en aval du projet, mais aussi ils préparent la future collaboration sur un autre projet. Selon le Directeur de C, c'est surtout au chef de projet qu'incombe cette mission.

L'aspect communication est aussi souligné, par certains interviewés, au niveau interne : par exemple, dans le cas du projet C, selon les dires du Responsable BE de C et selon le Directeur des Projets chez le client, certains protagonistes internes chez le client, par manque d'information, considéraient l'externalisation décidée par leur Direction pour « une représentation d'incompétence » et se montraient réticents. Ce qui d'ailleurs provoquât des échecs de partenariats précédents. Mais aussi, ce manque de communication serait à l'origine pour le projet C étudié, de certains dysfonctionnements, de tensions entre les acteurs des deux parties ou de la rétention d'information par des techniciens chez le client.

Pour réduire ces difficultés, certains parlent de « faire jouer l'amitié » pour débloquer des situations, pour provoquer la « volonté de s'impliquer » de certains acteurs techniciens. En effet, pour « faciliter la réactivité et l'adaptation » de part et d'autre, il faut développer les contacts, faire intervenir « les relations », « les connaissances », « les amis » ; par exemple, pour accélérer le déroulement de certaines opérations, les membres de l'équipe du projet ont parfois dû « sortir des procédures normales » et « bâtir, construire ensemble tout un outil qui n'existait pas ».

Par exemple la communication aurait fait défaut à propos du « périmètre des responsabilités » de chaque partie, ce fut une source de malentendu et de mésentente (et bien sûr de sous évaluation des coûts) ; l'origine selon le Chef de projet français et le Responsable Etudes, en serait la nouveauté du projet (nouveauté pour le client comme pour leur Groupe). Or, selon les personnes interviewées chez C, cet aspect aurait pu être sécurisé au niveau du contrat : il faut préciser le périmètre des responsabilités de chacun dans le contrat. Et, il ne s'agit pas seulement de définir le périmètre des responsabilités, mais aussi, selon les expressions, le « périmètre de délégation ». C'est donc une action bien en amont du projet, où il faut évaluer, discuter, négocier, communiquer afin d'établir un contrat le plus conforme possible à la réalité, et assurer le bon développement du projet. L'on verra d'ailleurs que pour l'après projet, les deux parties se basent sur l'expérience de C pour mettre au point les nouveaux cahiers des charges, les offres et les contrats.

C'est en effet l'expérience qui permet de bien aborder « tous les items » et de bien « les développer », et ce pour les deux parties. Or, ce ne pouvait pas être le cas pour le projet C, puisqu'il était innovant pour les deux côtés (cette observation fait l'unanimité). Ce qui d'ailleurs provoquât des tensions, voire des conflits « sur le qui fait quoi », « durant toute la vie du projet ». Parce que l'écriture du *contrat en commun*, (pour bien veiller à « ne rien omettre des deux côtés »), est un réel « *engagement contractuel* » qui marque la vie du projet, des deux côtés client-fournisseur, et dans toutes les relations avec les fournisseurs de C. Notamment, on l'a vu le contrat permet de concrétiser la commande et

d'entrer en phase de marketing dans le projet, et il permet de renforcer la confiance (en l'occurrence entre les parties, et surtout sur une vision commune du projet et de ses résultats). Le contrat marque aussi l'accompagnement, le pilotage, la répartition des responsabilités, etc.

Le concurrent de C (entreprise S) souligne d'ailleurs cet aspect contractuel : « on a une tâche, un délai, un budget, on est obligé de rentrer dedans ». Les protagonistes s'engagent dès la signature du contrat et jusqu'à la fin. Même si parfois l'on tente de « renégocier » (communication) certains aspects, lorsque l'on sort du périmètre de responsabilité, lorsque l'on a des « modifications avec ou sans surcoût ».

### **e et f) Apprentissage et collaboration**

Les idées de relationnel et communication, sont souvent associés à -ou expriment- l'idée d'accompagnement et/ou de collaboration<sup>181</sup>. Les termes « commun » « ensemble » « coopérer<sup>182</sup> » sont souvent employés également (voir ci-dessus l'écriture du contrat « en commun »). L'idée de partenariat correspond à cet esprit de collaboration, les deux parties évoluent ensemble, cherchent la solution ensemble et règlent les conflits éventuels ensemble. Le passage d'une relation de sous-traitance à une relation de partenariat est primordial pour les deux parties (et c'est un point crucial sur lequel chacun insiste lors des entretiens). Voir notamment la section suivante consacrée à l'après projet C.

Et tout au long des paragraphes précédents consacrés aux autres variables, la notion de collaboration est sous-jacente (et souvent même directement liée à une autre variable dans les discours) ; mais elle est surtout liée dans les propos avec la notion d'apprentissage.

Et l'on exprime de part et d'autre l'apprentissage et la coopération tout au long du projet. Il y a même un certain apprentissage à coopérer ensemble sur le projet (langage, procédures, ententes, relationnel), à collaborer, c'est de la co-élaboration. Selon leurs propres dires en effet, les deux parties construisent l'offre, le cahier des charges ensemble ; ils apprennent ensemble, ils évoluent ensemble, ils gèrent les aléas ensemble, ils progressent ensemble. C'est une réelle collaboration entre les protagonistes (par exemple les techniciens de l'équipe du projet avec les expert-métiers chez le client). Les mots enrichissement, apprentissage, expérience, collaboration sont souvent associés dans la discussion, et présents chez tous les interviewés. Et les expressions du type « j'ai beaucoup appris » surtout présentes chez les protagonistes du fournisseur C. Et ils ont appris à trois niveaux :

---

<sup>181</sup> Et toutes ces notions sont inter reliées dans les récits, et pratiquement liées de façon systématique avec la confiance, qui ne peut que s'accroître avec le projet, dans la mesure où tous ces éléments servent l'avancée du projet. Nous reviendrons sur l'interaction des variables dans la dernière partie de cette thèse.

<sup>182</sup> Comme cela fut indiqué précédemment le terme 'travailler' n'est jamais employé par les personnes interrogées, souvent ce sont les termes « collaborer » et « coopérer sur le projet » qui sont utilisés à cette fin.

- L'expérience acquise au *niveau organisationnel et structurel* est aussi important chez le client (pour le fonctionnement d'un partenariat en « externalisation totale »), que chez le fournisseur (notamment pour le pilotage et la gestion du projet dans son ensemble, y compris avec les sous-traitants). C'est ainsi que des ajustements ont lieu, comme par exemple le remplacement du Chef de projet et la création d'une nouvelle équipe de projet chez C. Et notons un changement chez le client : l'acceptation (officiuse souvent) de contourner les procédures pour le bon déroulement du projet. A ce niveau, il y a une prise de conscience par le client, qu'il faut d'une part, adapter les systèmes informatiques (et les rendre accessibles au partenaire -point essentiel selon le Directeur des Projets) et d'autre part, les procédures (le partenaire C et le concurrent S, ayant été sollicités par le client pour donner leurs impressions et apporter des idées d'amélioration, c'est un point sur lequel ils ont tous les deux insisté : les procédures sont trop lourdes pour un projet de type « niche »).

- Si l'entreprise C et les filiales du groupe ont l'expérience, *en termes de compétences technologiques*, du développement et de la réalisation d'un véhicule, certaines filiales (notamment la firme C) ne l'ont qu'à un niveau partiel (par exemple : le développement d'ouvrants uniquement). Selon les récits, ils apprennent beaucoup également sur les compétences des autres filiales et la capacité du groupe à réaliser un projet dans la globalité. D'autant plus que c'est la première fois que C travaille avec la maison mère Italienne et la filiale Brésilienne. La firme C, et au-delà, la Direction du groupe C, ont compris le sens de la complémentarité des compétences dans le groupe. Et ils ont pu se rendre compte à travers le projet C, des besoins à trouver chez des prestataires et sous-traitants extérieurs. Mais ils ont pu surtout prendre conscience de leurs limites : une prestation de telle envergure n'est possible que sur des véhicules de petite série, souligne le Chargé de mission lorsqu'il fait le bilan. Et c'est aussi la même conclusion au niveau du client : même en se « structurant plus », C ne peut pas remplacer un constructeur. Faire appel à un partenaire est une bonne solution pour éviter d'embaucher du personnel supplémentaire et faire face aux pics de charge, mais cela n'est possible que sur une « prestation réduite », en termes de quantité (de véhicules à produire), de budget (le budget dédié à un véhicule de gamme « normale » est incomparable), de personnel interne à détacher pour le suivi (une seule personne fut nommée à cet effet chez le client, même si les protagonistes de C rencontrent beaucoup d'autres protagonistes chez le client), donc en termes de risque<sup>183</sup>.

---

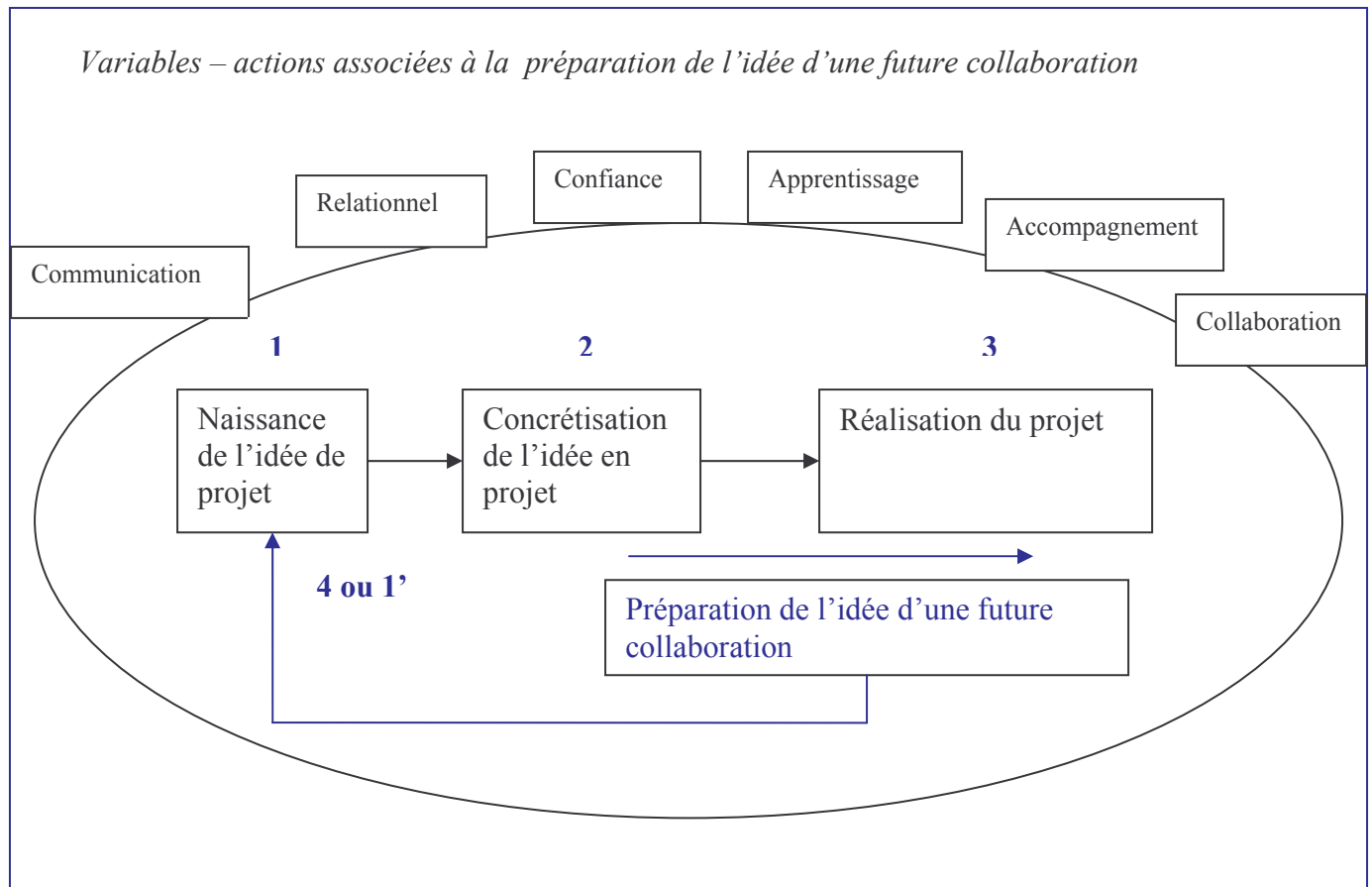
<sup>183</sup> Selon la majorité des personnes interrogées, l'équipe du projet C étant « réduite », elle appelle donc plus de polyvalence, plus d'implication, plus d'investissement personnel (liée d'ailleurs à une plus grande autonomie). Selon le concurrent S, l'idée exprimée est que des fournisseurs comme S et C, sont « plus petits, plus flexibles » que les constructeurs, leurs organisations sont ainsi « plus réactives et efficaces » et les gens « sont habitués à s'engager de façon plus intense, plus personnelle ». Leur client est « trop dilué », « leur système d'information est trop compliqué », « leurs outils ne sont pas réactifs, pas adaptés aux petits projets » ; « ils ne travaillent pas au même rythme que nous, ils sont plus lents », leur engagement est moindre. Voir à ce sujet le chapitre précédent au cours duquel le choix des Petites et Moyennes Entreprises est exprimé, certains auteurs parlent d'une plus grande « lisibilité » et d'une plus grande « flexibilité » de ce type d'entreprise.

- *l'enrichissement personnel* (selon l'expression même d'une majorité d'interviewés ; cette expression est citée régulièrement) ; en effet, selon les répondants de l'entreprise C, « il y a eu un plaisir encore plus important du fait d'avoir tout de même réussi », et la majorité des interlocuteurs le signifie. En effet il faut se faire plaisir. Et le plaisir, au même titre que la motivation, l'engagement, est un des termes qui peut être considéré, comme faisant partie du langage commun, et qui renvoie aussi à l'engagement personnel. Le « plaisir dans la mission » est en effet exprimé par tous les interviewés, et l'on note en particulier du côté fournisseur : « j'étais heureux comme un gamin », « je referais sans hésiter », « j'en suis fier ». « L'on est d'autant plus satisfait que l'on s'est engagé de façon personnelle ».

### **Synthèse et conclusion :**

Ainsi l'ensemble des personnes interrogées sur l'histoire et le déroulement du projet C mettent en avant les six variables-actions ci-dessus analysées (confiance, accompagnement, relationnel, communication, apprentissage et collaboration), *déterminantes* du devenir du projet (dès l'idée de projet), *favorables* à son avancée et à son succès. Il conviendra en conséquence d'observer ces variables au regard des entretiens menés auprès des firmes A et B (voir le chapitre suivant). Et l'on verra qu'à l'issue de l'analyse de l'ensemble des cas, se posera la question relative à l'évolution de ces variables en fonction des moments de vie du projet et des phases de marketing de projet (par exemple, la confiance est-elle aussi importante et aussi intense en phase de marketing hors projet qu'en phase de marketing dans le projet ?). Ce qui constituera de fait un des objectifs de la dernière partie de la thèse.

Et, compte tenu de ce qui précède, non seulement les 6 variables – actions servent l'avancée du projet (sa concrétisation, son obtention par le fournisseur, et son développement), mais aussi elles permettent la préparation d'une future collaboration. Il est donc possible de compléter la schématisation faite en point 3 c), concernant la préparation de l'idée d'une future collaboration, grâce à ces six variables, comme suit :



On verra que cette schématisation servira de base à la construction du modèle final du processus de marketing de projet (voir la dernière partie de la thèse).

Enfin, selon les personnes interviewées, si les variables ont permis également à la firme C de concrétiser l'avantage concurrentiel auquel elle prétendait : la capacité « à prendre un projet complet », avec cette fois la prise de conscience de ses limites (véhicule niche, dérivé) et de ses avantages (par exemple, l'accès aux compétences du groupe, la connaissance plus importante du « monde » du client, la crédibilité plus importante, etc.), il faut maintenant *maintenir* l'avantage concurrentiel (Byosière & Ingham, 2001, p. 104). Et pour ce faire, C bâtit bien sûr son offensive chez d'autres prospects, et tente d'assurer la continuité du partenariat avec le même client, sur *cette expérience capitalisée*. « il faut capitaliser sur l'expérience » selon les propres termes du Chef de projet. C'est pourquoi nous traitons dans la dernière section de ce même chapitre de 'l'après-projet C'. Or la question que se pose le Directeur de C et son Chargé de mission à l'heure du bilan, c'est de savoir comment réellement capitaliser sur l'expérience, comment organiser le transfert des connaissances. C'est pourquoi il paraît important de revenir sur l'aspect du 'Management des Connaissances' (Knowledge Management – KM) dans la dernière

partie consacrée à la contribution de la recherche et à ses perspectives de recherche future, en dernière partie de la thèse.

Au préalable, il convient d'examiner les protagonistes du projet C de façon plus fine, en effet toutes les variables relevées ci-dessus sont des variables humaines, dans le sens où elles renvoient à des actions d'acteurs du projet.

## SECTION 3 : LES PROTAGONISTES

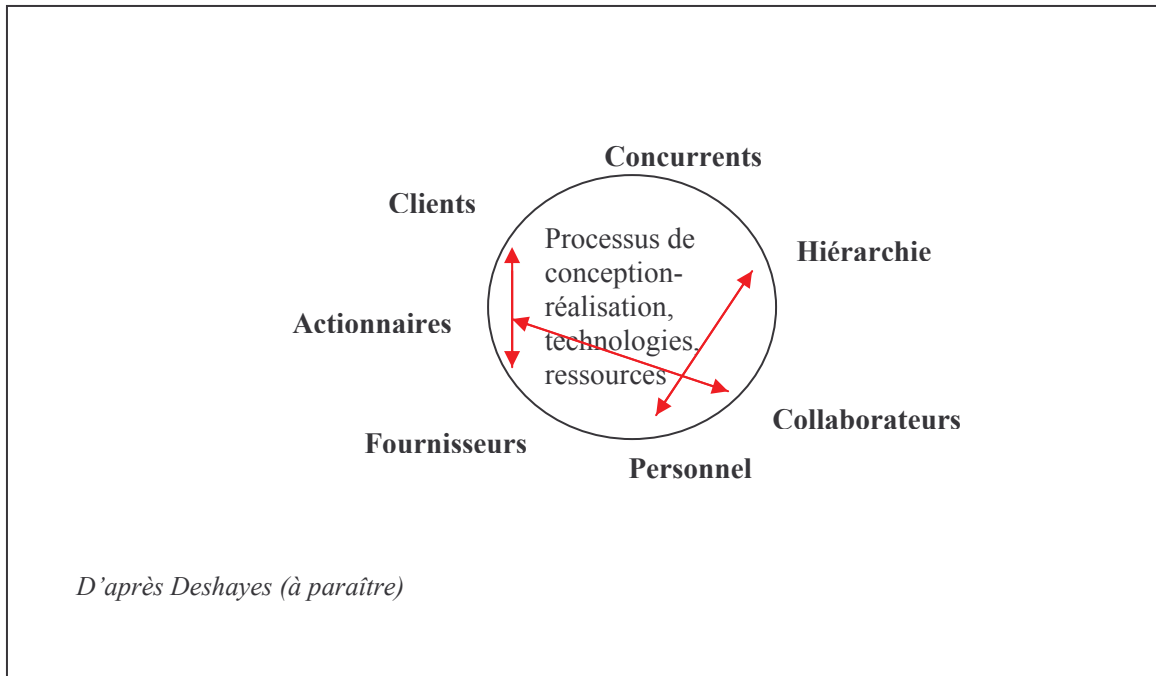
**D**ans le premier chapitre on définissait la notion de protagoniste d'un projet, comme la personne qui interfère dans ce projet (pour le renforcer ou, selon les situations, pour le contrarier), qui prend une part active, participe, voire un ayant droit du projet. Il fut alors souligné que la notion de protagoniste était préférée à celle d'acteur (dont les travaux en France renvoient surtout à la sociologie et à l'organisation du travail), et qu'elle correspondait mieux à la vision des personnes interrogées dans le cadre de l'enquête. Il s'agit maintenant de préciser cette catégorie en essayant, d'une part, d'établir une typologie en accord avec la vision des interviewés, d'autre part de les situer par rapport à la phase de marketing de projet. Finalement on verra que le protagoniste peut se définir en fonction de quatre pôles : la position, les compétences, le comportement, et le rôle.

### 1 – Liste de protagonistes

La liste ci-après reprendra tous les acteurs des entreprises, cités au moins une fois lors des entretiens. Nous avons vu en effet que l'équipe du projet était entendue, comme l'équipe restreinte, impliquée dans le projet, avec des entrants et des sortants selon l'avancée du projet (voir Midler, 1998, et voir le début de ce même chapitre, partie : création d'une nouvelle équipe du projet). Or d'autres acteurs ont une influence sur le projet (voir notamment le premier chapitre où la notion de protagoniste est introduite avec un discernement : acteurs marchands et non marchands -Cova, Salle, 2003, p. 36-37- ; et voir la fin du chapitre précédent (25 personnes invitées pour fêter la fin du projet et préparer la suite).

Et la liste des protagonistes cités par les personnes interrogées est longue, et demande donc de la lisibilité (par regroupement notamment). Le schéma repris ci-dessous, « illustrant la conception d'un véhicule automobile [...] dans la réalité de l'entreprise de l'interaction entre les différents acteurs internes et externes » (Deshayes, à paraître) est en ce sens très utile. Il permet de repérer les principales classes : actionnaires, clients, concurrents, hiérarchie, collaborateurs, personnel, fournisseur ; pour un milieu industriel automobile, correspondant au cas C. Et de visualiser les interactions et la notion de réseau et / ou de milieu, déjà abordée et sur laquelle nous reviendrons au cours des prochains chapitres.





Ces classes seront toutefois adaptées au discours des personnes interrogées. Et le croquis sera modifié en ce sens pour le projet C étudié (voir plus loin).

### ACTIONNAIRES

Les actionnaires (au sens « financiers ») ne furent jamais cités en tant que tels, et même le terme ne fut jamais employé par une seule des personnes interviewées. Ces dernières savent bien sûr qu'ils existent, mais ne les identifient pas spontanément comme des protagonistes du projet, quoi que la réalité soit différente (voir les travaux de Cleland, pp. 275-301 ; et voir le premier chapitre de la thèse). C'est pourquoi cette classe restera non nominative pour le cas C.

### CLIENT

Parmi les personnes et fonctions citées, il s'agit ici des protagonistes faisant partie de la firme cliente de C (filiales engineering du groupe automobile français spécialisé dans les véhicules utilitaires) :

- Comité de Direction
- Direction des Projets
- Responsable du Service Partenariat
- DIP (Directeur Industriel du Projet) = Directeur Ingénierie au Brésil
- Achats France
- Experts métier
- Sous-traitant expert
- Techniciens France
- Usine au Brésil : techniciens, acheteurs, qualitatifs

- Chef de projet industrialisation (au Brésil)
- Responsables des chaînes de fabrication série en France
- *Protagonistes négatifs* (blocages informations, réticence..., par peur de l'externalisation ; voir les paragraphes précédents)

#### CLIENT INTERNE

La notion de client interne fut abordée dans le premier chapitre et le sera encore et surtout dans le chapitre suivant. Il s'agit ici de retranscrire la vision des personnes interrogées, aussi certains acteurs sont-ils considérés par un interviewé particulier, comme des clients internes de leur projet (par exemple, un des protagonistes interrogés chez le client considère la Direction des Projets comme un de leurs clients internes, en ce sens où le produit issu du projet (le livrable, voir la fin du chapitre précédent), le résultat du projet (comme élément de progrès pour le groupe), etc. leur est destiné ; ou encore un des protagonistes chez C considère la Maison mère comme un client interne, puisque notamment, le projet est stratégique pour le groupe et la Maison mère « attend beaucoup » de ce projet). Il paraît donc logique d'en faire une classe à part entière, composée de deux sous-classes (d'une part, les protagonistes considérés comme un client interne chez le client de C, et d'autre part, les protagonistes considérés comme un client interne chez le fournisseur C).

- ➔ chez le client
  - Direction des Projets
  - Direction Mercosur
  - Centre d'ingénierie et de développement
  - Directeurs métiers France
  - Usine au Brésil
- ➔ chez le fournisseur
  - Maison mère Italie
  - Groupe Monde
  - Services financiers
  - Directeurs des essais

#### CONCURRENCE

La concurrence, est en fait une classe très large, puisque le client de la firme C a ses propres concurrents qui influencent le marché, l'environnement, donc qui influencent le projet ; de la même façon le fournisseur C a des concurrents (influence sur le prix, sur l'image, la crédibilité... D'ailleurs un des concurrents de C fut interrogé). Mais aussi les sous-traitants des deux parties ont également des concurrents (par exemple : influence sur la technologie, le délai...).

Chaque élément (introduit par une flèche) ci-dessous représente ainsi une sous-catégorie, qui sous-entend un nombre très important de protagonistes qu'il est impossible de lister ; ils furent de toute façon rarement cités nominativement, et ils ne furent bien sûr pas totalement identifiés par les protagonistes interviewés.

En outre, ces groupes d'acteurs font partie d'autres réseaux, pour d'autres projets (voir notamment les travaux de Ford, 2002 et de Michel et al, 2000 : le réseau est à géométrie variable et un acteur peut appartenir à plusieurs réseaux, pour des positions souvent différentes)

Sous-catégories :

- ➔ Concurrents client
- ➔ Concurrents fournisseurs
- ➔ Concurrents sous-traitants

## HIÉRARCHIE

La notion de hiérarchie n'est pas très présente chez les interviewés ; mis à part le fait qu'ils expriment la présence d'une Direction –avec en particulier l'expression de l'implication ou de l'insuffisance de l'implication de cette Direction par rapport à l'aboutissement du projet considéré comme stratégique ; voir la section précédente-, la hiérarchie n'est pas réellement mise en avant au sens propre du terme (c'est-à-dire : ordre et subordination, organisation d'un groupe et répartition selon une gradation). C'est plutôt la notion de 'client interne' qui correspondrait plus à l'idée des répondants, et c'est une des raisons pour laquelle cette sous-catégorie de client fut créée précédemment.

Par ailleurs, les personnes interrogées expriment une certaine autonomie de l'équipe du projet, par rapport à la Direction générale notamment. Enfin, le chef de projet n'est jamais considéré dans les propos comme une personne ayant une responsabilité et une fonction hiérarchique au sein de l'équipe ; l'on exprime plutôt un coordinateur, un accompagnateur, une personne ayant un rôle de motivation de l'équipe et un relais avec le client.

## COLLABORATEURS et PERSONNEL

Les principaux protagonistes cités pour ces classes correspondent surtout aux collaborateurs de l'entreprise C (le fournisseur-partenaire) : par exemple l'équipe du projet, les techniciens. Les autres types de collaborateurs ou les autres membres du personnel chez C, ou encore le personnel des autres firmes concernées (notamment la firme cliente et les sous-traitants de C) sont rarement cités et, s'ils le sont, ils ne sont pas considérés comme des protagonistes du projet par les personnes interviewées.

Il s'agit donc principalement de :

- Direction Générale France
- Direction Générale Italie
- Direction Générale Brésil<sup>184</sup>
- Les techniciens et technico-commerciaux - les chefs de projet (d'autres projets)
- Chef de projet Brésilien

---

<sup>184</sup> Il s'agit en fait d'un groupe de *protagonistes négatifs* de la filiale du groupe C au Brésil, négatifs car « absent », selon une majorité d'interviewés, par exemple –au sujet d'une réunion qui a eu lieu au Brésil, un protagoniste de C déclare : « comment je peux expliquer que des gens qui sont à 500 km ne sont pas là, et moi je suis à 11 000 km et je suis présent ».

- Chef de projet Français
- Equipe du projet<sup>185</sup> :
  - Chef de projet +
    - Dessinateurs (binôme durant toute la vie du projet)
    - Concepteurs - techniciens brésiliens (au début)
    - Experts italiens (pendant)
    - Responsable Etudes (après 3 mois à mi-temps, durant toute la vie du projet)
- Services achats + financiers
- Filiales : Europe + Brésil
- Maison mère : Italie

Clients du Groupe (références)

## FOURNISSEURS

Il s'agit ici principalement du fournisseur C retenu (et à l'origine du projet, voir la vente de solution traitée précédemment). Avec la vision d'un partenaire, comme la révèle l'ensemble des interviewés. Voir la classe précédente : collaborateurs, au sein de laquelle les protagonistes chez C sont déjà repris.

Selon l'utilisation du schéma précédent, la catégorie « fournisseurs » peut également regrouper des concurrents de ce même fournisseur (à savoir du point de vue du client, ce serait la firme C et les concurrents de C), mais en regard à la vision majoritaire des répondants, nous avons choisi de les traiter dans les sous-groupes précédents (voir la classe 'Concurrents'). Et de la même façon, cette catégorie peut également contenir les fournisseurs de C (européens et brésiliens).

- Fournisseur – partenaire (firme C) – voir également la classe collaborateurs
- Fournisseurs – sous-traitants (Europe/Brésil) – voir également la classe concurrence (concurrents fournisseurs)
- Centres d'ingénierie européens

## AUTRES PROTAGONISTES EXTERNES

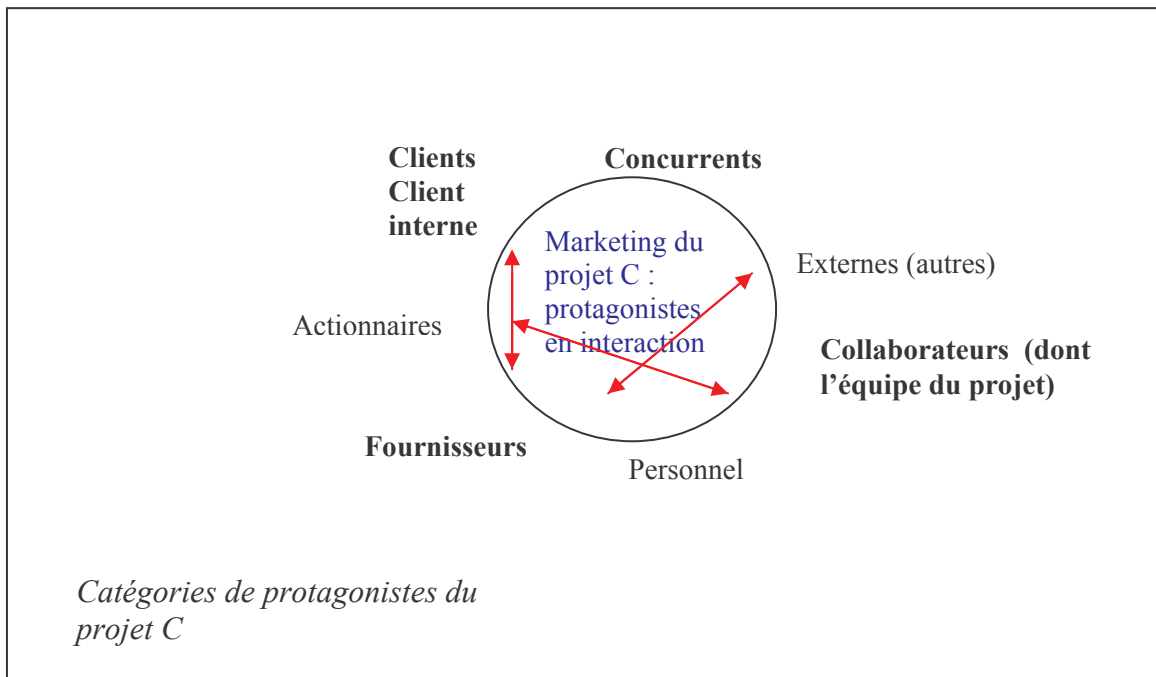
Cette classe est ajoutée pour rester conforme à la pensée des répondants (les acteurs externes étaient bien sûr inclus dans d'autres catégories du schéma précédent de Deshayes, mais pour un contexte, un point de vue et un objectif différent) :

- Experts/organismes agréés/sociétés d'homologation
- Anciens employeurs et collègues cités par certains protagonistes (notamment le concurrent S ou le chef de projet chez C surtout au niveau des actions liées au relationnel),
- Contacts divers, socio-politiques (très rarement cités)

---

<sup>185</sup> Voir le début de cette section.

Ainsi le schéma du milieu lié au projet C pourrait se résumer d'après le schéma suivant (adapté du précédent croquis), correspondant à l'analyse de contenu des entretiens relatifs au projet C :



*Légende :*

*Les catégories en caractères gras se distinguent des 3 autres catégories, pour indiquer qu'elles furent appuyées par les personnes interviewées ; ce qui induit une certaine hiérarchisation des catégories de protagonistes : celles qui sont fortement relevées (en caractères gras) et celles qui ne sont pas particulièrement relevées comme telles.*

Pour terminer, et après le compte rendu précédent de l'ensemble des points de vue sur les protagonistes du projet C, il paraît intéressant maintenant de soumettre le seul point de vue du client. En l'occurrence, lors d'un entretien chez le client, l'un des répondants nous a remis un schéma interne concernant « le développement » du projet C. Ce schéma indiquait le nom des protagonistes et leur périmètre d'actions selon les phases du projet. Il est reproduit ci-après (les noms des différentes entreprises et des groupes ont été supprimés, mais le « langage projet » -selon l'expression de la personne interrogée- du milieu est maintenu).

*Légendes de couleur*



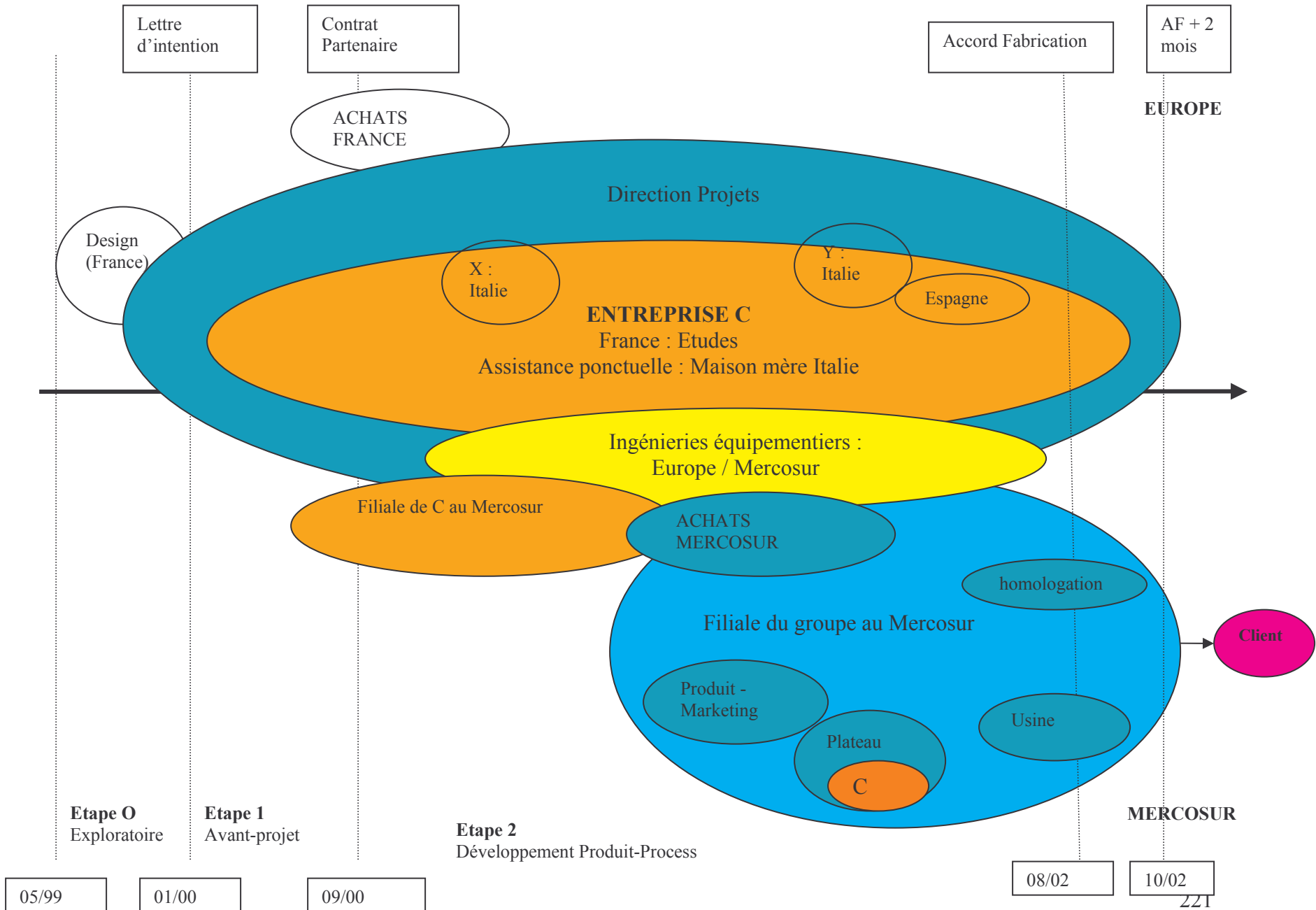
Client de C



Fournisseur C



Fournisseurs



D'après le schéma précédent, le projet débute en 1999 (avec le design), alors que l'idée du projet s'est déjà transformée en besoin de projet : l'étape O du client correspond ainsi à la phase de marketing en amont du projet (et la phase de marketing hors projet n'apparaît pas sur le schéma, voir à cet effet, en fin de cette section, les liens entre le marketing de projet et le management de projet ; et voir la dernière partie de la thèse).

Et pour l'ensemble des protagonistes, le démarrage du projet a lieu en début 2000, à la réception de la lettre d'intention qui vaut commande officielle (ce système de lettre d'intention permet au client de gagner du temps, en faisant démarrer le projet plus tôt ; en effet le contrat officiel doit porter de nombreuses signatures).

Par ailleurs le schéma montre que les protagonistes du projet (même s'ils n'y sont pas décrits de façon précise et détaillée) interviennent à des moments différents ; certains de façon ponctuelle (homologation), d'autres tout au long de la vie du projet (l'entreprise C, la Direction de la filiale française, par exemple). Il convient donc de répartir les protagonistes cités par les répondants en fonction de la phase de marketing de projet.

## **2 - Protagonistes par phase de marketing de projet**

A partir des entretiens menés dans le cadre du projet C, il a été possible de situer les protagonistes cités en fonction du moment de la vie du projet, mais aussi et surtout en fonction de leurs actions de marketing liées à l'activité du projet C. C'est pourquoi le tableau<sup>186</sup> ci-après permet de positionner les types de protagonistes cités (colonne de droite) en fonction des quatre phases de marketing de projet, de façon chronologique : marketing hors projet, marketing en amont du projet, marketing dans le projet et marketing hors projet du prochain projet (colonne de gauche).

Pour chacune des quatre phases on reprendra les actions de marketing de projet du côté du client et du côté du fournisseur C, et en face de chaque type d'action racontée, on retrouvera le protagoniste ou le groupe de protagonistes concernés, -selon les propos des interviewés-, par l'action développée et interférant dans le projet au moment de vie décrit.

A la fin de chaque phase de marketing de projet, une petite synthèse reprendra les points principaux. Et comme cela était présupposé précédemment, on s'apercevra en effet que certains protagonistes interviennent à des moments différents, ou disparaissent dans les phases suivantes, et que les actions et objectifs d'intervention diffèrent suivant les phases de marketing de projet.

---

<sup>186</sup> Quoi qu'il soit difficile de rendre compte de l'interaction entre les protagonistes et de la complexité du terrain dans un tableau (voir la fin du chapitre concernant la méthodologie), la liste des protagonistes et de leurs actions, en fonction des phases de marketing de projet, est trop longue pour procéder autrement (une présentation causale, en « marguerite » est dans la pratique, impossible à réaliser ici).



<b>PHASE : MARKETING HORS PROJET</b>	<b>PROTAGONISTES (28 types de protagonistes mentionnés au cours de cette phase)</b>
<b>Côté client</b>	
<p>Analyse conjoncture et environnement</p> <p>Etudes des besoins, attentes du client final <i>En liaison avec la stratégie du groupe</i> (Croissance, axe de développement Mercosur, développement de partenariats, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ prise de conscience très tôt de la nécessité d'un partenariat à long terme</li> <li>➔ idée du projet Mercosur, suite à analyse attentes des consommateurs sur cette zone</li> </ul>	<p>Groupe Monde Centre d'ingénierie et de développement client en France Direction des projets</p> <p>Les directions générales</p> <p>Concurrence</p> <p>Milieu</p> <p>Comité(s) de Direction</p>
<p>Etude de leurs compétences et de leurs besoins en termes de capacité extérieure et compétences extérieures</p> <p>Etudes de leur concurrence et analyse des actions et pratiques innovantes de leurs concurrents</p> <p>Etudes de marché</p> <p>Analyse du panel fournisseurs</p> <p>Evaluation des partenaires potentiels, de leurs expériences et de leurs compétences</p> <p>Relations avec certains fournisseurs qui travaillent déjà en sous-traitance avec eux</p> <p>Chiffrage (s) en interne par Service cotation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ pré-sélection</li> </ul>	<p>Direction des projets Directeurs métiers</p> <p>Concurrence</p> <p>Fournisseurs Sous-traitants</p> <p>Achats Sous-traitant expert / service cotation</p>
<p>Proposition de l'idée + du budget à la Direction et aux Achats</p> <p>Création d'un Service Partenariat</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ communication en interne</li> </ul>	<p>Direction générale Comité de Direction Direction des projets</p> <p>Achats Services financiers</p> <p>Responsable du Service partenariat Experts métiers</p>
<b>Côté fournisseur (entreprise C)</b>	
<i>En liaison avec la stratégie de l'entreprise</i>	Direction générale Groupe

<p>Analyse conjoncture et environnement  Capitalisation (connaissances, relations, expériences...)  Démarches commerciales, communication du savoir-faire et des possibilités de développement  Recherche de différenciation</p>	<p>Les directions générales filiales  Maison mère Italie / filiale Brésilienne / filiale Française  Concurrence  Les Clients</p>
<p><i>En liaison avec la stratégie du groupe</i> Analyse de la concurrence au niveau mondial, et des pratiques innovantes  Recherche de compétences manquantes, analyse du réseau  Communication des atouts et développements, de l'insertion dans un groupe présentant toutes les compétences nécessaires à un projet d'envergure  Présentations auprès des clients potentiels  Relationnel accru chez les clients déjà connus  Examen de leurs stratégies et des tendances</p> <p style="padding-left: 40px;">→ prise de conscience très tôt de la possibilité de développer un véhicule complet (1<sup>ère</sup> en France), voire de la nécessité pour se différencier</p> <p style="padding-left: 40px;">→ le client peut sous-traiter le développement complet + le pilotage</p> <p>confiance existe entre les deux parties depuis longtemps</p>	<p>Concurrence  Milieu / contacts  Fournisseurs / Sous-traitants  Les clients / leur direction générale / les achats / les experts métiers / les techniciens / Centre d'ingénierie et de développement client en France  Le directeur général en France  Les techniciens et technico-commerciaux + Chefs de projet (autres projets)  Maison mère</p>
<p><b><u>SYNTHESE DE LA PHASE MARKETING HORS PROJET</u></b></p> <p>Les actions de marketing de projet, les points de vue évoluent pour un même protagoniste au cours de cette phase (exemple : la DG chez le client étudie la stratégie du groupe, puis de façon différente et/ou complémentaire, étudie la proposition de l'idée de partenariat d'un nouveau genre).  Et ces actions diffèrent suivant les protagonistes d'un même groupe (exemple : les achats audient et évaluent les partenaires potentiels, tandis que les experts métiers évaluent leurs propres besoins, l'idée de partenariat et communiquent).  Mais les actions des deux parties évoluent vers la même direction (ce qui correspond notamment à la vente de solution)</p>	

<b>PHASE : MARKETING EN AMONT DU PROJET</b>	<b>PROTAGONISTES (23 types de protagonistes mentionnés au cours de cette phase)</b>
Relations et échanges dans les deux sens	Les Directions générales - Client et Entreprise C Les achats / les technico-commerciaux / Chefs de projet
Le client évalue les points forts des fournisseurs Le fournisseur évalue les besoins et attentes du client	Client Responsable Service Partenariat Experts métiers Usine Brésilienne (client)  Filiale Brésilienne (C) Direction générale entreprise C + techniciens et technico-commerciaux
Un nom est donné au projet (des deux côtés, dès les premières investigations)	Comité de Direction Direction générale (s)  Responsable Service Partenariat Direction des projets
Co-laboration / Co-construction : offre + cahier des charges – modifications, évolutions, nouveaux échanges et discussions, rencontres	Experts métiers Sous-traitant expert  Achats  Directeur Des Projets Responsable Service Partenariat  Centre d'ingénierie et de développement client en France  Filiale Brésilienne + France + maison mère Fournisseurs / Sous-traitants de C
Audits de la part du client chez les partenaires de l'entreprise C impliqués (comme pour la concurrence)	Experts métiers  Achats  Filiale Brésilienne + France + maison mère  Fournisseurs / Sous-traitants de C
Négociation (de principe) : le client régite les règles	Achats

<p>du partenariat + cf stratégie du fournisseur + le prix n'est pas vraiment discuté (dixit Brésil)</p>	<p>Direction générale entreprise C + maison mère Responsable Service Partenariat</p> <p>Usine Brésilienne client</p>
<p>Sélection finale (analyse avantages proximité dans le sens de la distance, comme de la relation, présence Mercosur, expériences)</p>	<p>Achats</p> <p>Direction générale entreprise C + maison mère Responsable Service Partenariat</p> <p>Usine Brésilienne client Directeur Industriel du projet</p>
<p>Présentation de l'organigramme officiel</p> <p>Contrat</p>	<p>Technico-commerciaux / Chefs de projet de C Les Directions générales France + maison-mère Italie</p> <p>Directeur Des Projets Responsable Service Partenariat Les achats</p>
<p><b><u>SYNTHESE DE LA PHASE MARKETING EN AMONT DU PROJET</u></b></p> <p>Les travaux de co-construction et de co-élaboration de la part des protagonistes s'amplifient dans cette phase, le relationnel est toujours présent mais de façon différente, autour de la même idée de projet. La signature du contrat permet d'entrer dans la phase suivante.</p> <p>De la même façon que précédemment, les actions, intentions et points de vue des protagonistes diffèrent, et évoluent avec l'avancée de l'idée puis du projet.</p>	

<b>PHASE : MARKETING DANS LE PROJET</b>	<b>PROTAGONISTES (29 types de protagonistes mentionnés au cours de cette phase)</b>
Constitution et formation de l'équipe du projet	Equipe du projet / Chef de projet Brésilien Direction générale de C – technico-commerciaux de C – Chefs de projet de C Direction générale de la filiale brésilienne Maison -mère
<p>Des deux côtés :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• modification de la structure organisationnelle, motivation du personnel, implication de la Direction Générale</li> <li>• gérer les difficultés, malentendus, les retards</li> <li>• faire preuve de réactivité (pour cela, parfois : contournement des procédures, de l'organigramme officiel...)</li> <li>• Problèmes de communication, problèmes relationnels parfois, problèmes culturels (« complexité des intervenants »)</li> </ul>	<p>Les Directions générales</p> <p>Equipe du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef de projet Brésilien</li> <li>- Dessinateurs (binôme durant toute la vie du projet)</li> <li>- Concepteurs - techniciens brésiliens (au début)</li> <li>- Experts italiens (pendant)</li> <li>- Responsable Etudes (après 3 mois à mi-temps, durant toute la vie du projet)</li> </ul> <p>Responsable S. Partenariat Techniciens France + Brésil / Directeur Industriel du projet / Chef de projet Industrialisation / Qualiticiens / Responsables des chaînes de fabrication en France Experts métiers</p> <p>Fournisseurs / Sous-traitants de C (Europe / Brésil) Centres d'ingénierie Europe</p> <p>Filiale Brésilienne Maison mère Italie</p> <p>Experts / organismes agréés / Société d'homologation</p>
→ appel au réseau, au relationnel (exemples : nouvelle embauche, recherche d'autres sous-traitants...)	Milieu / Contacts  Equipe du projet :

<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Programmation de réunions d'avancement, avec animation</li> <li>→ implication personnelle plus importante des protagonistes des deux parties (cf engagement personnel, motivation personnelle)</li> <li>→ rôle accru de quelques protagonistes de l'équipe projet</li> <li>→ réactivité, flexibilité et « inventabilité » très importante chez le fournisseur pour palier aux aléas</li> <li>→ nécessité d'un relationnel développé et quotidien, accompagnement par le fournisseur des sous-traitants – acteurs dans projet, du client, des acteurs internes</li> </ul> <p>Problèmes de prévision de la réalisation du projet, de représentation du projet</p>	<p>Idem avant + Chef de projet Français  Chef de projet Brésilien (contacts au Brésil)</p> <p>Directeur Des Projets  Responsable Service Partenariat  Experts métiers  Responsables et techniciens client au Brésil  Centre d'ingénierie et de développement client en France</p>
<p>Visites, déplacements, rencontres / adaptation culturelle, humaine et technique entre les deux parties et les autres instances du partenariat  Re-négociations, modifications techniques  Analyse budget</p>	<p>Services achats + financiers de C  Equipe du projet :  Idem avant + Chef de projet Français  Chef de projet Brésilien (contacts au Brésil)</p> <p>Directeur Des Projets  Responsable Service Partenariat  Experts métiers  Responsables et techniciens client au Brésil</p>
<p>Gestion du retard (du planning)  Gestion de (ou des) équipe (s) / coordination des acteurs internes et externes  Gestion des aléas</p>	<p>Usines et filiales Europe + Brésil du client et de C  Sous-traitance Europe / Brésil  Centres d'ingénierie Europe</p> <p>Equipe du projet, notamment :  Chef de projet et Responsable BE  Experts / organismes agréés / Sociétés d'homologation</p>
<p>Evaluations intermédiaires  Validations</p>	<p>Techniciens et experts Client / Fournisseur</p> <p>Directeur Des Projets  Responsable Service Partenariat</p> <p>Chef de projet</p>
<p>Recherche d'informations (des deux côtés), échanges verbaux et documentaires</p>	<p>Techniciens et experts Client / Fournisseur</p>

<p>Suivi et accompagnement, voire soutien, dès le début et pendant toute la réalisation au Brésil (déb. 2002)</p> <p>Gestion de crise (mi juin 2002)</p> <p>Réunions multiples et régulières pendant toute la phase</p> <p>Réunions spécifiques en vue des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lancement en fabrication (début août 2002)</li> <li>- Accord commercialisation (début sept 2002, dans les faits : le 6.9.02)</li> </ul> <p>Entre ces deux étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Mises au point (moyens de fabrication, pièces, hommes), ultimes modifications</li> <li>➔ Plans d'action pour « stabilisation »</li> <li>➔ Finalisation</li> <li>➔ Transmission « des dossiers et du véhicule » au personnel du client : passage des relais, de la connaissance / reprise de la documentation par le client / adaptation de la documentation à l'organisation du client</li> </ul> <p>Renégociations</p> <p>Evolution (formelle ou informelle) du périmètre des responsabilités</p>	<p>Directeur Des Projets Responsable Service Partenariat</p> <p>Chef de projet Equipe projet Sous-traitants Personnel des usines (France, Brésil)</p> <p>Responsables production sur chaîne de série / Directeur Industriel du projet / Chef de projet Industrialisation / Qualiticiens</p> <p>Experts / organismes agréés / Sociétés d'homologation</p>
<p>Souci de l'image Préparation à l'avenir</p>	<p>La maison mère de C Le Centre d'ingénierie et de développement client</p> <p>Directeur Des Projets Responsable Service Partenariat</p> <p>Chef de projet Direction générale de C</p>
<p>Finition de la documentation et de sa transmission : fin décembre 2002</p>	<p>Chef de projet Equipe projet</p>

	Chef de projet industrialisation / Directeur industriel de projet au Brésil Techniciens client
<p><b><u>SYNTHESE DE LA PHASE MARKETING DANS LE PROJET</u></b></p> <p>Les actions de marketing dans le projet de certains protagonistes sont à rapprocher des actions de management de projet (exemple : Chef de projet devant la gestion des retards et de la motivation de personnel). Voir en l'occurrence les paragraphes suivants concernant le management et le marketing de projet.</p> <p>Là encore nous constatons l'évolution des actions et points de vue des acteurs déjà présents dans les phases précédentes (exemples : la maison mère italienne, qui étudie la conjoncture et les possibilités du groupe, qui ajoute des compétences par des achats et fusion et communique en hors projet, et qui, en phase dans le projet, intervient pour le remplacement du Chef de projet).</p>	



<b>FIN DU PROJET C ET NAISSANCE DU MARKETING HORS PROJET D'UN PROCHAIN PROJET</b>	<b>PROTAGONISTES (11 types de protagonistes mentionnés au cours de cette phase)</b>
<p>Manifestation (invitation par C des principaux protagonistes) au Brésil</p>	<p>Les Direction générale des deux parties, filiales + maison mère</p> <p>Directeur Des Projets Le Responsable du Service Partenariat</p> <p>Chef de projet L'équipe du projet</p> <p>Chef de projet industrialisation / Directeur industriel de projet au Brésil</p>
<p>Analyse de la conjoncture, de l'environnement, du marché Relationnel, contacts Nouvelles présentations, tenant compte de l'expérience de C Prospections</p>	<p>Commerciaux de C Autres chefs de projets et membres des équipes de projet Chargé de mission (ex-Chef de projet de C) DG France / Maison mère et filiales</p>
<p><b><u>SYNTHESE DE LA PHASE HORS PROJET DU PROCHAIN PROJET</u></b></p>	
<p>Les interactions entre les différents protagonistes s'apparentent à celle de la phase marketing hors projet en termes d'actions relationnelles, d'analyse et de prospection. Mais elles évoluent sur la base du projet C, et de sa maîtrise du process (voir la section prochaine sur l'après projet C).</p>	

### 3 – Les pôles des protagonistes par rapport au processus du projet et aux phases de marketing de projet

Depuis le début de ce chapitre, les interactions progressives et évolutives entre les protagonistes et la différence des actions de marketing de projet et des points de vue des protagonistes, selon les phases de marketing de projet, et au sein même de chacune des phases, ont été mises en avant. Le marketing de projet apparaît à travers le projet C comme un processus d'actions, un processus continu et évolutif, aspect sur lequel nous reviendrons dans le chapitre consacré aux résultats de la thèse (voir la dernière partie).

On remarque également que, selon la phase et pour un même protagoniste, le *domaine des compétences* sollicité, évolue. Par exemple, le concurrent interrogé insiste quant à lui, sur le fait que son *rôle* a évolué au cours du projet S, dans le sens où il fut embauché pour assurer « le secrétariat permanent » en France de sa Société Italienne, mais que, grâce à ses compétences (sa formation d'ingénieur et ses compétences en « gestion de projet » acquises chez son précédent employeur), et sous « l'impulsion » de sa propre personnalité et de ses propres objectifs, il assura finalement les fonctions de Chef de projet. Le Responsable BE chez C relate à peu près le même phénomène : *son rôle* évolue dans le temps, avec une sollicitation différente et/ou complémentaire de ses compétences : tout d'abord il « compense les déficiences » du Chef de projet Brésilien puis, à l'arrivée du nouveau Chef de projet, il retrouve sa *position* initiale dans l'équipe de projet, avec un engagement personnel tout aussi important ; l'engagement tenant au domaine du *comportement*.

Dernier exemple : le Chef de projet du projet C reprend sa fonction de Chargé de mission dès la fin du projet, et il agit auprès du client -et l'on verra plus loin dans les paragraphes sur l'après-projet, auprès de prospects également- surtout en termes de relationnel, d'approche prospective pour assurer la pérennité par un nouveau projet.

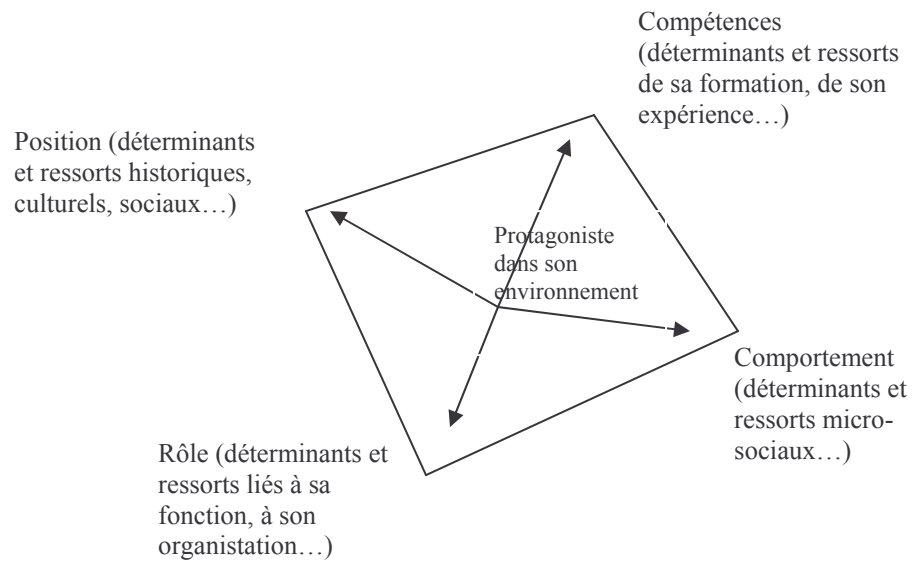
Nous retrouvons ici les « 4 polarités » définissant un protagoniste : un protagoniste est « à la fois défini, régi et animé par sa position (ses déterminants sociaux, historiques et culturels), son rôle (ses déterminants fonctionnels dans l'organisation du travail), son domaine de compétence (sa formation et ses compétences à la fois initiales et acquises dans le temps) et les déterminants et autres ressorts liés à son comportement » (Deshayes<sup>187</sup>, 2003, p. 25).

---

<sup>187</sup> L'auteur cite les travaux de Crozier et Freidberg (1977) qui définissent l'acteur en regard de sa position, de sa personnalité et de l'organisation ; les travaux de Bourdieu, qui renvoie aux « dispositions acquises par l'expérience » et aux intentionnalités et connaissances intégrées : « une surdétermination historique, culturelle et sociale marquera donc le point de vue de l'acteur ». L'auteur cite enfin les travaux de Bateson et Goffman pour qui, ce sont les « déterminants et ressorts plus micro-sociaux » (contextes locaux, comportements ou états momentanés du sujet) qui contribuent à marquer les points de vue.

Ajoutons le point de vue de Ingham et Mothe (2000, p. 79) qui définissent deux types de déterminants, notamment au niveau de l'apprentissage des protagonistes : « de nature comportementale : attitude des différentes parties (agressivité, neutralité, acceptation mutuelle), motivation à apprendre, confiance et engagement » et « de nature structurelle : nature du savoir et des compétences (tacite ou codifiée), capacité de R&D interne et division des tâches entre les partenaires ».

### Les quatre polarités du protagoniste



Le positionnement du protagoniste en relation avec ces polarités et les référents de ces polarités évoluent suivant la phase de marketing de projet, aussi les actions, points de vue, interactions, dialogues et autres échanges se modifient-ils également en fonction des phases et du processus de projet. Et bien sûr ils progressent en fonction du contexte, de l'environnement du projet (citons par exemple : la conjoncture favorable à une relation de partenariat en phase de marketing hors projet, ou encore la contrainte du prix de marché au moment de la signature du contrat). C'est une mise en situation « complexe » au sens de Morin (1988) et nous reviendrons sur la complexité (et la science de la complexité) en dernière partie de la présente recherche.

## **4 - Projet C : marketing de projet et management de projet**

Au niveau de sa propre « gestion de projet », le Responsable du Service Partenariat (protagoniste-client) nous parle de trois « étapes » pour le projet C (voir la reproduction précédente du document interne correspondant sur le « développement du projet » C) : l'étape 0 « exploratoire » démarre au design et se termine par le choix du partenaire, l'étape 1 « avant-projet » se termine par le contrat officiel, et l'étape 2 « développement » se termine avec l'accord de fabrication.

L'étape 0 et l'étape 1 correspondent plutôt à la phase de marketing en amont du projet (voir ci-dessus), même si on peut penser que la phase de marketing hors projet pourrait glisser un peu sur l'étape 0. Et l'étape 2, correspond à la phase de marketing dans le

projet. Or l'interviewé observe ces étapes de son point de vue de Chef de projet, du côté client, et non d'un point de vue marketing : c'est à partir de ces trois étapes qu'il suit le projet ; des délais, des échéances y sont indiquées et ce document lui sert de base pour son « management de projet, de partenariat » (parmi d'autres documents bien sûr). Et de la même façon, nous avons relevé au cours de l'étude des actions de marketing de projet, et notamment en phase de marketing dans le projet, que certaines actions devaient être précisées par rapport aux deux domaines du marketing de projet et du management de projet (par exemple : la gestion des retards, les problèmes liés aux prévisions de réalisation, la finition de la documentation...).

Ce que l'on peut déjà relever pour le projet C, -et à la lumière des travaux de Cova et Salle (2002)- ce sont les périodes dédiées à ces deux domaines : le management de projet co-ordonne des activités complexes dans une *durée de temps limitée*, entre le début du projet (quand le projet démarre effectivement) et la fin du projet (« between the two boundaries of a project »). Alors que, pour le même client, la période de temps dédiée au marketing de projet est *illimitée* (« unlimited period of time »), ne serait-ce qu'entre la fin d'un projet et le démarrage d'un autre<sup>188</sup>. Aussi « project marketing is a broader term than project management; it always implicitly includes project management but not (necessarily) vice versa » (Skaates, Tikkanen, Lindblom, 2002, p. 391 ; Skaates, Tikkanen, 2003, p. 504).

Ce premier constat soulève d'emblée deux questions. La première est celle liée au 'relationnel' : pour le marketing de projet, le relationnel est présent entre deux projets ; ce qui n'apparaît pas au niveau du management de projet, puisqu'il se termine avec « la terminaison » du projet (Debourse, 1991, p. 4). Pourtant les interventions du Chef du projet en termes de management, et pendant tout le déroulement d'un projet, sont bien basées, sur le relationnel (Slabey, Austrom, 1998, p. 34). La seconde question tient au cycle de vie du projet : serait-il perçu ou considéré différemment selon que l'on se place du point de vue du marketing ou de celui du management ? Nous tenterons de répondre aux questions soulevées par le projet C en dernière partie de la thèse.

Ensuite, si l'on observe à nouveau le classement des protagonistes du projet C par phase de marketing de projet, il semblerait que, primo, l'intervention d'acteurs, de protagonistes, de stakeholders soit plus importante ou plus diversifiée que pour le management de projet (par exemple, pour le projet C, le Groupe monde intervient en marketing hors projet, mais n'intervient pas au niveau de la « conduite du projet »<sup>189</sup> en question). Secundo, la durée de vie de l'équipe du projet C, même si sa constitution évolue, est liée à la durée de vie du projet, à laquelle elle serait « intégrée » (Fleming, Koppleman, 1997, p. 4).

Enfin l'observation des actions de marketing de projet décrites pour le projet C au sein de la phase de marketing dans le projet -qui d'ailleurs se délimite pratiquement de la même façon que le management de projet : dès la signature du contrat (en fin de phase amont) jusqu'à la fin du projet définie par la finition de la documentation-, tendrait à confirmer le

---

<sup>188</sup> A ce sujet, voir les paragraphes suivants sur l'après-projet C.

<sup>189</sup> Certains auteurs, emploie l'expression de « conduite de projet » pour définir le management de projet (Mustière et Berger, 2002). Voir le dernier chapitre, et la conclusion de la thèse.

point de vue de Skaates et Tikkanen (2002, p. 504) pour le projet C : « project marketing [...] always implicitly includes project management [...] ».

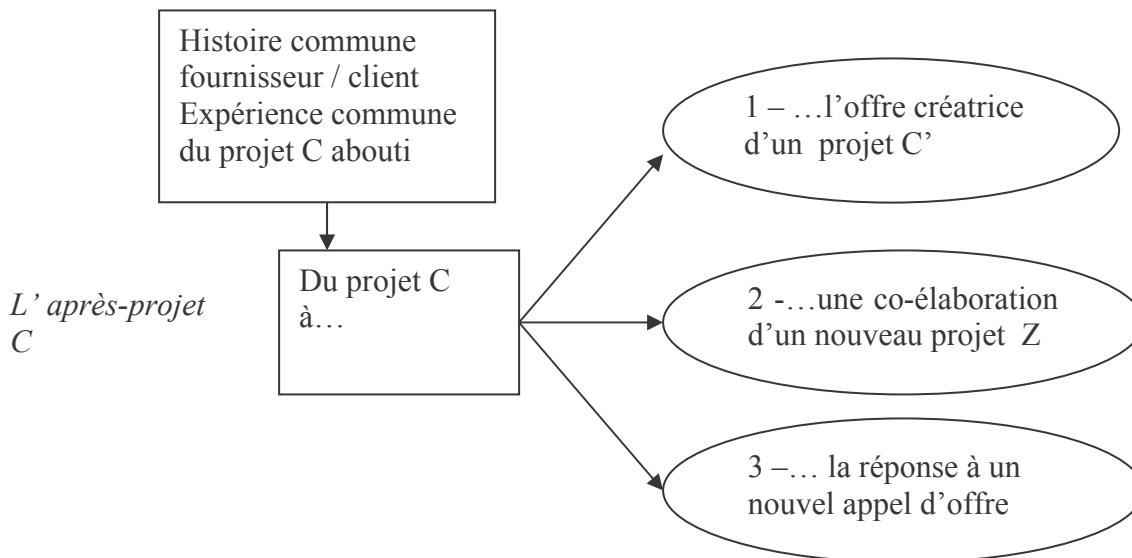
Or les constats ci-dessus ne reflètent que la situation du projet C. Il apparaît donc nécessaire de s'interroger sur les deux domaines du marketing de projet et du management de projet, de façon plus générale, notamment dans la partie consacrée aux résultats de la recherche (voir la dernière partie de la thèse).

## SECTION 4 : L'APRÈS-PROJET C

La phase de marketing hors projet du prochain projet (phase 4) décrite précédemment (voir la liste des protagonistes par phase de marketing de projet en section précédente), ne concerne pas uniquement les actions développées entre les mêmes parties (le fournisseur C et son client), dans le cadre du projet étudié et dans celui de l'espoir d'un prochain projet avec le même client. En effet ce projet C a des conséquences sur les actions de marketing mises en place et sur celles qui sont aussi liées aux projets potentiels chez d'autres clients.

La situation étudiée dans le cadre du projet C correspondait à la logique de la vente de solution (voir le premier chapitre et les sections précédentes), cette fois nous observons comment la situation du projet C fait passer l'entreprise C dans d'autres situations de marketing de projet (et notamment l'offre créatrice de projet).

En fait, trois modalités d'après projet C sont possibles, que nous présentons par le schéma suivant :



## 1 - Du projet C à l'offre créatrice de projet C'

Le projet C étudié est devenu « un projet phare » de l'expérience de la firme. Aussi, la direction ainsi que tous les acteurs de l'entreprise en relation avec de « nouveaux clients potentiels », utilisent cette expérience qu'ils peuvent réellement « expliquer ». En effet ils savent maintenant « de quoi ils parlent » ; c'est « concret », c'est « réel », « on l'a fait ». Auparavant ils disaient être capables de faire, aujourd'hui, ils l'ont « réalisé ». Ils sont alors crédibles et transparents face à des clients qui ont trop entendu de choses non vérifiables, trop de « nous, on sait tout faire ». Et, aujourd'hui, les clients veulent « qu'on leur dise clairement quelles sont nos compétences, ce qu'on est réellement capable de faire et quels sont nos domaines dans lesquels on peut vraiment les accompagner ».

Mais c'est aussi tout le groupe de l'entreprise C qui bénéficie de cette expérience : un document de présentation a été établi à cet effet, pour l'ensemble du Groupe et conforme à la politique du regroupement des ressources dans le Groupe. Ce document est utilisé pour présenter à tout nouveau client (prospect) les compétences et ressources du Groupe : compétences en France associées à celles des filiales étrangères (aspect communication et information marketing). Dans ce cas, le client est mis au courant que, par exemple, des compétences italiennes viendront rejoindre les ressources françaises (transparence technique et transparence des coûts engendrés, comme les coûts de mission). Il connaît « parfaitement la situation » et il faut qu'il soit « d'accord ». Et si la firme C par exemple doit s'associer avec d'autres partenaires, voire avec des concurrents pour « aller chercher la compétence », le client sera mis au courant et n'aura de toute façon « qu'un seul correspondant », souligne le Chef de projet. D'ailleurs les clients prospects les « félicitent » pour cette transparence et cette « honnêteté ».

La direction, le commercial, les techniciens de C proposent ainsi le process de projet qu'ils maîtrisent aujourd'hui : le développement complet, au niveau de « tous les corps de métiers » du véhicule, y compris le pilotage (enjeux marketing de la dynamisation de l'offre et de l'expertise dans les métiers du client ; voir les sections précédentes et le premier chapitre). Leurs actions et démarches envers les prospects se basent sur le projet C étudié (qui illustre le volet : vente de solution), et elles correspondent maintenant à la démarche d'offre créatrice de projet (situation industrielle à observer également dans le cadre de cette recherche ; voir le chapitre dédié à la méthodologie), comme cela est expliqué ci-après :

### **a) Démarche d'offre créatrice de projet : deux offres créatrices de projet non abouties**

La démarche va être illustrée par un diagramme causal, de la même façon que cela fut réalisé pour les sections précédentes.

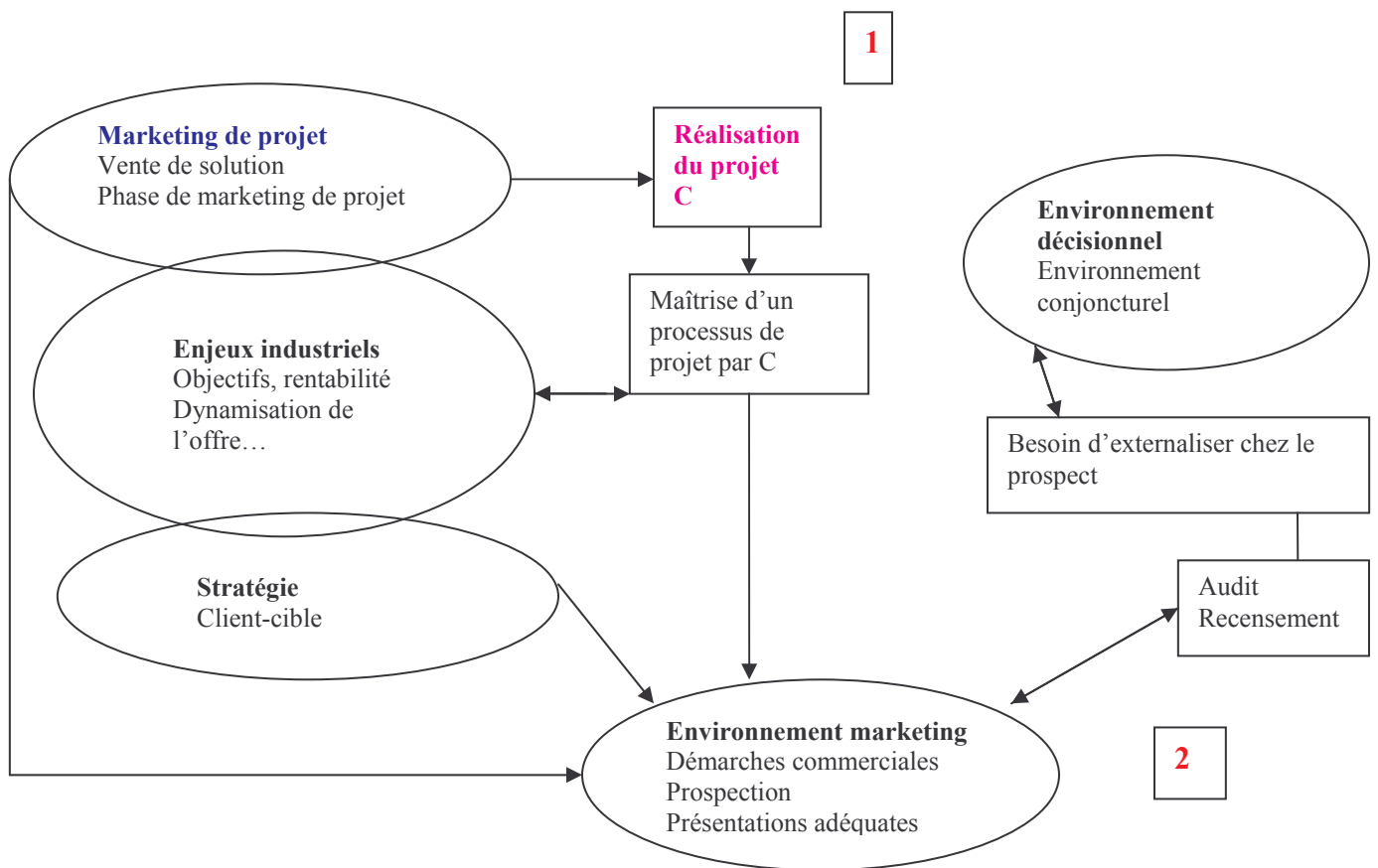
Sur la base du projet C et de sa maîtrise, le prospect particulièrement visé par C (et pour lequel d'ailleurs un commercial chez C fut spécifiquement embauché), est démarché par

l'équipe technico-commerciale (communication, prospection, visites, multiplication des contacts, réunions, relances).

Suite à ces démarches marketing, un audit du groupe C par le prospect en question est réalisé -12 personnes ont participé à l'audit-, y compris au sein du siège de C. L'idée d'application de la démarche du projet séduit et correspond à un besoin exprimé d'externalisation par le prospect (analyse de la conjoncture).

Ainsi, suite à cette démarche et conséquemment à l'audit, le groupe C a été officiellement « classé parmi des partenaires potentiels et non pas le fournisseur lambda » chez le client-prospect.

Une première illustration de ces étapes grâce aux catégories issues du chapitre méthodologique suit :





Leur démarche avec ce prospect va jusqu'au Mercosur (ils ont invité le Responsable des Affaires Amérique Latine de leur prospect –ce dernier a une usine là-bas- et lui ont fait visiter leur filiale sur place)

- ➔ C joue sur sa proximité (géographique et technologique) avec le prospect, base ses présentations et propositions de collaboration sur l'expérience de C au Mercosur et sur sa maîtrise du process du projet C réalisé pour leur concurrent principal
- ➔ Au cours des visites, des présentations et discussions, le Responsable des Affaires Amérique Latine et les protagonistes chez C, notamment le Chef de mission et le Commercial, échangent sur les conditions des véhicules « tropicalisés » (véhicules européens, existants, à fabriquer au Brésil aux normes Mercosur, avec pièces fabriquées en local –moins cher que d'expédier d'Europe-). Des possibilités se dessinent sur la base de la maîtrise du process du projet C et des difficultés actuelles rencontrées par le prospect.
- ➔ Plus tard, et au cours d'une autre rencontre, le Responsable revient sur la tropicalisation, de nouveaux échanges entre les parties ont lieu. A la suite de quoi, une « nouvelle approche » du prospect renforce l'idée, il exprime à cette occasion, un besoin en engineering et en développement pour les véhicules « tropicalisés »
- ➔ A partir de là naissent deux besoins de projet : 1 projet pour tropicaliser une série de pièces, et 1 projet de tropicalisation d'un véhicule complet

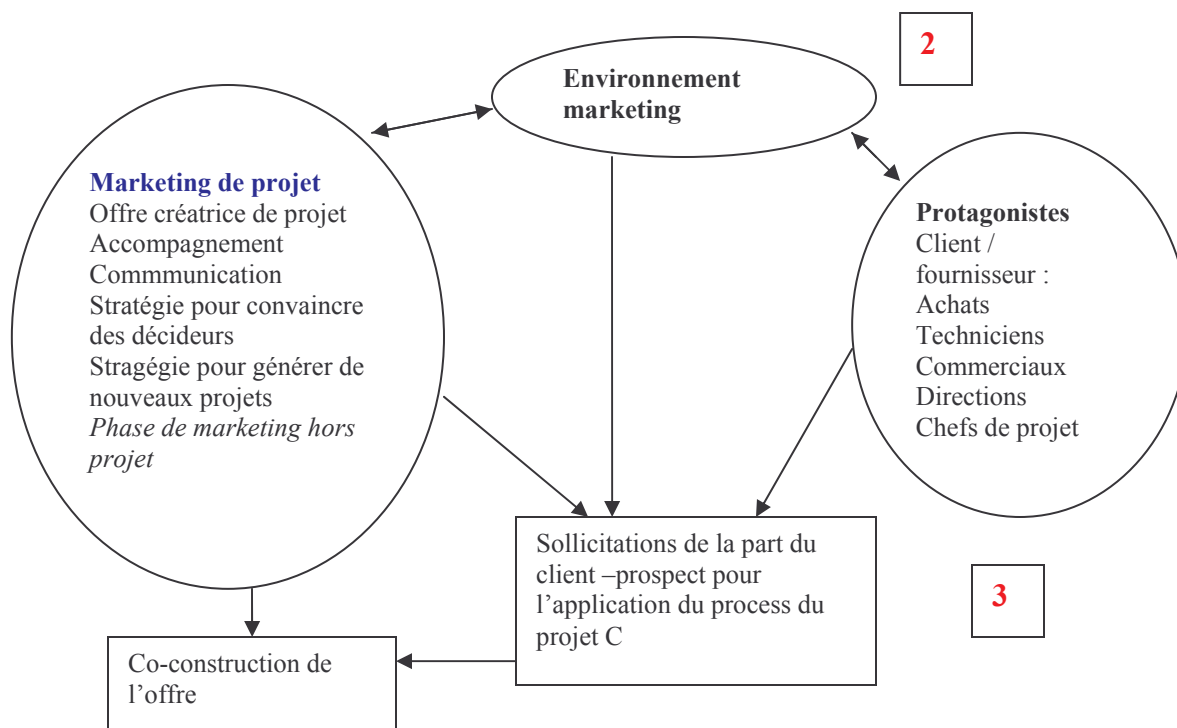
L'on retrouve ici les 4 étapes de l'offre créatrice de projet, étudiées dans le premier chapitre de la recherche :

*Les 4 stades de l'offre créatrice :*

- 1 - La maîtrise d'un processus de projet
- 2 - Un besoin potentiel ou latent
- 3 - L'expression d'une insatisfaction
- 4 - La création d'un nouveau projet

Et le résultat d'audit, certes satisfaisant pose toutefois quelques problèmes : le groupe C ne peut pas « prendre des petits projets » de sous-traitance (capacitaire), même si les techniciens chez le prospect sont prêts « à faire le pas » (pour commencer à apprendre à travailler ensemble). En effet les achats bloquent sur la base d'un référencement non-conforme : le groupe C ne pourra prendre que des contrats de partenariat de type développement complet et pilotage, chez ce prospect.

Trois sollicitations ont suivi la présentation, l'accompagnement et l'expression du besoin correspondant à cette prestation complète. Dans deux cas, il y a eu une co-construction de l'offre.



Or ces sollicitations n'ont pour l'instant, pas débouché sur un nouveau projet, elles n'ont débouché sur une aucune commande pour l'entreprise C. En effet, travailler avec C, dans ces conditions de projet, serait pour ce prospect *nouveau* (il n'a jamais externaliser dans un tel périmètre et ne connaît pas beaucoup le fournisseur – notamment il n'ont pas de langage commun- car il n'est pas possible de travailler dans un autre périmètre). Aussi, il prendrait des *risques* en s'engageant avec C pour un projet de telle envergure.

Il apparaît en fait que le client n'est pas prêt pour le changement et, pour répondre à ses besoins, il choisit de se tourner vers la concurrence étrangère : 2 concurrents en Europe ont prouvé leur capacité et capabilité en la matière (dans ce même périmètre de responsabilités), chez des concurrents bien sûr, mais ils ont eu l'occasion de travailler ensemble pour des travaux de sous-traitance, pour lesquels ils ne sont pas exclus.

Devant cette situation, le Commercial et le Chargé de mission chez C s'accordent. Le Chargé de mission déclare à cet effet : « nous sommes encore malheureusement dans la phase de démarche commerciale avec eux ». Et il ajoute : « je comprends ce genre de choix » : l'un « que je connais », qui « connaît » les « procédures, la maison, les us et coutumes », et l'autre « avec qui j'ai des « doutes », « je risque d'avoir des difficultés », « s'il n'y a pas un énorme écart de prix<sup>190</sup>, le choix est tout fait ».

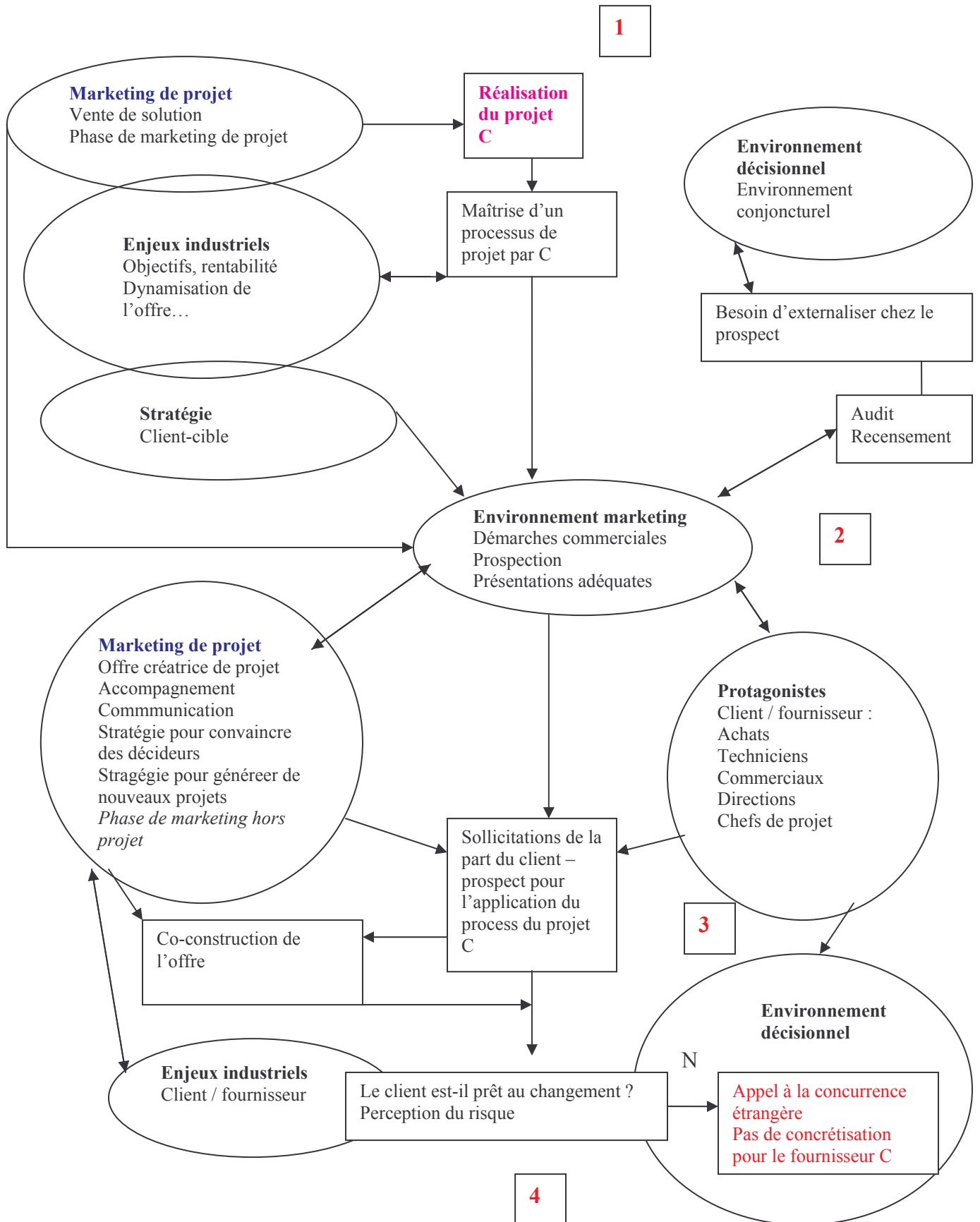
Le schéma causal de l'ensemble de la situation est produit ci-après. Il apparaît que la catégorie « Environnement marketing » est la variable principale à expliquer : notamment

<sup>190</sup> C'est la seule fois que la question du prix est exprimée, et elle reste tout de même relative.

les actions de prospection sont prépondérantes en phase de marketing hors projet (nous ne sommes pas encore dans la concrétisation du projet).

*Légende du schéma causal relatif à l'après-projet C ci-après :*

- *La chronologie des étapes est marquée par les chiffres 1 à 4*
- *un flèche à un seul sens illustre l'influence d'une catégorie sur l'autre (ou les autres),*
- *une double flèche indique des relations de causalité,*
- *deux catégories « accolées » marquent une forte imbrication,*
- *le rectangle de couleur rouge indique le résultat de la causalité (non concrétisation du projet)*



## **b) Démarche d'offre créatrice de projet : une offre créatrice de projet en cours de négociation**

Soulignons une autre possibilité de travailler avec ce prospect : l'audit que ce dernier a réalisé chez C a débouché sur une autre idée de projet chez eux : un projet C', basé sur l'expertise du projet C.

L'idée est née de la même façon que celle décrite précédemment et s'est précisée grâce aux visites du groupe organisées par C, notamment la visite de l'organisation de la maison mère italienne « la plus grosse équipe, 500 personnes ». A cette occasion, et toujours sur la base de l'expertise du process de projet C, « on a expliqué que pour piloter et réaliser un projet complet, on n'avait pas toutes les compétences. On s'appuie sur certains partenaires qui ont l'habitude de travailler avec nous ». Notons que le Chargé de mission insiste sur le relationnel développé avec les deux personnes accompagnantes au cours de ce déplacement et qui lui serait favorable. Progressivement, et conformément aux étapes caractéristiques de l'offre créatrice de projet, le besoin se précise, pour faire naître le besoin d'un projet d'un développement complet, y compris pilotage et réalisation d'un dérivé (le véhicule de base, souvent la berline, est transformée ensuite en break, décapotable, etc., appelés dérivés). L'appel d'offre officiel est ensuite envoyé à 5 Sociétés capables de répondre à ce projet. Suite à une première réponse des concurrents, ils sont convoqués pour rencontrer « tout le staff » du prospect (« le Directeur du projet, le Chef de projet achat, le Chef de projet qualité, le Chef de projet ingénierie, le Chef de projet industrialisation usine, etc. ») pour décrire précisément leur proposition (C et le prospect ont discuté près de 4 heures lors de cette réunion). A la suite de quoi, le cahier des charges a été précisé « plus finement », modifié et renvoyé à chaque firme concurrente.

Une nouvelle proposition a été demandée aux fournisseurs potentiels, à la suite de quoi deux partenaires (dont C) ont été retenus. Un nouvel échange doit avoir lieu et « le choix qui sera fait, sera fait par rapport au partenaire qui aura pris le plus de responsabilité, qui aura su se rapprocher le plus du client, et bien sûr, qui aura su les mettre en confiance ».

Avant la décision sur les deux derniers partenaires possibles, les protagonistes chez le prospect ont demandé à rencontrer les partenaires habituels de C « pour un projet de telle envergure ». Le Chef de mission a donc organisé le déplacement en Europe, notamment en Italie.

Aujourd'hui (septembre 2004) la décision « s'étiole pour des raisons politiques » (selon les termes du chargé de mission chez C), ce qui est « difficile à vivre », même si C fait partie des deux fournisseurs retenus.

## **2 – Du projet C à une co-élaboration Z**

Quant au client d'origine du projet C, son seul blocage à une nouvelle collaboration tiendrait de la conjoncture (selon le client et le Commercial de la firme C). A ce jour, il

n'y a pas de possibilité d'un projet C' : la seule satisfaction de la collaboration ne suffit pas en soi pour poursuivre sur un nouveau projet basé sur le même process.

Et les démarches commerciales et relationnelles n'ont pas cessé après le projet C, aussi « les retombées devraient venir », mais peut-être avant tout sous d'autres formes, comme nous le voyons dans les possibilités de collaboration future ci-après :

En effet ils sont en pourparler pour « une autre forme de partenariat » : un projet d'une autre nature, qui n'appelle pas la maîtrise du process du projet d'origine, mais la confiance et le relationnel qui se sont développés pendant ce projet d'origine et dont l'objectif « s'inscrit beaucoup plus dans la durée » (il s'arrête non plus à la commercialisation du produit, mais à la fin de vie du produit) ; un type de sous-traitance qui, là encore, « n'existe pas aujourd'hui » et « peut intéresser » d'autres prospects ou clients. Nous passons ici du projet C au projet Z et non plus C'. Le Chargé de mission de C estime que ce type de « contrat » rend plus « facile » une certaine continuité du partenariat. D'autant plus que l'on retrouve ici pratiquement les mêmes protagonistes chez le client : les protagonistes des deux parties ont « une histoire commune, qui s'est bien passée », « même dans les moments difficiles » ; ils se font « confiance ».

Le client a en fait pour projet d'externaliser une fabrication complète chez un partenaire. C'est un gros projet dont l'équipe du projet actuelle regroupe 70 personnes. Il s'agirait donc d'installer chez ce partenaire l'ensemble « d'une affaire avec les hommes qui vont avec », tout le véhicule (y compris le moteur, les ouvrants...) : externalisation complète jusqu'à la fin de vie du véhicule. La proximité géographique et technique est bien sûr un atout primordial. Le client veut construire un nouveau schéma de partenariat avec son fournisseur ; « on va voir ensemble comment on peut construire et mettre en œuvre ça ». L'objectif de la concrétisation de ce nouveau projet est la fin de l'année (04). « C'est sur la bonne voie. Ça se fera mais ça recule ». « Il n'y a rien de fait, rien de décidé, mais tout le monde en parle ».

En effet, le Chargé de mission insiste sur un aspect particulier, lors de l'entretien au sujet des suites du projet C : le client travaille actuellement sur le véhicule à déménager et utilise pour certains travaux, des sociétés prestataires. Ces dernières ont eu « des échos » de l'externalisation du projet, et dans cette perspective, elles risquent de perdre leur propre activité sur le véhicule. Elles décident donc de contacter les 5 entreprises concurrentes (dont C) susceptibles de prendre ce projet pour se faire connaître, présenter leurs compétences afin de préserver leur activité sur le véhicule en question.

Première remarque : le Chargé de mission ne les connaissait pas avant et trouve leurs prestations intéressantes en ce sens où elles sont souvent complémentaires à celles de C. Deuxième remarque : les sociétés prestataires par contre, connaissent C de réputation ; elles connaissent leurs compétences en la matière et bien sûr elles sont au courant de l'expérience de C avec le client. Aussi préféreraient-elles travailler avec C qui pour elles, serait la plus à même de mener à bien ce projet de partenariat sur une longue durée. Elles ont donc proposé de faire part au client de leur préférence ; « ils sont sur place, présents » et voudraient intervenir. Ce à quoi le Chargé de mission de C a répondu prudemment qu'ils étaient libres de leur décision, mais surtout que, quelle qu'elle soit, cette démarche ne devait pas « être mal interprétée par le client ». Leur réponse fut « on est grand, on sait

comment faire ». L'on ne peut en dire plus à ce jour (septembre 2004 – Il semblerait que la conjoncture maussade remette en cause, là encore, l'externalisation).

### **3 – Du projet C à la réponse à un appel d'offre**

Autre conséquence du projet C : la firme C est entrée en négociation avec une filiale du groupe client, spécialisée dans les véhicules de sport.

Or, même si le groupe C s'est bien sûr appuyé sur la réalisation du projet d'origine pour mettre en avant ses compétences et sa maîtrise du process, l'offre correspondante et les différentes présentations des moyens susceptibles d'être mis en place, ainsi que l'organisation appropriée a fait suite à un appel d'offre par de nouveaux protagonistes d'une filiale du groupe du client. Cette filiale est bien sûr connue chez C et démarchée régulièrement -C poursuit ses démarches de marketing de projet dans l'ensemble des filiales du client-, mais cette fois, l'entreprise C n'est pas à l'origine du besoin de projet. Certes, la maîtrise du process du projet précédent provoque la reconnaissance de C pour ce type de projet : expérience, renommée, relationnel, confiance, voire respect (voir plus loin), et bien sûr le fait d'être présent au bon moment. Mais C n'est pas la base de la création d'un nouveau projet ; le besoin est identifié chez le client, et même si les deux parties développent le cahier des charges ensemble, on est loin du besoin potentiel ou latent, de l'insatisfaction puis de son expression pour une co-création d'un nouveau projet.

Le nouveau projet en question (appelons-le projet Sport) concerne l'étude de 4 références à modifier pour lui « donner l'allure sport » et à fournir pendant 6 ans (60 pièces/jour). On retrouve bien le process d'origine pour le développement et le pilotage, et l'on ajoute la fourniture (à réaliser et à piloter également). Le Chargé de mission (qui a réalisé le chiffrage sur l'expérience précédente –notamment les oublis, par exple- et à partir de différents chiffrages de compétences extérieures, telles que la fabrication des moyens de réalisation, la logistique...) déclare que ce projet est bien une conséquence du premier, dans le sens où le périmètre est semblable (quoi qu'il ne s'agisse pas d'un véhicule complet mais de pièces), que les compétences requises sont identiques, voire plus développées encore et surtout il s'appuie sur le fait que le client « respecte » C : le client reconnaît leur compétence et la respecte ; le client leur fait confiance. Les « hommes » comptent autant que l'expérience réussie. Le respect semble dépasser la confiance pour l'interviewé. Pour preuve : le cahier des charges remis qui n'en est pas un : ils devront l'élaborer ensemble ; et la dimension du projet demandée. On ne s'adresse pas à « n'importe qui » pour chiffrer un tel projet : il faut être « capable de faire un vrai devis ». Le Chef de projet souligne que son patron, seul, n'aurait pas pu chiffrer : les hommes et leurs compétences, là encore, sont essentiels. Le client a dit ce qu'il voulait et « c'est moi qui ai inventé la vie qui va avec ». (Ce pourrait être une définition d'un cahier des charges). Avant l'été 2003, les protagonistes de C ont grand espoir de concrétiser.

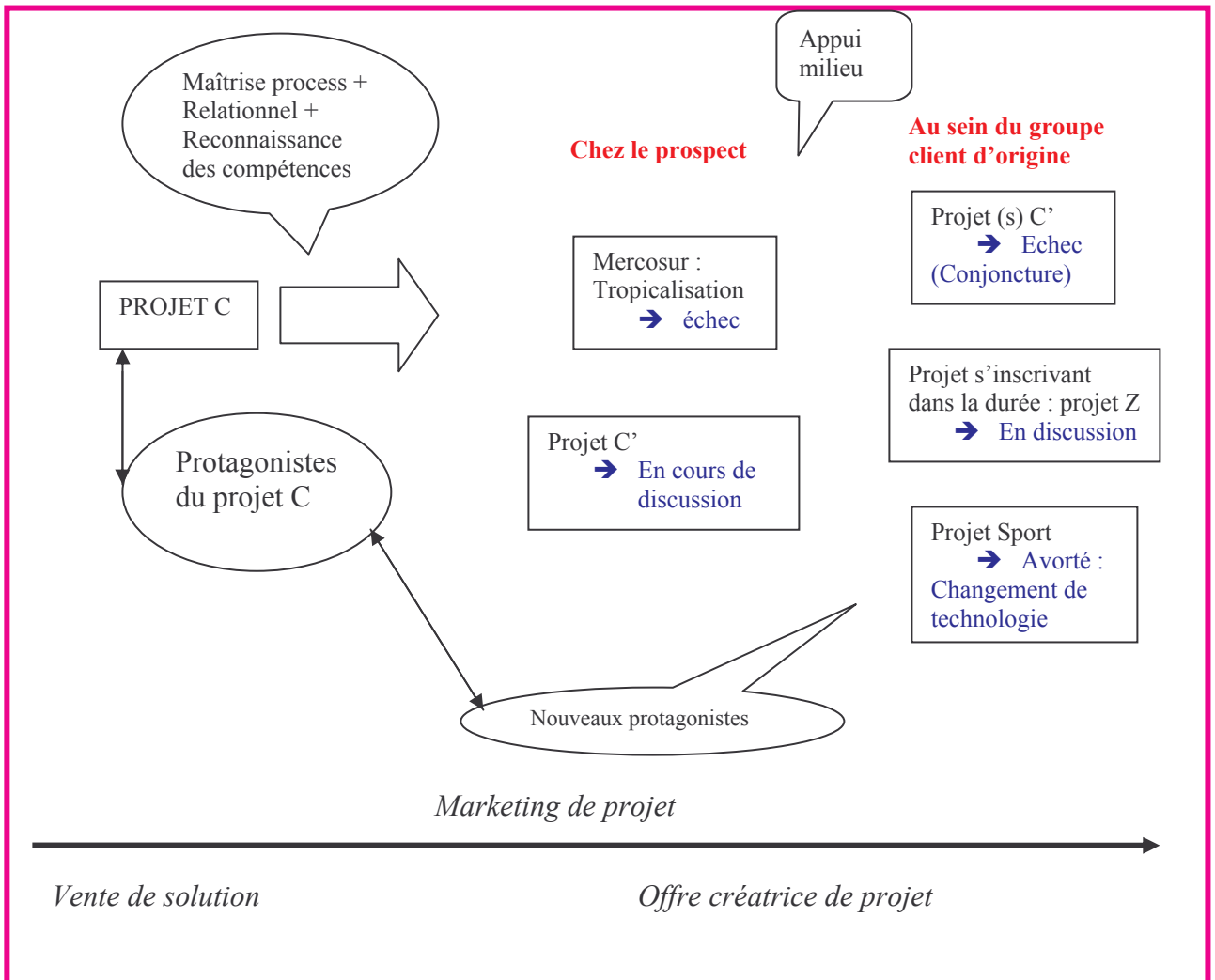
Mais dès octobre, le client annonce qu'il change la technologie : « ailes en plastique rapporté, au lieu de pièces embouties », ce qui remet en question le projet, qui, en

conséquence pour C, « avorte ». L'environnement technologique a donc eu une influence considérable sur la concrétisation du projet.

Pour terminer sur cette partie, il est possible de résumer les différentes situations de l'après-projet C, suivant le schéma suivant :



Synthèse des possibilités de continuation (l'après-projet C) :



## SECTION 5 : DES « PROCESSUS ÉVOLUTIFS »

Le phénomène d'évolution, d'apprentissage au cours des expériences, des relations et des projets, fut déjà noté (voir notamment les paragraphes dédiés aux phases marketing de projet, et surtout à la phase hors projet du prochain projet, et ceux consacrés aux différentes variables, en particulier l'apprentissage ; ainsi que les propos précédents sur les suites du projet C). Nous poursuivons ci-après sur cette idée de processus évolutif et continu, en regard tout d'abord à l'évolution des relations entre C et son client, puis en comparaison aux situations de marketing de projet, et enfin par l'analyse du processus de décision du partenariat, chez le client.

Remarque : L'expression « processus évolutifs » est empruntée au concurrent de C (Chef de projet de l'entreprise S). Nous reviendrons sur l'aspect du processus au cours des prochains chapitres (Cas A et B et dernière partie de la thèse).

### 1 – De la relation de sous-traitance au partenariat

Comme on a pu le voir tout au long de l'analyse précédente, les relations entre C et son client ont évolué dans le temps, pendant le projet C (voir les 4 phases de marketing de projet). Mais elles ont évolué, -conformément à la phase de marketing hors projet-, bien avant la décision même du projet C (la section précédente s'intitule l'après-projet C, on pourrait parler ici de la vie avant le projet C).

En effet, les relations entre le client et son fournisseur, ont évolué à travers la réalisation de projets moins stratégiques et dont les compétences en « process et pilotage » n'étaient pas nécessaires. En l'occurrence, dans le passé, les projets sur lesquels ces protagonistes travaillaient ensemble, étaient « les projets du client », la prestation du fournisseur était une « prestation d'assistance », « de capacitaire ». L'expérience et l'apprentissage ont renforcé la confiance de part et d'autre : les entreprises ont une histoire commune qui a favorisé les relations à long terme.

La situation de l'environnement et du marché, associée aux stratégies des deux groupes ont également fait évoluer les positions et les relations. D'autant plus que l'expérience de leurs collaborations provoque des modifications structurelles et organisationnelles internes pour mieux s'adapter l'un à l'autre ; par exemple, le fournisseur apprend le langage du client et apprend à connaître « son monde ». De part et d'autre on capitalise les connaissances, et l'intégration du milieu par les deux parties est essentielle et là encore, aide à l'évolution.

Plus les deux parties travaillent ensemble et plus la confiance et la crédibilité se renforcent (voir les variables collaboration, apprentissage et confiance, traitées plus haut pour le projet C, et analysées en dernière partie de thèse). Et alors, plus la situation évolue vers le partenariat. Mais plus on évolue vers le partenariat, et plus les compétences

demandées évoluent : en effet, pour le partenariat sur un projet, on demande des compétences « produit/process/pilotage ». Et, selon les répondants, si l'engagement et la motivation des équipes existaient déjà au cours des précédentes prestations, ils se sont multipliés encore en situation de partenariat, devant des enjeux beaucoup plus importants : des *objectifs de résultats* sont cette fois donnés au fournisseur-partenaire, qui se trouve totalement « intégré » par son client, et qui « s'approprie » le projet. (« C'était devenu leur projet autant que le nôtre » dit aujourd'hui le client).

Tout au long du projet, et cela fut d'ores et déjà souligné, il y a une implication réelle des protagonistes, notamment celle de la Direction des deux parties. Et une réelle collaboration, co-construction autour du projet, une gestion commune et « quotidienne » des aléas. Par ailleurs, le Directeur de l'entreprise C associe toujours le client dans les choix et les décisions d'urgence « tardifs ou hâtifs », et les responsabilités accrues, la nécessaire réactivité, voire les risques pris pendant le déroulement du projet : « nous et le client ». Et, du côté client, on parle non seulement de « réactivité », mais aussi « d'inévitabilité » quand C pallie aux défaillances.

Au final : « c'est considéré des deux côtés comme une réussite » ; « le client l'a exprimé par écrit » ; « c'est un succès même s'il y a eu des difficultés ». Tous s'accordent sur ce point, avec un 'bémol' de la part du client : « si c'était à refaire ? Oui, mais dans d'autres conditions ». Cependant dans le croquis, il nous est difficile de rendre compte de ce 'bémol' et de celui du Responsable BE chez le fournisseur : « l'entreprise n'est pas sortie gagnante de cette histoire » dans le sens où « on n'associe pas le projet à une entreprise. On l'associe à deux individus : moi en tête de liste et [le Chef de projet] en second ». Ce que ne contredisent pas les interviewés, si ce n'est l'ordre évoqué.

Ceci étant, le projet aboutit dans la qualité et le délai attendus. Et personne ne perd d'argent (CQD). C'est pourquoi, le projet est considéré comme une réussite. Et l'image des deux entreprises profite de l'expérience d'un partenariat réussi sur le développement complet. A ce niveau, nous ajoutons une remarque qu'aurait faite le Directeur Général de l'entreprise cliente (rapportée dans les termes par le Responsable BE, et dans d'autres termes par le Chef de projet, de C) : à la question « est-ce que vous le referiez avec les mêmes ? A l'unanimité, la réponse, c'est oui ». Ce qui montre, selon le Directeur, l'entente globale entre les équipes fournisseur/client, et qui est « assez exceptionnel pour qu'on le souligne ».

Pourtant la conjoncture rend la situation difficile et, à ce jour, aucun nouveau partenariat de ce type n'est envisagé à court terme.

Quoique l'aventure du projet C ait été racontée à travers tous les paragraphes précédents, il nous semble toutefois opportun de résumer maintenant le contenu par un schéma. Le croquis ci-après, est donc une synthèse de l'analyse du processus du projet C et des actions liées au déroulement de ce projet. Il est construit sous forme d'un diagramme causal (voir chapitre dédié à la méthodologie), et tiré de l'analyse de contenu *de l'ensemble des entretiens*. Il apparaît lors de l'analyse de ces discours, une évolution des situations, des rapports, des relations et échanges entre les parties : nous passons de la situation de réponse à un appel d'offre -caractérisée par une relation client / fournisseur-, à celle de marketing de projet, où la collaboration et l'engagement des parties est très

importante et explicitent une relation de partenariat. Les évolutions racontées se retrouvent de part et d'autre, les mots employés sont les mêmes. C'est pourquoi l'on a pu réaliser un seul schéma, assez complet.

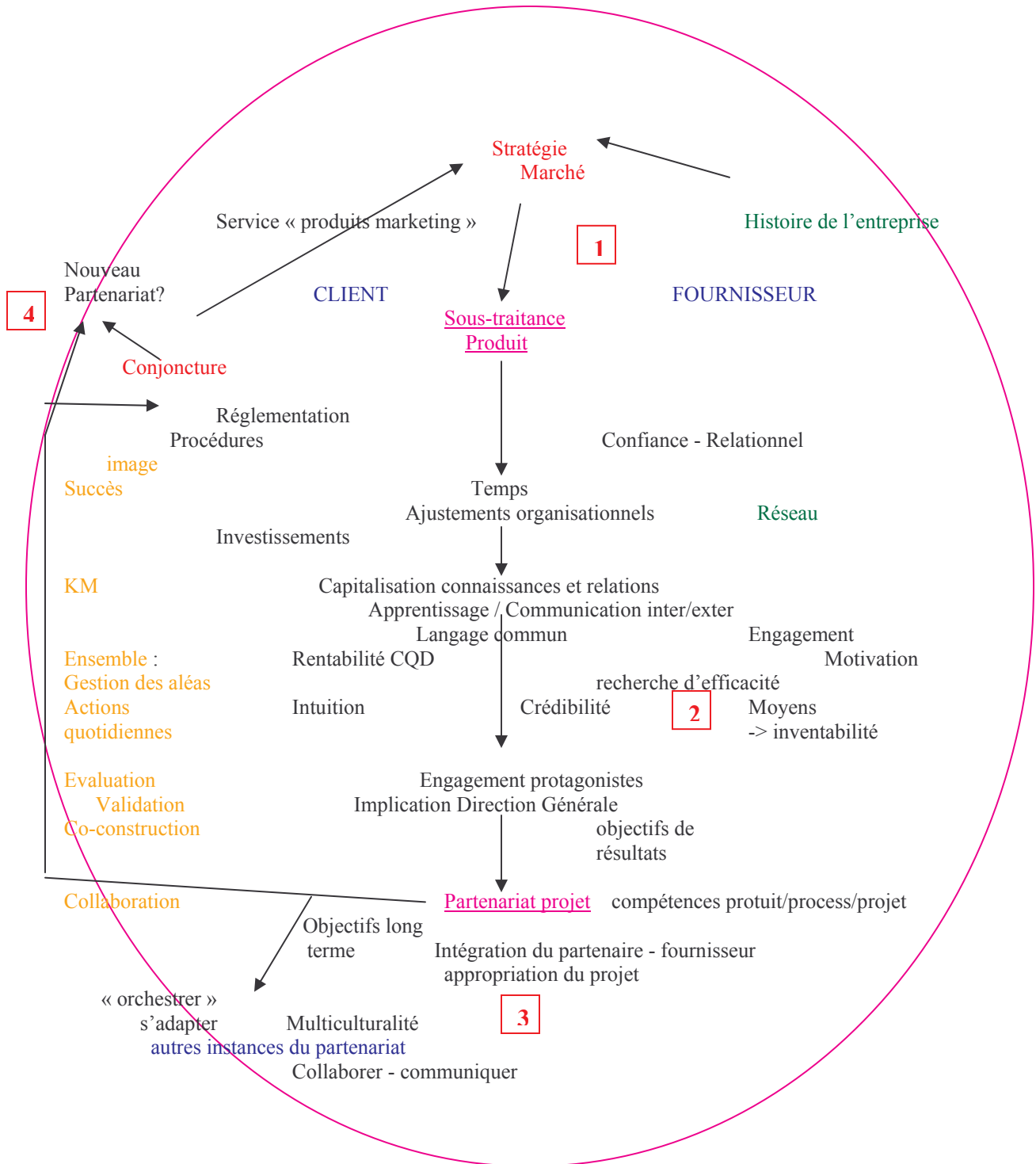
Nous faisons deux remarques par rapport à la difficulté de représentation des propos par un croquis :

- Tout d'abord le croquis peut paraître complexe, car beaucoup de données y sont reprises. Or si nous voulons faciliter la lecture, il nous est difficile de retirer certaines informations sans courir le risque d'en diminuer l'importance, et de manquer d'objectivité. D'autant plus que l'objectif ici est de tenter de regrouper l'ensemble des informations recueillies relatives au projet C.

On verra pourtant que l'analyse des propos du concurrent S a permis de réaliser un croquis plus succinct (voir plus loin le schéma intitulé « processus évolutifs vers un partenariat »). Mais aussi, l'analyse du point de vue du client uniquement (voir point 2 suivant), a permis une meilleure visibilité et lisibilité du processus de décision du partenariat, grâce à un schéma causal, au sein duquel finalement, même si l'on a moins d'éléments qu'ici (où l'on analyse les entretiens des protagonistes des deux parties), on retrouve toutefois la plupart des éléments clés cités.

- Ensuite, l'image suivante reste statique (par nature) et rend difficile l'interprétation de l'évolution et de la co-construction des relations : seule une flèche peut laisser transparaître ce phénomène établi à partir de plusieurs entretiens, du côté client et du côté fournisseur-partenaire.

De la situation de sous-traitance à la situation de partenariat



Légende :

Les étapes 1 à 4 sont des étapes temporelles ; 1 = la vie avant le projet C (phase de marketing hors projet), 2 = la vie en amont du projet (phase de marketing en amont du projet), 3 = la vie pendant le projet (phase de marketing dans le projet) et la vie après le projet C (phase de marketing hors projet du prochain projet)

Si nous rapprochons maintenant ce précédent schéma, de l'analyse du contenu de l'entretien que nous avons eu avec le concurrent (entreprise S) de l'entreprise C, nous retrouvons les principales données, de façon condensée. Le concurrent explique en fait le choix de sa société par le même client que le projet C, pour un autre projet de développement complet, y compris pilotage, d'une version utilitaire avec toit rehaussé (projet S), par une série de processus « logiques », de la façon suivante :

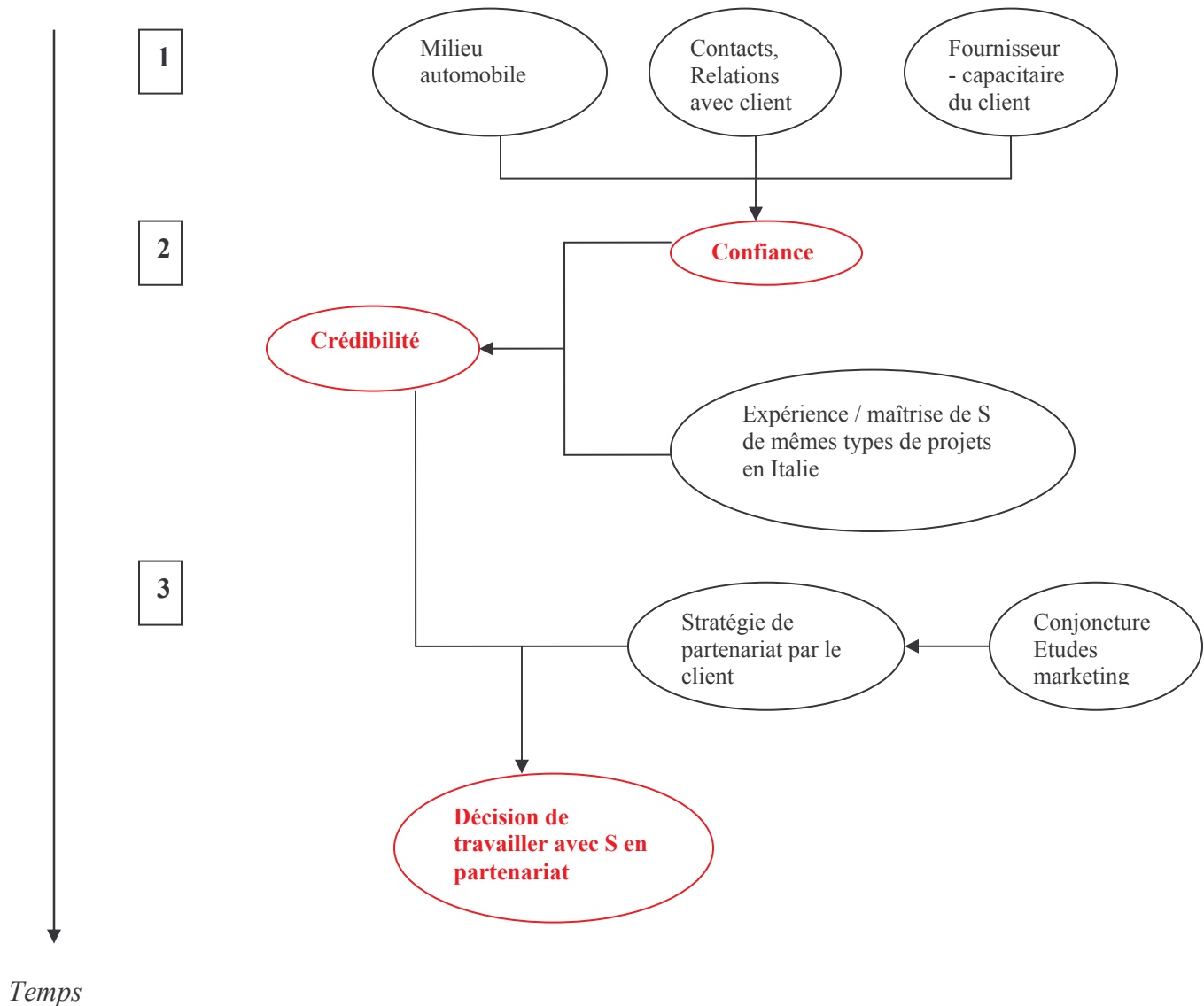
- Le groupe italien S est « connu dans le *milieu automobile* » depuis de nombreuses années, S est en *contact* avec le client « depuis longtemps » et a déjà quelques expériences avec lui pour de plus petites prestations, en tant que « *fournisseur capacitaire* ». Cette expérience et ces contacts font que le client a confiance en S et en ses compétences.

- De plus, S a acquis *une première expérience* en Italie d'un projet de développement complet, dans des dimensions comparables au projet S. La crédibilité de S s'en trouve ainsi renforcée.

- Le client entre dans une « *stratégie nouvelle de partenariat* », et, « comme C est déjà occupé sur le même type de projet (le projet analysé dans le cadre de cette recherche a débuté 1 an avant le projet S), le client *décide de travailler avec S en partenariat* ».

Nous représentons ce récit par un schéma, ce qui nous permet de résumer le précédent croquis, et de le rendre plus lisible.

« Processus évolutifs » vers un partenariat



## 2 - Processus de décision du partenariat par le client

Il s'agit ici de rendre compte, non pas du processus de décision qui a permis à l'entreprise C de réaliser le projet, mais le processus de décision *chez le client* qui a mené à la mise en oeuvre d'un partenariat avec un sous-traitant capable de prendre en main un développement complet, y compris son pilotage. Aussi le point développé ici et la cartographie correspondante (voir plus loin) sont-ils basés uniquement sur l'analyse des entretiens menés auprès du Responsable du Service partenariat et du Directeur des Projets, chez le client de l'entreprise C. Bien sûr, l'on verra à travers les discours, et de la

même manière à travers le diagramme causal, que le fournisseur C est néanmoins présent, ne serait-ce que par ses actions de marketing de projet, et ce, dès le départ de la réflexion (dans le cadre notamment de la vente de solution).

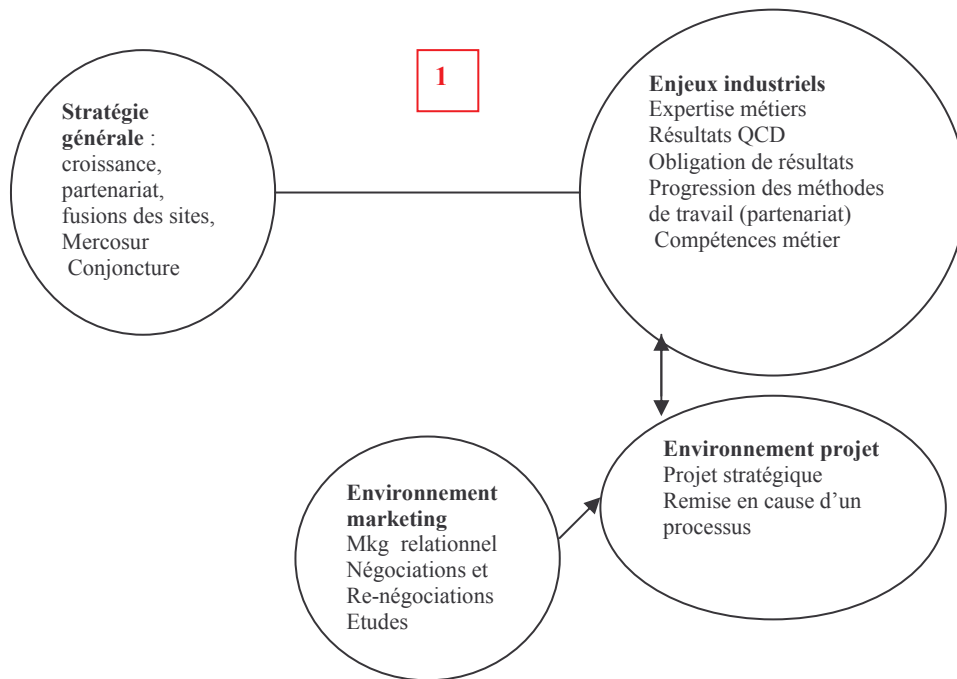
Le schéma causal sera construit de la même façon que pour les diagrammes précédents : les catégories seront produites progressivement en fonction des propos, de leur évolution et de leur chronologie.

Le départ du récit relatif à la décision de partenariat par le client, concerne surtout la stratégie : une stratégie générale de croissance, avec un développement de la sous-traitance et de fusions de site, dans un cadre général conjoncturel porteur, où les partenariats se développent. Mais aussi avec des objectifs de croissance sur une zone privilégiée (cible importante pour tous les constructeurs, et en forte croissance) du Mercosur.

Il s'agit alors, pour un projet stratégique (avec une remise en cause du processus), -qui doit marquer l'engagement dans le développement de partenariats au sein du groupe et de la filiale notamment-, d'observer les protagonistes potentiels, de vérifier au sein du milieu les contacts privilégiés et intéressants, et de les évaluer : cela correspond à la catégorie de l'environnement marketing, avec en particulier le marketing relationnel et la réalisation d'études. Bien sûr les enjeux industriels sont de mises (expertise du métier du client et du partenaire – fournisseur potentiel, et, notamment, dans l'objectif de résultats CQD : d'ailleurs un des protagonistes chez le client donnera quelques expressions caractéristiques, à l'heure du bilan pour le projet C : « pilotage du projet », « succès relatif », « dépasse les attentes », etc, avec une obligation de résultats exprimée par l'ensemble des protagonistes chez C également).

La première étape dans le schéma causal correspondant à ce qui précède, est reproduite ci-après :

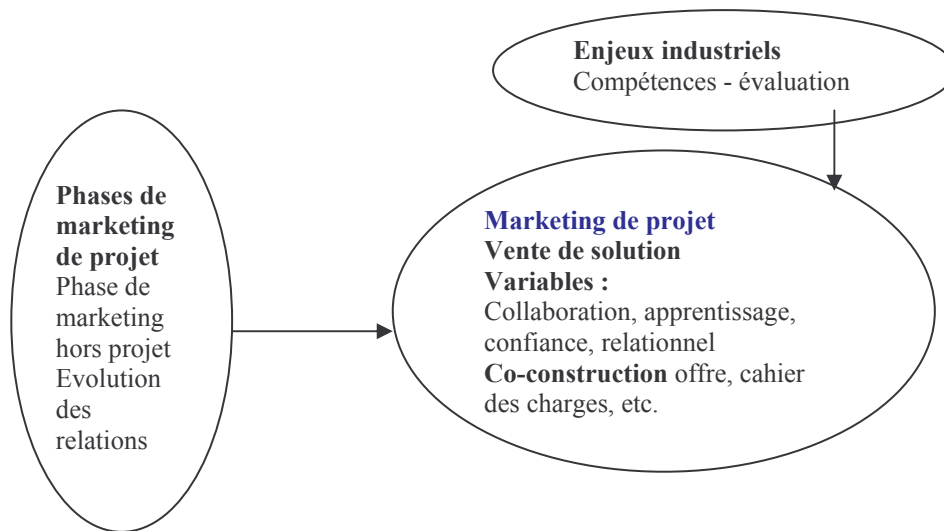




Tout au long du processus se développent les actions de marketing liées au projet, des actions de marketing de projet au cours desquelles, les protagonistes chez le client mettent également en avant en particulier les variables de la confiance (à laquelle la crédibilité est liée), de l'apprentissage (l'expérience vécue, l'évolution des relations entre les protagonistes client-fournisseur, l'évaluation des compétences et des ressources du partenaire), de collaboration (avec là encore une évolution dans les relations, dans un objectif de partenariat) et du relationnel (des expériences précédentes ont permis le développement de relations et son maintien). La proposition (quasi-concomitante) du fournisseur C est mise en avant également par le client, ce qui correspond bien à la situation de la vente de solution, telle que décrite au cours des sections précédentes.

Les relations et contacts évoluent en fonction des phases de marketing de projet ; nous sommes ici en phase de marketing hors projet qui comprend le lancement d'un appel d'offre. Or il y a eu auparavant une co-construction du cahier des charges (collaboration) et de l'appel d'offre, en liaison avec les enjeux industriels de part et d'autre (compétences produit-process-pilotage).

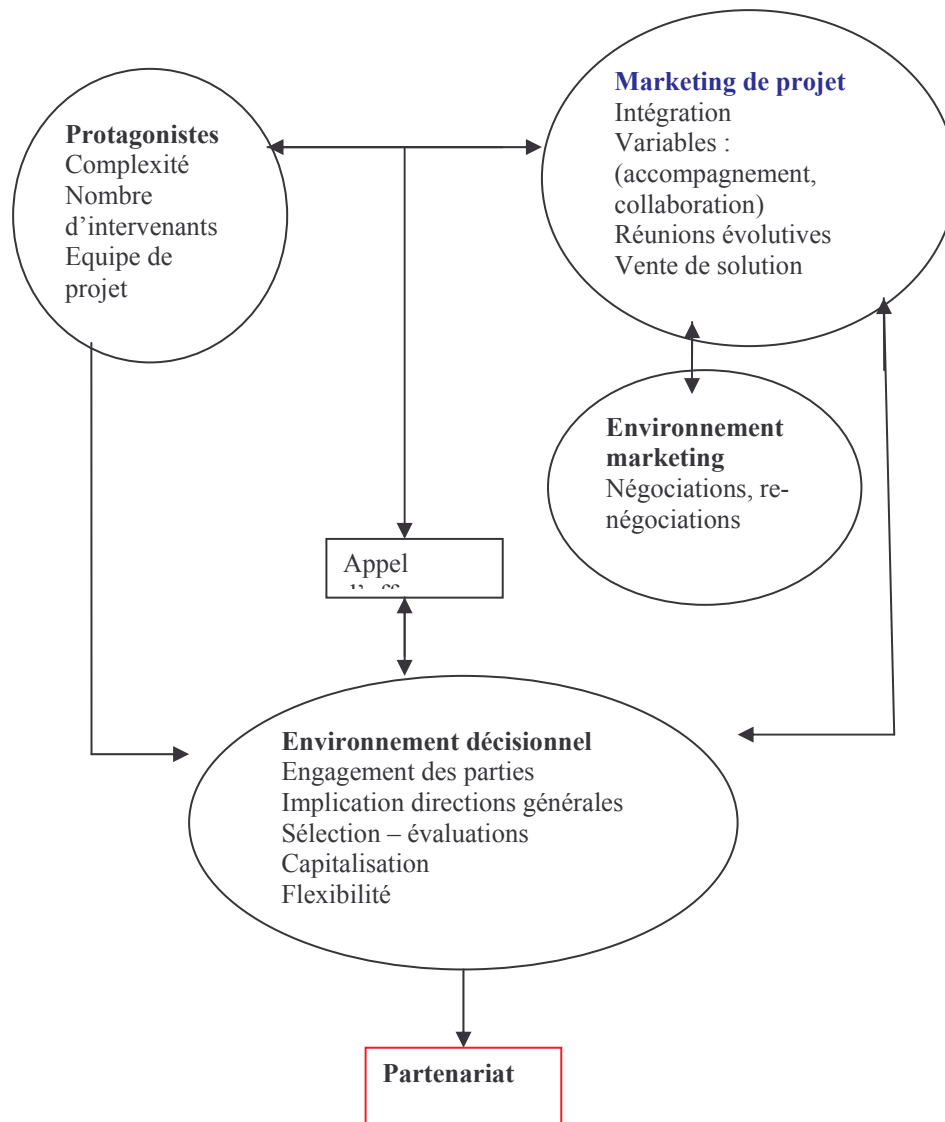
Les catégories ci-après illustrent les propos précédents :



L'on exprime chez le client « la complexité des intervenants », notamment au fur et à mesure que le projet se dessine (catégorie : protagonistes). Et des discussions ont déjà lieu à propos de l'équipe de projet et du chef de projet désigné (le client participe au choix du protagoniste en question). Et de leur intégration dans le projet.

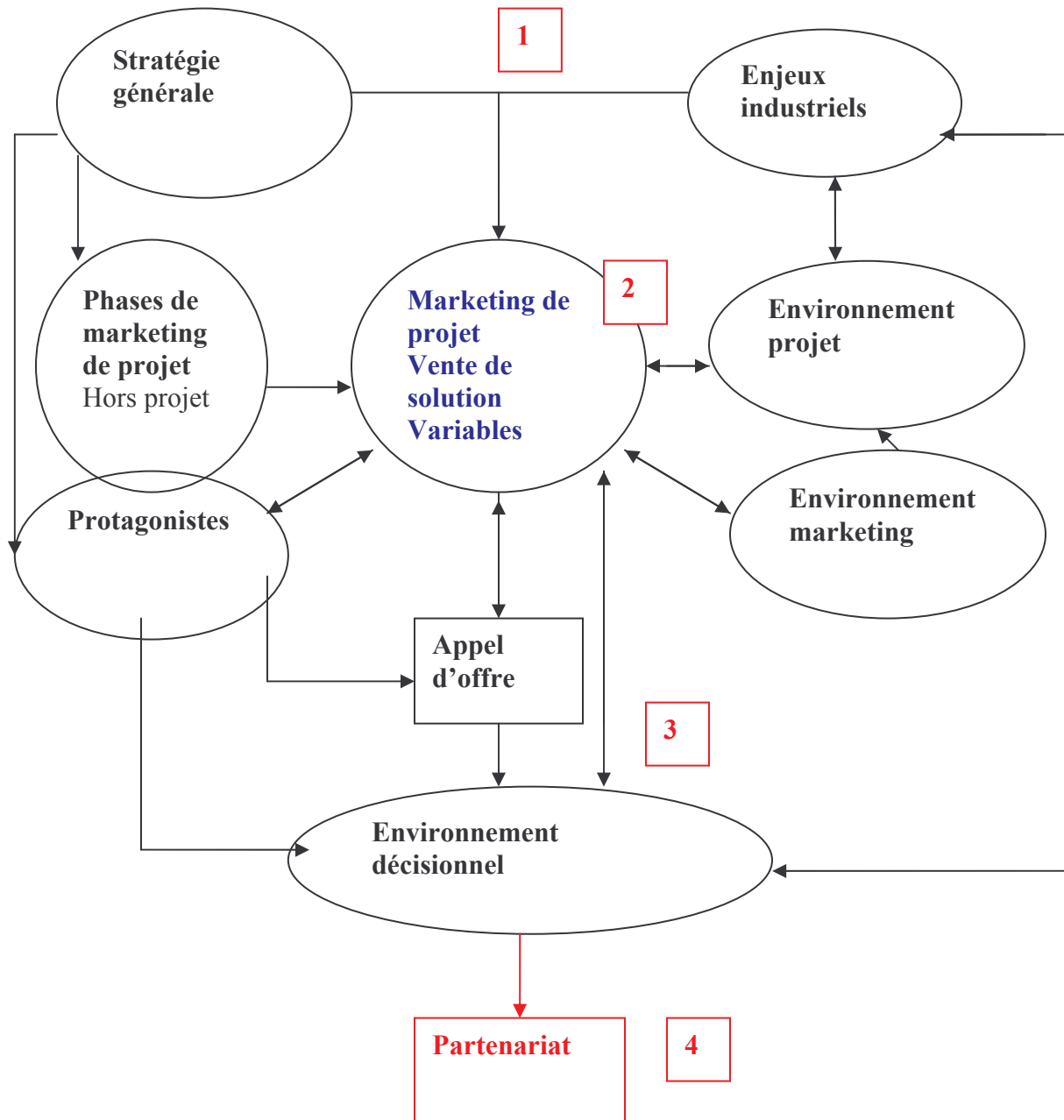
Des négociations et re-négociations ont lieu (« accord sur le contenu, le sujet, les attentes, les moyens », des réunions et contacts se succèdent ; catégories : environnement marketing et marketing de projet). Les protagonistes chez le client relatent bien l'avancée commune des deux parties vers la solution de partenariat, avec un accompagnement par leur futur partenaire et une réelle collaboration tout au long du processus (catégorie : marketing de projet, avec les variables, la vente de solution). Ces actions aboutissent à la formulation d'un appel d'offre, qui permettra la négociation finale et le choix du partenaire, et du partenariat. Ce choix et les opérations correspondantes, appartiennent à la catégorie : environnement décisionnel. A ce niveau les personnes interviewées soulignent l'engagement des deux parties et la forte implication des directions générales dans la décision d'un projet d'ordre stratégique. Cette décision a été possible aussi grâce à la capitalisation d'expériences communes. Le client insiste ici sur la possibilité de revenir en arrière (les deux parties doivent faire preuve de flexibilité).

Cette dernière étape est illustrée par les catégories suivantes :



Enfin, on peut réaliser le schéma causal final, illustrant le processus de décision dans son ensemble, décrit par le client (voir ci-après). Il apparaît que la catégorie « Marketing de projet » est la variable principale à expliquer, alors que seuls les propos du client sont analysés. La présence du fournisseur – partenaire reste donc forte dans leurs esprits, ce qui peut s’expliquer notamment par l’aspect d’accompagnement vers la solution (vente de solution) et les actions déployées par ce même fournisseur pour aboutir. On notera d’ailleurs que l’aspect du prix au moment de la décision du partenariat n’a pas été abordée par les protagonistes chez le client. Ces analyses confirment que le travail en phase de marketing hors projet est très important par les deux parties, en vente de solution (voir le premier chapitre et le début de ce présent chapitre consacré à l’analyse du cas C).

Les catégories retenues ne sont pas détaillées dans le schéma final suivant (pour le détail voir la construction progressive présentée ci-dessus), ceci permet une meilleure lisibilité et évite la critique faite pour le schéma produit au point 1 qui regroupe l’ensemble des données exprimées par les deux parties protagonistes du projet C.



*Légende du schéma causal relatif à la décision du partenariat du point de vue du client :*

- La chronologie des étapes est marquée par les chiffres 1 à 4
- un flèche à un seul sens illustre l'influence d'une catégorie sur l'autre (ou les autres),
- une double flèche indique des relations de causalité,
- deux catégories « accolées » marquent une forte imbrication,
- le rectangle de couleur rouge indique le résultat de la causalité (partenariat)

## CONCLUSION

Les deux derniers points étudiés précédemment sur les processus évolutifs permettent une nouvelle réflexion sur l'après-projet de façon générale :

- Tout d'abord les efforts déployés par les fournisseurs pour qu'un projet C' prennent le relais d'un projet C, puis qu'un projet C'' prennent le relais d'un projet C', etc. On se propose de nommer cette suite de projets (basés sur la maîtrise d'un process) : les relais de projet.

- Ensuite le fait qu'un projet C pourrait induire un projet Z, qui lui pourrait engendrer un projet X, etc. On se propose de nommer cette suite de projets basés sur des processus de projet différents : la cascade de projets<sup>191</sup>.

On reviendra d'ailleurs dans la dernière partie sur l'idée de succession de projets (qu'ils soient considérés comme des relais ou des cascades), pour assurer l'activité du projet d'une entreprise, ainsi son devenir et sa pérennité.

Par ailleurs, l'étude du processus de projet C (la notion de processus sera également développée en dernière partie de cette thèse) et des actions marketing associées à ce projet (voir l'ensemble du chapitre 3) a permis l'analyse de *trois contextes* de marketing de projet (comme cela fut annoncé en préambule du chapitre : évolution dans l'analyse, prépondérance du projet C), à savoir :

- ✚ la vente de solution (situation caractérisant le projet C),
- ✚ la réponse à un appel d'offre (par exemple, la situation précédent la relation de partenariat ou encore les propos de certains protagonistes constatant qu'ils n'ont aucune chance de prendre un projet sans s'y être intéressé avant l'appel d'offre officiel)
- ✚ l'offre créatrice de projet (notamment les possibilités de l'après-projet C basés sur un même process).

Au sein du chapitre 4 suivant, l'analyse des projets A et B viennent maintenant compléter les situations de marketing de projet interne (projet d'ordre organisationnel pour le projet B) et tentent de répondre à l'interrogation : marketing de projet ou marketing de produit ? (dans le cadre du projet A notamment).

---

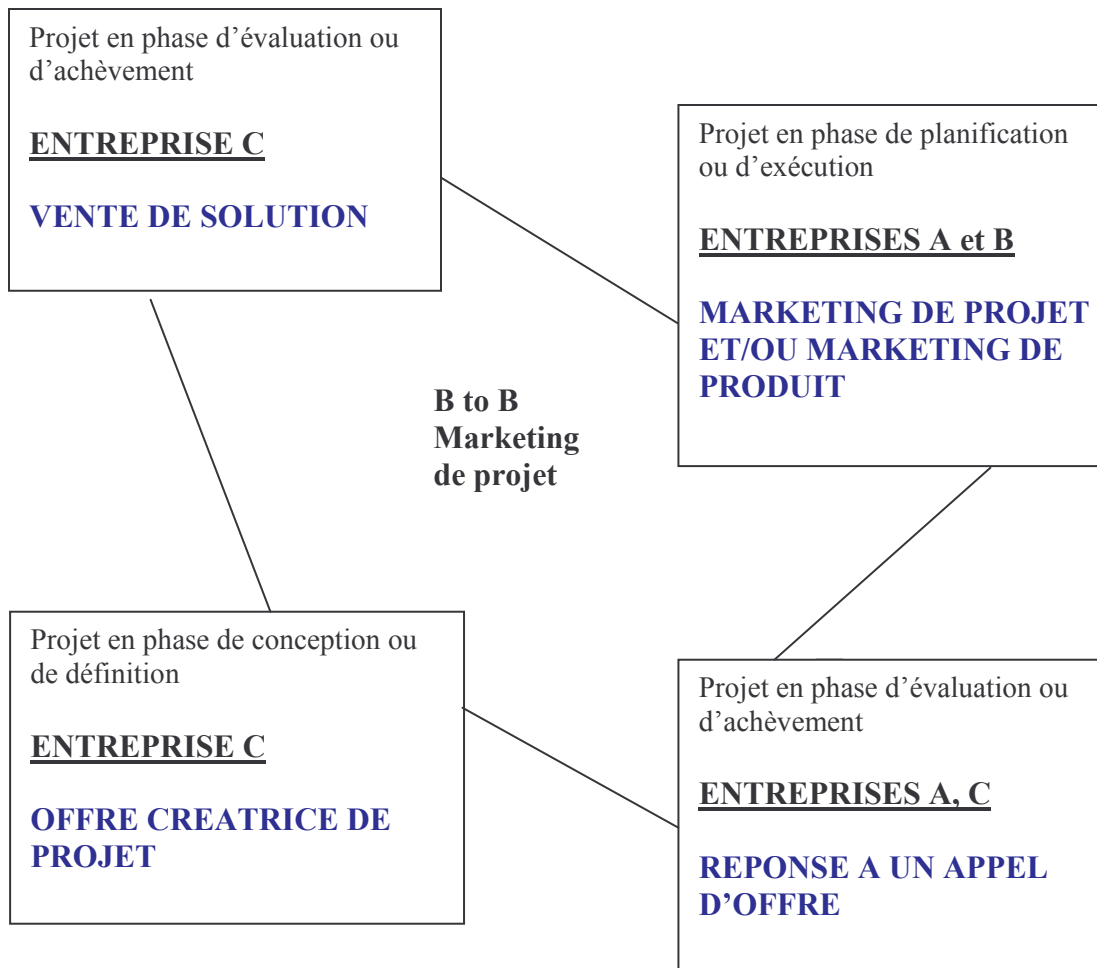
<sup>191</sup> La notion de cascade de projets envisagée ici ne correspond pas à la définition donnée par Dayan (2002, p. 74, note 38) qui considère une cascade projets comme « les différentes parties d'un vaste projet réalisées par différents contractants et sous-contractants des lots » (nous considérons plutôt ces différentes parties comme des sous-projets et des opérations ou tâches suivant le contexte).

## **CHAPITRE 4 : ENRICHISSEMENTS PAR DE NOUVEAUX ÉLÉMENTS ISSUS DES AUTRES CAS A ET B**

Dans ce chapitre, seuls sont relevés les aspects nouveaux par rapport à l'étude du cas C et de ses situations du marketing de projet. Ce sont donc des enrichissements par rapport à ce qui fut relevé dans le chapitre précédent. Parfois, ce sont des phénomènes existants ou ayant eu lieu pour la situation de projet C précédemment étudiée, mais qui, soit ne furent pas exprimés par les protagonistes de C lors des différents entretiens, soit ils furent mis en avant de façon différente.

### **SECTION 1 : PARTICULARITÉ DES CAS A ET B POUR LA RECHERCHE**

**L**e schéma ci-après, correspondant au choix du terrain à investir, fut présenté dans le chapitre consacré à la méthodologie (il a d'ailleurs évolué du point de vue de l'apport pour la recherche, voir le début du chapitre précédent expliquant l'apport prépondérant du cas C). Du point de vue de la complémentarité des entreprises, de leurs projets étudiés et de leur secteur d'activité, ce schéma reste révélateur du choix. L'aspect de la complémentarité de l'analyse des cas A et B par rapport au chapitre précédent consacré à la situation de C est en l'occurrence développé ci-après.



Types de Petites et Moyennes Entreprises analysées :

Entreprise A : société spécialisée dans la découpe (secteur industriel)

Entreprise B : société de vente à distance (secteur service)

Entreprise C : ingénierie automobile (secteur industriel)

## 1 – Complémentarité structurelle et industrielle

Conformément aux paragraphes du chapitre dédié à la méthodologie (chapitre 2) traitant de la pertinence du cadre d'analyse, on retrouve au sein des deux firmes, les caractéristiques homogènes et traits communs servant la représentativité du terrain des Petites et Moyennes Entreprises. Notamment :

- ➔ A et B sont en interaction avec l'environnement, ce qui les amène notamment à repenser leur métier.

- ➔ Aussi présentent-elles des démarches d'activité stratégique ; par exemple l'entreprise A développe une nouvelle stratégie de standardisation de son offre technologique tandis que B intègre la stratégie du groupe qu'elle a récemment rejointe), et de développement des objectifs (les interviewés citent en particulier les objectifs d'augmentation de chiffre d'affaires et de parts de marché).
- ➔ Elles sont pourvues d'une fonction de production et d'une technologie en leur cœur (voir plus loin).
- ➔ A et B sont dotées d'une culture d'entreprise. Si l'on reprend certains commentaires pour illustrer ce caractère : « culture familiale » pour B et « on doit faire face à un changement de culture d'entreprise, aujourd'hui nous sommes encore dans une culture de spécialisation » pour A.
- ➔ Ce sont des entreprises dont l'innovativité est un engagement commun ; c'est d'ailleurs la volonté exprimée par la majorité des interviewés des deux organisations, au niveau de leur métier, des technologies développées, de l'organisation, etc.
- ➔ Risque et décision ; l'entreprise comme système de prise de décision : l'entreprise du secteur des services (firme B) fut rachetée par un grand groupe, notamment suite à ses difficultés financières (voir le chapitre 2, notamment la présentation des cas). Mais le risque peut être technologique et lié aux décisions et choix stratégiques, comme le souligne le Président Directeur Général de l'entreprise A à propos de ses dernières décisions et des enjeux conséquents pour l'avenir de son entreprise.

### ***1.1. Une entreprise familiale, indépendante et jeune***

Quoique le caractère non discriminatoire du critère taille fut souligné (voir le chapitre 2 consacré à la méthodologie), on peut préciser que l'investigation a lieu auprès de trois entreprises dont la taille diffère quelque peu : de 45 à 220 personnes. En termes de Petite et Moyenne Entreprise -indépendante ou filiale d'un groupe, mais analysée en tant qu'entité-, A est la plus petite entreprise (45 personnes) et B (220 personnes) est de taille supérieure à C (qui elle, compte environ 150 personnes) ; ce qui donne, même dans une moindre mesure, une certaine complémentarité pour la recherche de A et B par rapport au chapitre concernant C.

Mais surtout, l'insertion de B au sein d'un grand groupe international de vente à distance, (de la même façon que C fait partie d'un grand groupe industriel et automobile), renforce le caractère unique et complémentaire de la firme A (entreprise indépendante).

D'autant plus que A est la seule entreprise familiale des trois terrains. Mais c'est aussi la plus jeune : elle compte une vingtaine d'années alors que les deux autres firmes ont plus de quarante ans (A = entreprise indépendante, familiale et jeune).

Il faut pourtant noter que B était à l'origine une entreprise familiale qui fait aujourd'hui partie d'un grand groupe de vente à distance (qui compte en son sein des filiales spécialisées dans la vente à distance en secteur Business to Consumer ainsi qu'en secteur



Business to Business, et quelques branches voisines du secteur financier). Le fondateur n'est plus dans l'entreprise.

## ***1.2. Secteur industriel et secteur des services***

Les secteurs d'activité, métiers et technologies des trois entreprises étudiées étant différents, ainsi que les tailles et structures assez distinctes, les chiffres d'affaires réalisés par les entreprises C, A et B sont en conséquence différents (respectivement de l'ordre de 14 millions d'Euros, 4 millions d'Euros et 50 millions d'Euros).

En outre, si les protagonistes de C présentent leur secteur d'activité comme l'ingénierie, les interviewés de A présentent de leur côté, non seulement l'ingénierie, mais aussi la production industrielle (conception, production et vente de machines spéciales), mais encore les services (notamment, de type montage et entretien des machines).

Dans ces deux cas nous sommes face à des entreprises industrielles dont les clients sont d'autres entreprises, caractéristiques du Business to Business, et s'ils incluent le service dans leur activité, il s'agit de services associés aux produits. Car « tout produit matériel, en particulier s'il est d'une grande durabilité, tend à créer des besoins de services s'y rattachant. Selon la nature de l'article, les besoins de services peuvent inclure :

- le transport et le stockage ;
  - l'installation ;
  - le ravitaillement en combustibles ;
  - l'entretien, la réparation et l'évolution ;
  - le nettoyage et les finitions ;
  - un dispositif pour la protection de l'environnement ou pour le recyclage. »
- (Lovelock, Lapert, 1999, p. 21).

Et, ainsi que le souligne le Président Directeur Général de la firme A, le développement de ces services est « encore aujourd'hui un axe stratégique » pour l'entreprise, ce qui correspond à l'opinion de nombre d'auteurs sur le « rôle stratégique des services autour des produits » (Furrer, 1997, p. 98)

La firme B, quant à elle, présente la particularité, -et en ce sens une complémentarité par rapport au chapitre précédent consacré à l'étude du cas C-, que son activité principale est le service, le service de la vente à distance dont la clientèle est « collective », c'est-à-dire destinée surtout à des associations et des Comités d'entreprise. Toutefois leur orientation stratégique actuelle est justement de viser également la clientèle particulière, le particulier, le client final, le consommateur. Ce qui les positionne non seulement en Business to Business, pour la première orientation de « collectivités » mais aussi en Business to Consumer pour la cible du consommateur final (voir le chapitre premier). Or leur ciblage principal reste les associations et comités, ce qui les situe en Business to Business. Par ailleurs, les actions marketing étudiées chez B pour notre recherche, sont celles liées au projet de l'intégration et l'installation interne d'un logiciel, à

l'accompagnement de leur personnel face à l'utilisation de ce nouveau logiciel et les rapports de la firme B avec leur prestataire de service (voir les paragraphes suivants).

## **2 – Positionnement des projets A et B par rapport aux problématiques de marketing de projet**

### ***2.1. Positionnement du projet B par rapport à la problématique du marketing de projet interne***

Pour résumer, le projet B consiste en la mise en place au sein de l'entreprise d'un nouveau logiciel de gestion des heures, pour répondre notamment au « prérequis des 35 heures » selon les propres termes des interviewés (voir la dernière section du 2<sup>ème</sup> chapitre, concernant la présentation des cas). « Le progiciel, c'est d'abord énormément de paramètres à mettre en place, que ce soit au niveau des motifs d'absence, des horaires des salariés, des bases de données à remplir, pas mal de saisie » ajoute le chef de projet. Nous reviendrons sur ces éléments d'origine du projet et des conditions de mise en place au cours de l'étude.

Les protagonistes sont, d'une part, les acteurs et parties prenantes internes à l'organisation, à l'entreprise : les utilisateurs privilégiés que sont les chefs d'équipe, nommés « superviseurs » dans l'entreprise, l'ensemble du personnel qui badge pour leur relevé d'heures et prépare ainsi la fiche de paie, la personne qui établit ces fiches de paie, le chef de projet, etc.). Et, ils sont, d'autre part, les acteurs du partenaire externe, à savoir le prestataire qui fournit le logiciel et intervient dans sa mise en route. Toutes leurs actions sont, dans ce contexte, tournées vers le projet, un projet interne à l'entreprise, destiné à améliorer l'organisation de l'entreprise. Ainsi, bien qu'externes (par rapport au projet B), les chefs de projet et les commerciaux chez le prestataire (appelé X pour notre étude), deviennent pour une part, acteurs internes dans le cadre de ce projet « one shot » à logique interne et organisationnelle.

Le projet B est donc un projet d'ordre organisationnel, dont les acteurs sont assez bien définis dans un périmètre lui-même assez bien identifiable et que l'on peut, a priori, organiser ou prévoir. Il s'agit en l'occurrence d'un projet « fermé », défini au même titre qu'un « système fermé », comme « un complexe d'éléments en interaction » (von Bertalanffy, 1993, p. 53 ; et voir le premier chapitre) dont l'identification des acteurs et du contexte facilite « l'état stable » (p. 37). C'est donc un projet fermé à logique interne, un *projet interne*, même s'il mobilise des acteurs « externes ».

Et les actions de marketing sont tournées principalement vers des clients internes : la direction qu'il faut convaincre (pour le budget notamment) et le personnel (qu'il faut mobiliser : changement de logiciel, modification des fiches de paie, etc.). Ce sont des actions de marketing de projet interne.

## ***2.2. Positionnement du projet A par rapport à la problématique du marketing de produit***

Alors que dans les sociétés C et B, de longues discussions ont eu lieu avec les responsables sur le choix du projet à analyser en termes d'action marketing, parmi plusieurs projets, le choix n'a pas été réellement discuté pour le projet à étudier au sein de la firme A. Ce qui présente d'ailleurs une première différence par rapport aux autres situations. En effet, le Président Directeur Général de A nous a orienté d'emblée sur de ce qu'il nommait : « le projet E », décrit plus loin.

Or, dès les premiers entretiens effectués dans cet objectif auprès des protagonistes concernés, il est apparu que les situations décrites dans le cadre de E, ne correspondaient pas à un marketing de projet.

Néanmoins, le cas de l'entreprise A fut tout de même retenu pour l'étude effectuée dans le cadre de la thèse, car la firme présentait une autre situation de projet, dont l'analyse pouvait enrichir notre enquête relative au marketing de projet. En effet un projet A fut identifié au fur et à mesure des entretiens (auquel d'ailleurs E était lié), dont la situation correspondait tout à fait aux objectifs de la recherche (voir le détail plus loin ; et voir la présentation des cas en fin du chapitre 2).

En fait, ce que les répondants nomment « projet » E, c'est la situation d'un prototype d'ores et déjà fabriqué -une machine de découpe-, qu'ils désirent présenter à des clients potentiels et/ou à des clients ayant déjà travaillé avec eux dans le passé, pour leur *vendre le produit* standard correspondant.

Plus tard en effet, le Président Directeur Général déclare « il y a une évolution, une tendance sur ce marché de la découpe qui, pour l'instant, n'est pas bien prise en compte à notre point de vue par les concurrents, et donc on va s'attaquer à ça ». Cette analyse de la concurrence et du marché, des tendances et attentes du client sont bien des actions marketing. La question se pose dans la définition du projet. Le même répondant raconte ainsi « je choisis mon marché, je conçois un produit pour ce marché, je l'industrialise et je le mets sur le marché en disant : coucou, j'ai un produit pour ce marché, vous m'en achetez dix par an. C'est le projet E », il s'agit pourtant d'actions de marketing dont l'objectif principal pour les interlocuteurs chez A, est la vente du produit dans des quantités suffisantes pour être considéré comme standard. Ce que le Directeur Général qualifie de projet E est en fait le démarrage et le développement de la vente d'une machine, d'un produit sur un marché, pour coller au marché et à ses tendances.

Le « projet » E correspond ainsi à une situation de marketing de produit et non de marketing de projet ; en effet les caractéristiques décrites ci avant ne correspondent pas à une situation de projet. Si nous reprenons quelques caractères relevés dans le premier chapitre à propos de la situation de projet, par exemple, la situation de E ne correspond pas à une situation de projet de type « one shot » et / ou de remise en cause substantielle, avec un délai précis et défini. L'on est non seulement loin du caractère unique du projet, mais aussi du caractère irréversible, ou encore de celui de la complexité dépassant celle de la technique et souvent accentuée à cause du nombre d'intervenants, de parties prenantes. Il s'agit ici d'un cas d'un marketing de produits définis par le fournisseur (la

firme A) et non pas dans un marketing pour un travail défini par le client, en collaboration avec le fournisseur dans la plupart des cas d'ailleurs (voir à ce propos la vente de solution et l'offre créatrice de projet où la coopération, l'interaction et l'échange sont de mise, et où le travail en amont en collaboration avec le client est une phase primordiale, en chapitre 1 et dans le chapitre précédent dédié au cas C). L'on parle en outre de marketing de projet, quand, « compte tenu des enjeux et de la complexité du problème », le client comme le fournisseur, vont s'organiser « selon le mode projet », notamment en adoptant « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir<sup>192</sup> » (Cova, Salle, 2003, p. 5).

Aussi le « projet » E proposé à l'origine par les protagonistes de l'entreprise A est-il celui du *marketing du produit E*, et non du marketing du projet E. Or, c'est au fur et à mesure des discussions que les interlocuteurs prennent conscience de la spécificité liée aux notions produit / projet et opération / projet. A ce propos le Président Directeur Général dira « on a réalisé un proto, un produit pour essayer de valider les solutions techniques par rapport aux idées qu'on avait sur le projet », sous-entendu le projet plus large dans le lequel le prototype E, l'opération E s'insère (ou s'inscrit).

En effet, au cours des entretiens menés chez A, il apparaît que les actions marketing liées à la vente et la promotion de la machine innovante E, font partie d'un projet plus important, dont les caractéristiques entrent dans le cadre de notre étude. A cet effet, la Directrice marketing de l'entreprise A déclare : « il a été décidé qu'il fallait revenir sur ce marché de la découpe et [...] avec un produit standard ».

Ainsi, l'*opération E* est une des opérations entrant dans le *projet d'essence stratégique* (voir plus loin) de revenir sur un marché avec des produits standard. Ce projet ayant été décidé un an auparavant avec une échéance de trois années. E est en fait une des opérations possibles de produits standard. Et, en l'occurrence, la firme A a décidé de fabriquer et de proposer le prototype E capable de standardisation à leur clientèle potentielle, parce que le personnel en interne de la production avait à cette époque besoin d'une telle machine pour ses propres besoins. Ainsi l'investissement sur les prototypes, se trouvait réduit grâce à une première utilisation d'une machine E en interne.

Enfin le projet de revenir sur le marché de la découpe avec des produits standard fait lui-même partie intégrante de la stratégie générale de la firme mise en place depuis près de deux ans : une « stratégie de changement » selon leurs propres termes, dont dépend la pérennité de A, une stratégie de standardisation ou d'industrialisation selon les expressions utilisées (« nous ne voulons plus faire du mouton à cinq pattes »). D'ailleurs d'autres projets « qui doivent préparer l'avenir » (selon les termes de la Directrice marketing) ont déjà été réalisés dans cet esprit de nouvel « axe de développement » : « ce sont des projets de veille technologique, de mise au point de nouveaux produits, de développement de techniques, etc. ».

Cette confusion projet / produit dans l'esprit de nos interlocuteurs a permis de préciser les différentes situations, et d'observer que la définition d'un projet en entreprise n'est pas

---

<sup>192</sup> Les auteurs font référence à la définition de l' Afitep-Afnor : *Dictionnaire du management de projet*, Paris, Afnor, 1992, 2<sup>ème</sup> édition

toujours arrêtée ni précise. D'autant plus que tous les interlocuteurs de l'entreprise A avaient la même vision du projet : cette vision est celle correspondant à leur propre entreprise, à leur culture d'entreprise et à son langage. L'aspect lié au langage commun et à la culture de la firme, voire du milieu dans lequel elle évolue, a déjà été évoqué précédemment lors de l'analyse du cas C.

Mais plus encore cette confusion permet de mettre en exergue un projet d'essence stratégique, s'inscrivant dans une stratégie plus générale de l'entreprise. Selon l'étude de Aaker (2001 p. 37-40), ce projet correspond à des décisions stratégiques (« Strategic Decisions » de type « where to compete, how to compete... »). Le projet dépend en effet de la sélection de stratégies d'ordre fonctionnel (« functional area strategies »), et fait suite à l'identification de tendances, d'opportunités, d'analyses de marché, etc (« external analysis »). Ces décisions sont notamment prises en regard des études marketing, mais elles tiennent d'après l'auteur, du management stratégique, et plus précisément, selon ses termes, du « strategic market management ». Le lien entre le marketing de projet et le management stratégique fut déjà souligné à l'occasion de l'étude du marketing du projet C, il marque une perspective possible de recherche (voir la fin de ce chapitre et la dernière partie de la thèse).

Dans les sections suivantes, et pour situer les projets A et B et leur enrichissement pour la recherche par rapport à l'étude précédente de la situation de marketing de projet C, la « temporalité » en 4 phases soulignée pour le projet C, seront également évoquées ; à savoir les 3 phases énoncées habituellement par les auteurs et spécialistes (voir le chapitre 1) -de marketing hors projet, marketing en amont du projet, marketing dans le projet-, auxquelles s'ajoute la phase de marketing hors projet du prochain projet : « possible periods in which there are no projects » (Skaates, Tikkanen, 2003, p. (503), mais au cours desquelles l'on prépare le prochain projet (voir également la dernière partie de la recherche).

## SECTION 2 : LES APPORTS AU NIVEAU DES PHASES AMONT

### 1 – L'idée de projet

#### *1.1. Réaction à l'environnement politico juridique économique*

Si l'idée de projet du projet C en phase de marketing hors projet, étudiée précédemment (voir chapitre 3), est consécutive notamment à la conjoncture, aux stratégies respectives des groupes protagonistes et à leur évolution commune (accompagnement du client vers la solution) et s'il répond en outre à des enjeux industriels (tels que la dynamisation de l'offre, l'avantage concurrentiel, l'innovation...), l'idée de projet du projet B fait, elle, suite à une nécessaire adaptation à l'environnement économique politico juridique et aux besoins internes des salariés et de leur gestion.

C'est en effet l'obligation législative (application des 35 heures) d'une part et, d'autre part, l'insatisfaction générale du personnel et de la direction face au logiciel alors en place, qui débouchent sur l'idée de mettre en place un nouveau logiciel de gestion d'heures plus performant. En effet ce logiciel, souvent modifié pour répondre à différentes adaptations nécessaires pour le bon fonctionnement de l'entreprise, et récemment pour répondre au nouveau contexte des 35 heures, n'est plus capable d'assurer « pleinement » la gestion des heures et les erreurs relevées par les salariés accentuent l'insatisfaction générale. Et de toute façon, « les 35 heures exigent d'avoir un progiciel de gestion des heures dans une entreprise de notre taille, quelque chose qui gère les heures de manières infalsifiable et sécurisée ».

Le chef de projet ajoute à ce niveau la nécessité pour les protagonistes à l'origine du projet, que « les connaissances soient transmissibles » grâce à un logiciel « qui soit assez carré » car « il n'y a vraiment qu'une seule personne qui sait manier » l'ancien logiciel (il parle en l'occurrence de la personne responsable de la paie, voir plus loin les paragraphes concernant le marketing de projet et la gestion des ressources humaines).

La recherche de moyens et la mobilisation autour de l'idée de projet sont les actions marketing principales dans cette phase de marketing hors projet. Effectivement elles concourent à la décision de lancer l'idée qui se concrétise alors en projet, et l'on passe ainsi en phase de marketing en amont du projet.

### ***1.3. La rencontre de deux hommes pour la pérennité de l'entreprise***

Quand à la situation présentée par l'entreprise A, l'idée du projet de revenir sur un marché en proposant des produits standards (dans lequel s'insère l'opération E) est née, selon l'ensemble des interviewés, d'une méthode développée par un consultant qui a « séduit le Directeur » de A. Cette méthode s'intitule « reconcevoir », et « devient stratégique quand elle permet de détecter la nécessité, le niveau et le moment du changement, qu'il s'agisse de la réponse à apporter à un marché en évolution ou de la reconversion de ses savoir-faire » (Debray, 1998<sup>193</sup>, p. 25). Mais cette prise de conscience de la nécessité de changement et de se faire aider pour trouver la solution appropriée à une meilleure adaptation à l'environnement, est concomitante au souci de pérenniser l'entreprise. C'est ainsi que le Directeur Général de l'entreprise A déclare « l'entreprise est créée mais on ne peut pas dire que sa création est finie tant qu'on a pas assuré sa pérennité ».

Les actions de marketing principalement développées autour de cette idée sont l'étude de l'environnement et du marché, de la concurrence, l'analyse et le diagnostic de l'entreprise, la recherche de ressources extérieures (le conseiller) et la mobilisation du personnel.

Mais elles entrent aussi dans un contexte relationnel ; l'idée naît en effet de la rencontre de deux personnes : le consultant et le Directeur général de A se sont rencontrés dans un contexte plus large que celui de la firme A. Leur discussion a débouché sur d'autres rencontres puis sur un travail en commun, basé sur la démarche développée par le consultant, et adaptée à l'entreprise A.

## **2 – Les phases de marketing en amont du projet et le marketing des achats**

### ***2.2. Processus d'achat et absence d'une fonction spécifique dédiée à l'achat***

Les informations recueillies à ce niveau pour le projet B, ne proviennent pas toutes directement des protagonistes à l'origine de ce projet (hormis le chef du projet chez le fournisseur X –qui était commercial chez un concurrent de X à l'époque-, et hormis la Responsable de la paie interrogée chez B, les autres acteurs ne sont plus dans la société à l'heure où les entretiens furent réalisés; certains ont quitté la société depuis longtemps, avant même la reprise du projet B, voir plus loin le schéma caractérisant les entrants et sortants dans la société, parties prenantes du projet). Néanmoins, grâce surtout aux informations recueillies auprès des personnes impliquées ensuite dans le projet, le cas B s'est révélé être un enrichissement intéressant pour la recherche.

---

<sup>193</sup> Au cours de l'entretien avec le consultant en question, et dans le cadre de notre enquête liée à l'entreprise A, celui-ci nous a remis un exemplaire de son ouvrage et nous a autorisé à le citer et à citer sa méthode.



Tout d'abord l'analyse de contenu des entretiens a mis en avant le fait que le choix du fournisseur de ce logiciel par l'entreprise B a suivi la procédure d'achat caractéristique du marketing industriel (voir dans la partie suivante, les travaux de certains auteurs à ce sujet, notamment Dayan, 2002 ; et Michel, Salle et Valla, 2000), à savoir :

- Tout d'abord des études de marché (quels logiciels existent, quels fournisseurs « ont meilleure presse », etc. Le chef de projet chez le prestataire X se souvient avoir eu le premier contact avec un décideur de B en l'an 2000, lors d'un salon : « il faisait le tour des fournisseurs »),
- Le lancement de l'appel d'offres, et des rencontres avec les fournisseurs potentiels (ceux-ci font notamment des démonstrations ; « nous avons vu plusieurs marchands de logiciels » raconte la Responsable de la paie),
- La réception d'offres, de « propositions » (selon l'expression du répondant chez X),
- Puis l'établissement d'une 'short list' par le décideur à l'origine de l'achat, à savoir le prédécesseur de l'actuelle Directrice Administrative et Financière (3 dossiers sont effectivement retenus dans un premier temps),
- Les comparaisons des propositions,
- Les négociations, ultimes réunions et discussions avant le conclure,
- Et enfin le choix final du logiciel et du fournisseur ; ce dernier déclare d'ailleurs : « il a bien fallu un an quand même, un an et demi avant qu'ils se décident ».

Le fournisseur aurait été choisi, notamment en fonction de ses références, et de son expertise en « multiservices et multimétiers », qui, selon les interviewés, sont spécifiques de la situation de la firme B (ateliers, services administratifs, services de création : « ce sont des gens qui ont des horaires et des types de semaines et des types d'activité différents »). Mais aussi à cause du prix « correct », et de l'impression positive qu'a donnée « la commerciale [...] hyper performante sur son produit » ; « c'est ce cocktail-là qui nous a fait décider » de choisir le fournisseur X.

Depuis le début de l'étude sur le marketing de projet, on se place, de façon générale, du côté du fournisseur (même si des protagonistes chez le client de la firme C ont été interrogés, et voir l'ensemble des chapitres précédents). Cependant, dans le cas précis du projet B, et spécifiquement au cours de ces paragraphes, sont analysées les situations d'un client qui déploie des démarches pour acheter et installer un nouveau logiciel au sein de l'entreprise : on se place en l'occurrence cette fois du côté du client (l'entreprise B) par rapport à son fournisseur, nommé X (intérêt supplémentaire du projet B par rapport à la situation précédente).

Pourtant, pour assurer l'exécution du projet C (ingénierie et développement complet d'un véhicule y compris pilotage, voir le chapitre précédent), la firme C a dû développer des actions de même type avec ses multiples fournisseurs français et étrangers, ce qui est



souvent mentionné, notamment par les membres de l'équipe de projet interrogés chez C, mais jamais de façon très détaillée ni appuyée. Et même dans la plupart des cas, ils limitent ces actions mises en place pour les fournisseurs et partenaires, à des échanges de type relationnel ; d'ailleurs les interviewés chez le client de C y font également allusion. Enfin il n'est pas fait mention par les répondants de C, ni de fonction achat ni d'acheteur : quand un interviewé chez C mentionne « les achats », il fait allusion à ses relations avec le service des achats de son client, mais aucun acteur interrogé ne cite l'existence d'un service achat au sein de sa propre entreprise, ni d'actions propres dédiées à cette fonction. Devant cette interrogation, il nous a paru nécessaire de vérifier (a posteriori) auprès des protagonistes chez C : il n'existe en effet aucun service ou département dédié spécifiquement aux achats ; il n'y a pas d'individu nommé à la fonction d'acheteur. En fait, cette fonction incombe à chaque chef de projet qui doit assurer les approvisionnements nécessaires et choisir les fournisseurs en fonction des besoins du projet dont il assume le suivi.

### ***2.3. La démarche de marketing pour l'achat***

Ainsi, en référence à ce qui précède, on peut dire que, pour le bon déroulement du projet B, et en amont de celui-ci, la firme B procède à un « marketing d'achat ». Les auteurs associent souvent le comportement de marketing à la vente, elle est ici associée à l'achat, car « le simple équilibre de la relation entre les deux partenaires de la transaction voudrait pourtant qu'ils fussent tous deux les acteurs symétriques d'un même comportement, tous les deux ayant quelque chose à proposer, tous les deux quelque chose à gagner » (Dayan, 2002, p. 72). La fonction spécifique dédiée à l'achat n'existe pas non plus chez B : chaque Responsable de service s'occupe des achats liés au fonctionnement de son service et de la mission du service, ces achats étant supervisés par la personne qui occupe le poste de Directeur Administratif et Financier. Mais force est de constater que les différents entretiens chez B donnent le détail d'un véritable *processus*<sup>194</sup> *d'achat*, tel que décrit ci-après (inspiré de Michel, Salle et Valla, 2000, p. 75), lié au projet de l'achat et de l'installation d'un nouveau progiciel adapté aux besoins de l'entreprise :

- *La reconnaissance du besoin* (législation et incompatibilité du logiciel existant, insatisfaction générale)
- *La définition des spécifications et des quantités, la préparation de l'appel d'offres et la définition des critères d'évaluation* (exemples : recueil des besoins des utilisateurs, cahier des charges)
- *La recherche des fournisseurs et le recueil d'informations sur les fournisseurs* (visite de salons spécialisés, demandes de démonstrations, etc.)

---

<sup>194</sup> Voir la notion de processus traitée en dernière partie de la thèse, notamment pour l'idée d'un processus de marketing de projet, qui sera d'ailleurs abordé auparavant pour l'étude des cas A et B, dans la section suivante.

- *La présélection* : phase de qualification, qui se conclut par l'élaboration d'une liste de fournisseurs qualifiés, agréés (réalisation de la short list de 3 fournisseurs potentiels)
- *L'analyse des propositions et le choix du ou des fournisseurs* (comparaisons et choix final du fournisseur X)
- *Le contrôle des performances* (la dernière étape de contrôle étant faite après réalisation et/ou livraison, elle n'apparaît qu'en phase marketing dans le projet du projet B étudié ici)

Et ce processus d'achat correspond à la démarche de marketing pour l'achat (voir ci après ; inspiré de Dayan, 2002, p. 72) concernant le nouveau logiciel (ou progiciel) :

- *Information*<sup>195</sup>

Avec, par exemple, l'analyse du marché des fournisseurs (évoqué précédemment) et l'anticipation des évolutions possibles au niveau de la technicité du logiciel. B signifia en l'occurrence à ses fournisseurs potentiels que le logiciel pourrait en effet être utilisé plus largement dans le suivi d'activité, voire être proposé à d'autres filiales du groupe ; ce qui à l'époque motiva beaucoup le prestataire X : « on avait fait B., pourquoi ? Parce que ça fait partie du Groupe [...], donc c'était un point d'entrée ».

- *Action ou « mise en œuvre dynamique des achats »*

Ce sont tout d'abord les rencontres, demandes de précision, revues des propositions, nouvelles discussions et négociations... « il y a eu plusieurs, négociations, plusieurs rencontres » se rappelle le chef de projet chez X. Puis, c'est l'achat proprement dit, du logiciel et de son installation en fonction du cahier des charges. Avec, à ce niveau, une communication interne pour expliquer les enjeux auprès des utilisateurs et des salariés (voir plus loin, la notion de communication interne). Et de la même façon que pour une vente, les actions de marketing conduisent à aider les demandeurs, les utilisateurs (principalement les superviseurs et la personne responsable de la paie, pour B) à « définir et exprimer de façon précise leur besoin ». Ce qui fut fait au moment de la décision d'installer un nouveau logiciel, et également lors du « re-lancement » du projet un an plus tard, pour réviser le cahier des charges.

- *Contrôle*

Si cette étape de la démarche correspond à une évaluation permanente de « la pertinence des décisions, le bien fondé des choix effectués » (in Dayan, 2002, p. 72), les récits chez B mettent plutôt en avant, un ré-ajustement permanent en fonction des services rendus (ou censés être rendus, comme le signifient certains) par le fournisseur X, et en fonction du retard accusé dans le projet et des actions mises en place pour y remédier. Deux exemples viennent illustrer cet aspect : premier exemple, à la fin du projet, quand le retard remet en cause le devenir même du projet, la Directrice Administrative et

---

<sup>195</sup> Dayan (2002) ajoute la planification des achats : « un directeur des achats peut élaborer chaque année un plan des achats fondé sur une analyse approfondie des contraintes et des occasions internes et externes [...] » ; ce qui ne fut pas abordé lors des entretiens, comme cela fut précisé précédemment, les achats incombent à chaque service avec la décision finale et stratégique de la Direction, et après discussion en Comité de Direction.

Financière fait un point tous les deux jours sur l'avancement des actions de X et confirme systématiquement par écrit. Deuxième exemple : au plus haut niveau de tension, on décide de mettre en place certaines procédures pour bien encadrer le fournisseur et le personnel chez B (pour ainsi éviter que, d'un côté ou de l'autre, on ne puisse réclamer des frais ou des compensations sans preuve) ; à cet instar, il est notifié au prestataire X « qu'il ne fasse rien, sans une demande écrite » et signée par la Directrice Administrative et Financière, ou émanant du Chef de projet et avalisée par cette dernière. Le contrôle du fournisseur reflète ici l'aspect apprentissage (qui fut abordé dans le cadre de l'étude du cas C ; et voir la section suivante, ainsi que la dernière partie de la thèse) et il contribue à la mise en place de procédures de travail et de suivi. D'autant plus qu'une grosse difficulté rencontrée à ce niveau est le contrôle des facturations de leur fournisseur, alors que les protagonistes du début, dans les deux sociétés, ne sont plus les mêmes (pour diverses raisons : voir plus loin, l'aspect relatif à la gestion des ressources humaines) : « on a des choses qui ont été facturées, [...] et quand je regarde dans le logiciel, c'est vide ; je me demande si elles ont été vraiment produites ».

## **SECTION 3 : LE PROCESSUS DE MARKETING DE PROJET**

Cette idée de processus a déjà été abordée dans le chapitre précédent (voir l'idée de « processus évolutifs » et voir notamment la boucle reliant les 3 phases de marketing de projet à la phase hors projet du prochain projet), elle l'a été également dans la section précédente, et les cas A et B offrent d'autres angles de vue sur le processus en question (il conviendra donc de revenir sur cette notion de processus et de processus de marketing de projet dans la dernière partie de la thèse consacrée aux résultats de la recherche).

### **1 – un processus discontinu chez B**

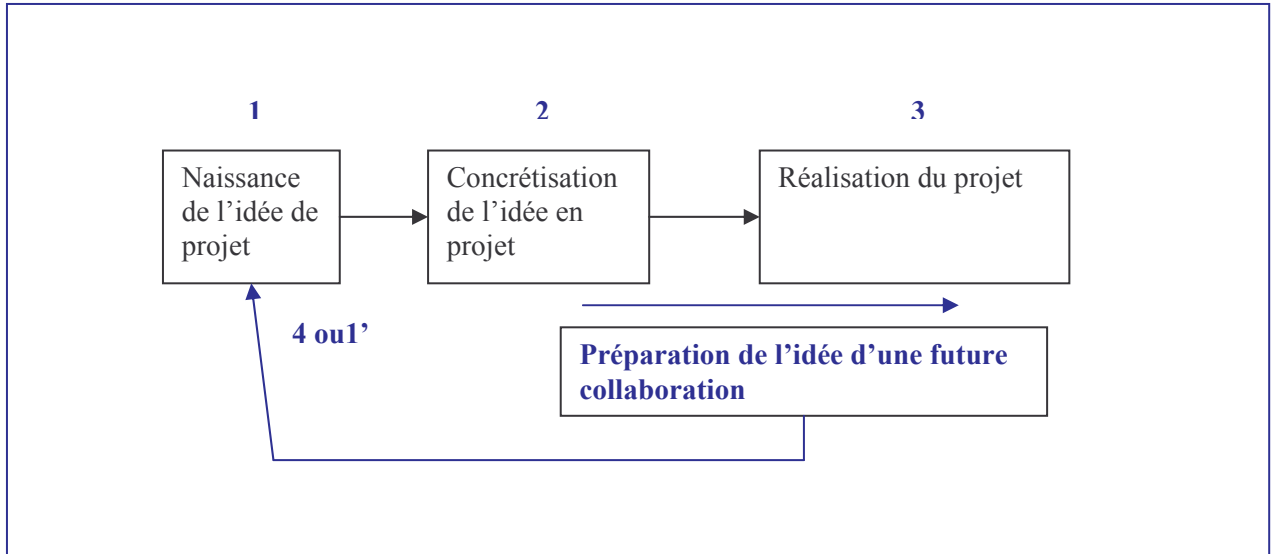
#### ***1.1. Absence de la phase hors projet du prochain projet***

Seul le cas B est concerné ici. En effet, le projet A n'est pas encore abouti ; il n'est donc pas possible d'analyser les phases hors projet du projet projet.

Selon les écrits précédents à propos de la succession des phases de marketing de projet pour C, un processus continu va du marketing du projet étudié au marketing hors projet du prochain projet comme cela fut analysé pour le projet C. L'un des croquis réalisé à cet effet pour le projet C est repris ci-après :

Croquis réalisé lors de l'analyse du projet C :

*Préparation de l'idée d'une future collaboration*



avec,

1 : phase de marketing hors projet

2 : phase de marketing en amont du projet

3 : phase de marketing dans le projet

4 ou 1' : phase de marketing hors projet du prochain projet

Or l'analyse du projet B, laisse constater l'absence de la phase hors projet du prochain projet. D'autres projets sont bien sûr mis en œuvre dans la firme, mais sans aucun lien avec le projet étudié, et l'on ne prépare ni l'idée d'une nouvelle collaboration de B vers X (quoi que le fournisseur - prestataire X essaie de maintenir le contact avec B : l'idée de la collaboration future va plutôt de X vers B), ni celle d'un nouveau projet basé sur la maîtrise de B (pourtant, et par souci d'anticipation, la Directrice Administrative et Financière demande à ce que le Chef de projet « documente » suffisamment au cas où un projet de ce type soit mis en place à nouveau<sup>196</sup>, et elle déploie des actions relationnelles auprès du Chef de projet, qui, après son contrat<sup>197</sup> avec B, pourrait être rappelé d'urgence, en cas de souci sur l'utilisation du logiciel en question : la direction continue ainsi à le mobiliser).

Ainsi, il apparaît que, pour le projet B, la flèche bleue marquant la continuité dans le processus de marketing de projet devrait disparaître. Mais d'autres éléments du croquis pourraient encore être modifiés pour rendre compte le plus possible du cas B, comme cela est expliqué ci-après (scission dans le processus).

<sup>196</sup> l'interlocutrice demande à cette occasion de rendre compte des résultats de notre enquête pour servir l'apprentissage et la capitalisation des connaissances à partir du projet B étudié (et voir la section suivante à propos de ces dernières notions).

<sup>197</sup> Le Chef de projet est en effet embauché en Contrat à Durée Déterminée, voir plus loin.

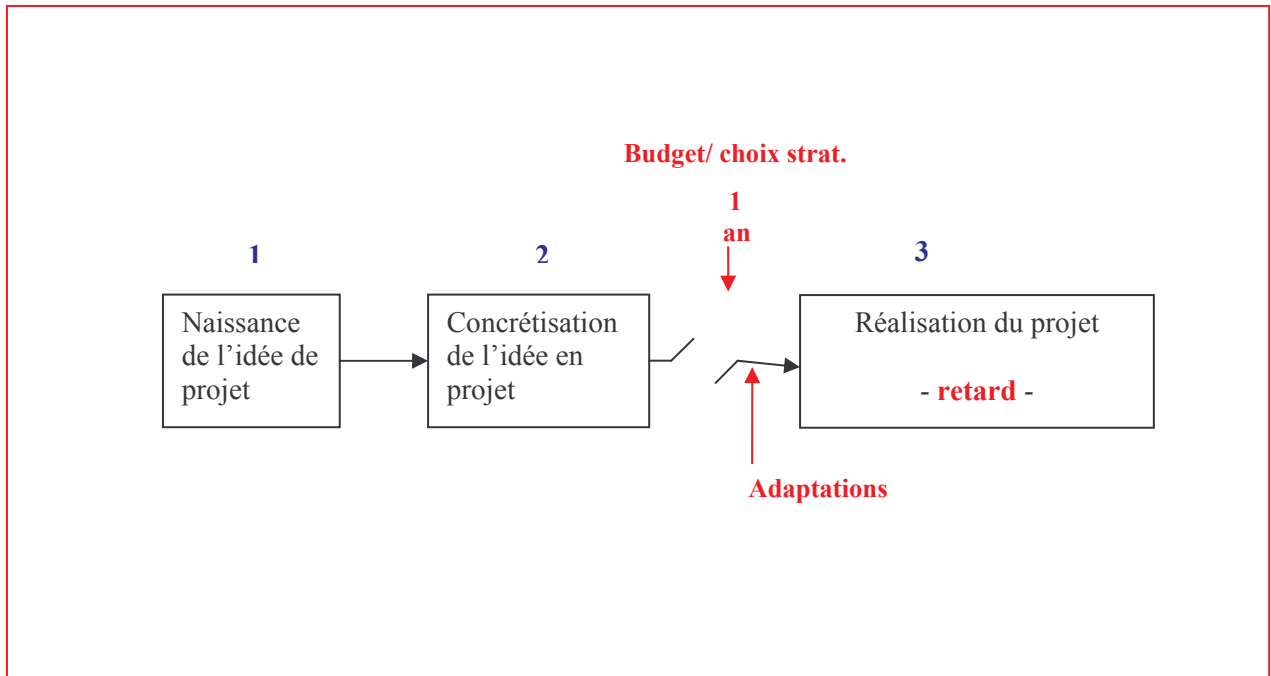
## *1.2. Scission dans le processus*

L'on note en fait une scission dans le processus : le projet B fut arrêté pendant un an en amont du projet (pour des raisons de budget et de considération stratégique des projets : d'autres projets étaient à l'époque plus stratégiques). Cette scission a des répercussions sur le déroulé du projet, en termes de planning bien sûr, mais aussi en termes d'évolutions interne et externe qu'il faut prendre en compte pour l'installation et l'utilisation du nouveau logiciel.

En effet, d'une part, pendant l'année où le projet est en stand-by, le métier de B évolue (« on veut passer de clientes groupeuses [de type : comité d'entreprise] à des clientes individuelles [particuliers] »). Ce qui modifie l'organisation des équipes et une gestion « des temps » différente ; il a donc fallu adapter le cahier des charges et revoir les prestations du logiciel choisi à l'origine pour le faire modifier en conséquence par le prestataire X. Et, d'autre part, en phase de marketing dans le projet, il a fallu intégrer la convention collective de la vente par correspondance (cette prérogative était demandée par le groupe qui avait racheté B peu de temps auparavant) ; ce qui a impliqué là encore de nouvelles modifications au niveau du cahier des charges, ainsi que des adaptations techniques du logiciel (donc de nouveaux échanges et nouvelles négociations avec le prestataire). Aussi le schéma a-t-il été modifié pour correspondre à la situation du projet B (voir ci-après) :

*Croquis reflétant la situation du projet B*

*Processus discontinu*



Quant au cas A, aucun arrêt en cours du projet n'a eu lieu pour l'instant (seules des périodes de doute sur l'aboutissement sont exprimées, comme nous le verrons plus loin et dans la partie suivante de la thèse).

## 2 – Les variables entrant dans le processus de marketing de projet A et B

### 2.1. Les 6 variables

On retrouve la plupart des données relevées lors de l'analyse décrite dans le chapitre consacré à la situation de C : les six variables – actions, à savoir, la communication, la confiance, le relationnel, l'apprentissage, l'accompagnement et la collaboration. Or quelques nuances dans le cas des projets B et A sont à relever, à savoir :

- La *communication*: comme cela est décrit plus loin (des paragraphes spécifiques lui sont en effet consacrés au point 2.3.), on note en particulier *une volonté de communiquer en interne*, mais aussi la mise en avant de soucis liés à une *communication insuffisante* et enfin l'aspect de *communication informelle*.

- L'*accompagnement*, là encore certains aspects sont développés plus loin (point 2.4.), en l'occurrence d'une part, *l'accompagnement lié à la notion de client interne* (pour le cas B notamment), et, d'autre part, *l'accompagnement par un conseiller extérieur* (partie prenante externe) pour le cas A.

- Le *relationnel* : le relationnel est développé entre les protagonistes internes entre eux, et entre ces derniers et les prestataires extérieurs (cas B surtout) ; mais *l'on ne relève pas de stratégie de réseau, telle que décrite pour la situation de C*, pour les deux cas, mais notamment chez A, on soulève les problèmes liés au fait ne n'être plus dans le réseau (nous reviendrons sur le relationnel dans le point 2.2. suivant).

- L'*apprentissage* : les répondants chez B expriment le fait que c'est la première fois qu'ils mettent en place un tel projet et que, notamment « en matière de gestion de projet » (selon les termes de la Directrice Administrative et Financière, ainsi que du Chef de projet), ils apprennent « énormément » ; après la mise en place du logiciel, la première déclarera d'ailleurs : « on a réorganisé beaucoup de choses grâce à cela ».

Dans le cadre du projet A, les protagonistes veulent profiter de leur expérience acquise sur les machines spéciales, pour la « transformer », la capitaliser, la transférer afin de développer des produits standards.

- La *collaboration* : d'après les entretiens chez B, il faut relever la collaboration entre le Chef de projet et les superviseurs -principaux intéressés de la gestion des heures-, entre le Chef de projet et la Responsable de la paie, entre ces derniers et la Directrice Administrative et Financière, entre les protagonistes de B et le prestataire – gestionnaire de paie, et entre les protagonistes de B et le fournisseur – prestataire du logiciel. Les répondants chez B déplorent d'ailleurs une insuffisance dans les échanges et dans la collaboration entre les deux prestataires extérieurs : le prestataire–gestionnaire de paie, et le fournisseur-prestataire du logiciel X.

Au niveau du projet A, on met en avant la collaboration entre les protagonistes en interne, et surtout au bureau d'études, en liaison avec le marketing et notamment avec le conseiller extérieur. L'aspect d'une collaboration avec les clients n'est, par contre, pas souligné de façon importante par les personnes interviewées.

- La *confiance* est fortement mise à l'épreuve pendant tout le processus du projet B, et ce, selon les interviewés, principalement à cause de l'aspect de discontinuité décrit dans les paragraphes précédents (notamment l'arrêt d'un an), et des retards « successifs » engendrés dans l'installation du logiciel (plusieurs dates de mise en route ont été annoncées et non respectées). Et la confiance concerne différents niveaux. Tout d'abord la confiance entre la firme B et son prestataire X : les protagonistes interrogés chez B reconnaissent que les retards répétés sont en partie dus à leur organisation interne et à leur gestion des ressources humaines (voir plus loin), mais en majorité, ils accusent surtout X d'être à l'origine des aléas. Et ensuite, la confiance entre l'ensemble du personnel et sa Direction, et plus particulièrement la Direction Administrative et Financière : confiance en un véritable suivi des heures et une paie équitable, confiance en l'effort de la Direction pour mettre en place un système adapté à leurs besoins et contraintes, etc. (« la paie est un sujet délicat »). La confiance devient alors une motivation pour les protagonistes du projet, chez B, pour aboutir.



Quant au projet A, on souligne par exemple, que les clients n'ont plus confiance en leur firme, car A est absente depuis longtemps sur le marché (« la firme n'est plus dans le réseau ») et la confiance est « un travail de longue haleine ».

## ***2.2. Relationnel et stratégie réseau***

Comme cela fut souligné précédemment à propos de la variable 'relationnel', la notion de réseau n'est pas développée lors des entretiens des protagonistes du projet B. Aucune allusion n'est faite sur la nécessité de mettre en place une stratégie réseau pour le projet de type organisationnel étudié, si ce n'est la recherche du fournisseur approprié au démarrage du projet.

Par contre l'on exprime chez A, à propos du projet de revenir sur le marché de la découpe, la difficulté liée au fait que la firme A « n'est plus vraiment dans le réseau ». Pour l'ensemble des répondants cet aspect rend les actions plus délicates et font « perdre du temps ». Les protagonistes au sein du réseau ont changé : ce n'est plus le même personnel en place ou, leurs stratégies, leurs enjeux ont évolué, etc. Il faut « tout recommencer ». Ce qui provoque chez le Président l'impression d'une erreur dans le choix du projet, il exprime un doute ; « on aurait dû s'intéresser à un truc qui était moins loin » dit-il à propos de la situation d'éloignement du réseau.

Parmi les choix de projets possibles et discutés au sein du comité, ils ont étudié les enjeux vis-à-vis de la stratégie de standardisation, d'industrialisation, ils ont évalué les « critères économiques objectifs, les critères un peu stratégiques de positionnement de l'entreprise sur le marché, par rapport aux concurrents ». Mais l'aspect réseau et relationnel, et surtout la situation actuelle d'éloignement par rapport à ce réseau, ne furent pas évoqués par les membres du comité. La majorité des interviewés soulignent aujourd'hui que cet état « d'éloignement du réseau » engendre des « efforts supplémentaires ».

Au cours des entretiens, les interviewés chez A évoquent d'autres circonstances par rapport aux notions de relationnel, de marché et de réseau. En l'occurrence, s'ils comparent les difficultés rencontrées pour le projet de revenir sur le marché de la découpe, avec une autre situation qu'ils « vivent » en parallèle sur un autre marché qu'ils « connaissent bien » (et sur lequel ils travaillent, toujours dans une stratégie de standardisation), ils constatent en effet une différence importante et ils mesurent alors l'intérêt d'être insérés au sein du « réseau » correspondant (la propre expression du Président et du Responsable du Bureau d'Etudes à propos de cette situation) : « les gens vous appellent du monde entier sur ce marché-là ». Pour appuyer ce phénomène, l'un des répondants nous raconte un appel téléphonique en provenance des Etats-Unis : la personne avait eu l'information par des bureaux d'études spécialisés au sein du réseau que la firme A pouvait l'aider ; ces bureaux d'étude ont « influencé » et « dirigé » cette personne vers l'entreprise A. En outre, il arrive fréquemment que des bureaux d'ingénierie les consultent à l'occasion de certaines recherches sur les produits nouveaux : « et vos machines, comment est-ce qu'elles vont pouvoir évoluer par rapport à ce produit ? Est-ce que vous êtes d'accord si on fait ci, si on fait ça, etc. ». Comme le signifie le Président, « on nous connaît, ils ne feront pas de grand projet sans nous en



parler » ; « on est impliqué, on est dans le circuit, si on parle du réseau dont on parlait tout à l'heure, on y est ».

Aussi les protagonistes ont-ils évoqués le fait que, non seulement l'appartenance à un réseau est un élément important de réussite dans l'obtention et le développement d'un projet, mais aussi ils mettent en avant le fait qu'il faut du temps pour s'insérer dans un réseau et « avoir sa place », ou pour y revenir. Un réseau est en effet à géométrie variable, il évolue, il connaît une certaine dynamique due aux nouveaux entrants et aux acteurs partants, aux nouvelles technologies, etc., d'où l'importance de rester en veille par rapport au réseau, et en relation avec ses membres – voir notamment les travaux de Pillai & Sharma (2003) ; de Ford (2002) ; de Pinto et Rouhiainen (2001) ; de Michel, Salle et Valla (2000) ; de Hadjikhani, (1998, 1996), de Günter & Bonaccorsi (1996) et de Welch, Welch, Wilkinson & Young (1996) qui décrivent la notion, les particularités et les apports d'un réseau dans le cadre des logiques de marketing de projet et de marketing transactionnel, dans le milieu du Business toBusiness en particulier.

Pour le second exemple de réseau, indiqué par les interviewés chez A, sur lequel et grâce auquel –selon eux-, ils réussissent, le Président de la firme déclare : « on a mis deux-trois ans, et on a souffert ». Mais il parle aujourd'hui de « pleine connexion » avec ce réseau qui lui donne notamment des « possibilités d'innovation ».

A travers ces deux exemples, la firme A confirme l'intérêt d'être inséré et intégré au sein du réseau, et a contrario, elle démontre les difficultés pour repérer, obtenir et/ou développer un projet, lorsque la stratégie de réseau associée n'est pas suffisamment développée. Comme c'est le cas pour le projet de revenir sur le marché de la découpe avec des produits standards, dont l'opération E fut initiée dans le cadre du projet. L'aspect de géométrie variable et de travail de « longue haleine » chez A vient compléter ce qui fut déjà mis en évidence pour le cas C.

### ***2.3. Communication interne***

#### **a) Volonté de communiquer en interne**

Si la communication entre l'entreprise B et le prestataire X est continue (par exemple : « on a réussi à gratter des journées de développement pour des choses complémentaires qu'ils ne nous facturent pas, parce que [...] j'ai joué le grand jeu »), et correspond bien aux actions de marketing de projet, telles que décrites dans le chapitre consacré au projet C, l'importance de la *communication interne auprès de l'ensemble du personnel* est également exprimée par les protagonistes de la firme B.

Les protagonistes du projet C (voir le chapitre précédent), quant à eux, employés au sein de la firme C, limitent la communication interne à la communication au sein de l'équipe du projet, et, dans une moindre mesure (pour le Chef de projet et le Directeur notamment), avec la Direction de C et la Direction du groupe, et non pas à l'ensemble du personnel de l'entreprise. De plus les interviewés chez C n'insistent pas particulièrement

sur cette notion. Par contre, pour les clients de C interrogés dans le cadre l'étude, la notion de communication interne paraît plus élargie, et ne se limite pas à la communication au sein de l'équipe de projet : on évoque à ce titre, la communication entre le Responsable du service partenariat et les experts métiers, entre le même acteur et sa Direction, mais aussi communication vers les usines du Brésil –industrialisation et commercialisation, etc.

Et à la reprise du projet B, les actions de communication dédiées au projet, ont principalement pour objet la mobilisation des salariés pour expliquer les difficultés, l'importance du projet (par exemple : « [avec ce projet] on ne gaspille pas l'argent ») et pour préciser leurs attentes. Celles-ci s'expriment souvent à l'instar de la Responsable de la paie interrogée de la façon suivante : « on attend quelque chose qui soit fiable et qui nous permette de gagner du temps ». Puis, en phase de marketing dans le projet, il s'agit surtout d'expliquer les retards et de maintenir la mobilisation. Le retard a été expliqué « assez clairement » avec « de la transparence » et de façon « régulière », notamment à travers le Comité d'entreprise, les représentants du personnel et les délégués syndicaux.

En outre le Chef de projet est allé voir directement les salariés en demandant ce qu'ils attendaient du nouveau système en comparaison de l'existant, ainsi « [les salariés] ont participé d'une façon générale à la construction et au suivi du projet. Et quand on était en difficulté, et bien, on a expliqué ». D'autant plus que, concernant le double badgage, « on leur avait dit que ça durerait deux-trois mois maximum, et là, ça fait six mois que ça dure » raconte le chef de projet 6 mois avant la mise en place définitive du logiciel.

Aussi les protagonistes considèrent-ils, dans leur ensemble, que « ça doit être un peu frustrant pour eux » ; surtout que « c'est quand même un sujet sensible, les horaires du personnel ». Mais plus encore, cette communication régulière est liée également au fait qu'il faut « les rassurer un peu. Du fait que le projet traînait, on ne veut pas non plus que les gens s'imaginent que ça a foiré » déclare l'assistante de la Direction des Ressources Humaines.

Et puis, même après la mise en place effective du logiciel, les répondants estiment qu'« il faudra expliquer encore ».

### **b) Communication insuffisante**

Or la communication sous-entend parfois *le défaut ou le manque de communication*. Le chef de projet chez B cite comme exemple, pour illustrer cet aspect qui lui paraît primordial, le fait que l'entreprise a intégré la convention collective de la vente par correspondance en mars, et qu'il ne l'a appris « comme ça, en traînant dans les bureaux » qu'en mai : il a dû refaire une partie de paramétrages destinés au logiciel, afin de répondre à cette nouvelle exigence ; personne n'aurait pensé à l'en informer. Par ailleurs, un entretien avec un superviseur vient contredire le Chef de projet et la Directrice Administrative et Financière au sujet de la communication « importante » vers le personnel sur les avantages qu'ils tireraient du nouveau logiciel : en fait « il n'y a pas eu de communication du tout par rapport à ça » ; « on attend une communication ».

La carence en communication interne fut peu relevée chez C (voir chapitre précédent), elle ne le fut pratiquement qu'au niveau du client : les salariés redoutaient l'externalisation de leur travail et auraient eu besoin d'être mieux informés, avaient déclaré certains protagonistes. Alors qu'au niveau du projet B, si l'insuffisance d'une communication en interne n'est relevée que par une minorité d'interviewés, elle l'est d'un façon notable : c'est « un échec en termes de communication du personnel ».

### **c) Communication informelle**

Par contre on rencontre souvent l'idée d'une communication informelle « en salle de pause ». Le chef de projet chez B, par exemple, raconte : « j'ai 'innocemment' pris mon café dans une autre partie du bâtiment pour pouvoir voir des gens différents et présenter un petit peu » le projet. Le terme « innocemment » fut exprimée de façon ironique marquant justement la volonté du jeune homme de se trouver là pour obtenir des informations et/ou faire circuler l'information : à la machine à café, « lieu où les salariés se retrouvent pour bavarder, échafauder des projets, renforcer l'esprit d'équipe et étancher leur soif de mille manières » (Harder, 1997, p. 279)

## ***2.4. Accompagnement***

### **a) Accompagnement et notion de client interne (cas B)**

Tout au long de l'évolution du projet B, on communique pour mieux accompagner le personnel dans le changement ; on le guide, on le prépare au changement. Alors que l'accompagnement du client vers la solution dans le cas du projet C est souligné dans le chapitre précédent, c'est ici l'accompagnement du personnel (salariés ; utilisateurs et autres) vers le changement (nouveau logiciel, nouvelle structure de fiche de paie...) qui est relevé. Car comme le dit un utilisateur « ça risque d'être un changement fort en termes d'habitudes de travail pour les superviseurs ». Nous abordons ici la gestion du changement et de son apprentissage (voir les travaux de Strebel, 1997, p. 602 ; Moingeon et Ramanantsoa, 1007, p. 608). Les répondants choisissent l'accompagnement pour éviter les résistances au changement. Voir à ce sujet, la dernière partie de la thèse.

Dans le cas du projet B, le personnel est considéré par les principaux protagonistes du projet comme le client. Le client du projet B est interne : cette notion de client interne correspond notamment (selon les propos de Peretti, 1997) à l'approche de Schonberger qui considère que chaque fonction doit être considérée comme cliente des autres fonctions. Les protagonistes du projet B s'interrogent ainsi « sur les attentes de leurs « clients » et sur les modalités à mettre en œuvre pour y répondre » (Peretti, 1997, p. 289).

Et le client interne du projet B est un client qui « participe » au projet, un client qu'il faut rassurer. Par exemple, dès la reprise du projet, le badge correspondant au nouveau logiciel est fourni aux salariés ; ces derniers exécutent donc un « double badgage » le

temps que le logiciel soit effectivement mis en place (cela durera un an) et que son fonctionnement soit validé. Aussi, selon la Directrice Administrative et Financière, le fait que les salariés aient le badge X (qui correspond au nom du nouveau logiciel) et qu'ils s'en servent, fait que « c'est du quotidien pour eux », le projet « vit » même s'il est décalé et même si les vrais essais ont commencé très tardivement par rapport aux échéances initiales. Des notes sont diffusées : « ils savent qu'on avance ». En outre, une présentation « du type de services qu'allait leur rendre le nouveau logiciel » a été faite peu de temps après la reprise du projet, auprès des superviseurs : « ils ont été conquis » car ils ont pu se rendre compte que « ça correspondrait à [leurs] besoins ». Un utilisateur interrogé confirme en effet : « on a utilisé le produit, remonté les anomalies et les dysfonctionnements par rapport à nos attentes et par rapport à ce qui est actuellement en place ; c'était quelque part une sensibilisation au produit mais aussi une remontée d'informations pour que [X] puisse aussi se caler par rapport à nos besoins ».

Enfin « une petite réception d'inauguration » du logiciel a lieu en novembre 03 -un an après qu'il fut demandé aux salariés le double badgage- pour « fêter la mise en place de X », ce qui, aux yeux des répondants, est important pour l'équipe directement dédiée au projet<sup>198</sup>, comme pour l'ensemble des salariés. Mais aussi pour recueillir les impressions de leur client interne, 3 mois après le lancement définitif du nouveau logiciel (il fut finalement lancé en fin août ; voir l'échéancier plus loin). Quant aux superviseurs, « il faut les habituer », « les discipliner » pour qu'ils « normalisent » (standardisent au maximum) grâce au logiciel, ils comprendront alors qu'« ils vont gagner du temps », c'est selon la Directrice Administrative et Financière : « la dernière étape de communication ». Tout cela va en effet dans l'esprit de l'accompagnement au changement.

Pour terminer sur la situation de B, il convient de revenir sur la notion d'accompagnement, vue du côté du fournisseur X cette fois : selon l'interrogé, « l'accompagnement du client » (suivant la même idée d'ailleurs que pour les protagonistes du projet C étudié dans la section précédente) est fait d'une façon générale, « du début à la fin », dès la constitution chez le client de « leur équipe projet » : « par exemple on leur dit qu'il faut constituer une équipe avec des personnes qui connaissent [tel ou tel domaine], sinon on va perdre un temps fou ». Il ajoute à propos projet B : « justement il n'y a pas eu cette vente [...] je n'ai pas réussi, après ça a été difficile ».

### **b) L'accompagnement par une partie prenante externe (cas A)**

Un « conseiller », un « consultant extérieur accompagne » l'entreprise A au changement, il accompagne, « aide » et travaille avec l'ensemble des protagonistes dans « l'esprit » de leur nouvelle stratégie de standardisation. Il les amène à définir notamment les projets qui entrent dans cette stratégie (exemple : mise en place d'un comité ; et voir la section suivante). Il impulse en fait la méthode « reconcevoir » (Debray, 1998) au sein de l'entreprise A et il accompagne les acteurs pour la développer et la mettre en oeuvre.

---

<sup>198</sup> Equipe restreinte, telle que défini par Midler (1998) ; voir le chapitre précédent.

De cette façon, la Direction a fait appel à un conseiller extérieur pour aider à assurer la pérennité de son entreprise, et pour accompagner le client interne -les employés- vers le changement (par exemple le consultant a travaillé un an avec le personnel du bureau d'études). D'autant plus que, comme le souligne la Directrice marketing, il faut accompagner également le changement dans la culture de l'entreprise : aujourd'hui une culture d'ingénierie de prototype, de sur-mesure ; et demain une culture « d'industrialisation » (terme employé par le Directeur et le Responsable du Bureau d'études pour décrire la situation de production de produits de série, des produits standards). Et comme le signifie le consultant « il s'agit bien d'une méthode qui consiste à provoquer des changements importants ».

Ce type d'accompagnement avec l'action d'un intervenant extérieur, diffère des autres cas B et C. Mais si l'on se place du côté du conseiller –lui aussi fut interrogé dans le cadre de l'enquête-, il est lui-même prestataire de service (il se situe du côté du fournisseur), et il accompagne son client (l'entreprise A) vers « la solution » (sa propre expression) : cette situation s'apparente alors à celle de l'entreprise C dont une des situations de projet éclairait le cadre de la vente de solution, dans le sens où « [le conseiller en question] a toujours la volonté de résoudre le problème de l'entreprise (rarement posé) [...] » (Cambay-Joly, 1998, in *Préface*, Debray 1998, p. 11).

Ces 6 variables seront reprises et traitées de façon plus fine dans le chapitre suivant. Beaucoup d'entre elles sont des variables « humaines » (relationnel, communication...), il apparaît donc important maintenant d'observer les acteurs, dans les situations de projet A et B.

## SECTION 4 : PROTAGONISTES

### 1 – L'interaction des protagonistes pour une interaction entre le marketing de projet externe et le marketing de projet interne (cas A)

Les principales actions de marketing déployées en amont du projet A de « standardisation » ou « d'industrialisation » (selon les expressions données) sont celles dédiées à la mobilisation du personnel autour du projet. Notamment la démarche développée prévoit, conformément à la méthode « reconcevoir », la mise en place d'un « comité stratégique ». Selon les répondants, cette « notion est bien intégrée aujourd'hui », le personnel a compris la nécessité d'un tel comité et son rôle car « on ne passe pas du temps comme ça tous azimuts sans avoir décidé avant si c'est stratégique pour la société, quels moyens on affecte, qui est responsable, etc. Du coup la notion de projet très en amont s'amorce vraiment ».

Le projet d'envergure stratégique s'est accompagné, non seulement d'actions de marketing tournées vers le marché et les clients (exemples : prospection et négociation, analyse concurrentielle), mais aussi de réorganisations diverses, de sous projets d'ordre organisationnel, tourné vers l'interne avec des actions de marketing adaptées pour convaincre la direction (par exemple, le convaincre d'investir pour obtenir l'aide d'un cabinet de prospection car « on manquait de ressources »), pour convaincre le personnel –par exemple pour motiver l'animatrice du comité stratégique (c'est la Directrice Marketing qui est nommée animatrice), autre exemple : expliquer et convaincre les techniciens que faire du standard ne revient pas à faire « du mauvais produit », mais encore des actions liées à la gestion des priorités entre les projets décidés, etc. Ces actions sont en fait caractéristiques du marketing de projet interne (voir le premier chapitre). Il faut ajouter à ce titre, la création d'une nouvelle structure : celle du service marketing. En effet, le projet d'industrialisation « a fédéré l'aspect marketing » et l'on a nommé une Directrice à la tête du nouveau service, issue du personnel de l'entreprise. « C'est un gros challenge » dit-elle à ce propos. La motivation est présente.

Ainsi, un projet de type transactionnel dont l'objectif final est de vendre des produits standards aux clients, « fédère » des projets de réorganisation interne (nouvelle structure, organisation de projet avec comité, nouvelle organisation du bureau d'études, etc.) avec toutes les actions marketing liées à cette activité de projet interne. Et ces projets d'ordre organisationnel (notamment la mise en place d'un service marketing et l'embauche d'un technico-commercial pour le chiffrage des produits standards) doivent fédérer le développement de transactions avec des clients, prospects et clients existants par des actions de marketing de projet externe, de type transactionnel (exemple : actions de communication basées sur une nouvelle brochure, un dossier de presse, des actions de prospection, etc. en vue d'obtenir un projet d'industrialisation d'une machine X chez un

client, géré notamment par un contrat de type annuel : 3 machines à livrer par an suivant des échéances de conception, de fabrication, de paiement... avec une intention de commande sur les années à venir). Ces différents exemples montrent finalement *l'interaction entre le marketing de projet externe et le marketing de projet interne*.

## **2 – Actions controversées (cas B notamment)**

### ***2.1. Protagoniste négatif interne***

Quoi que le protagoniste en question (le Directeur informatique chez B, qui fut interrogé ; et plus généralement le service informatique), dont les actions auraient été négatives par rapport à l'avancée et aux résultats du projet, n'exprime pas les faits en ce sens, il faut souligner le fait que *l'ensemble* des autres répondants regrette le manque d'implication du service informatique, notamment du Directeur informatique, voire son « désintéressement » pour le projet B. Quelques expressions caractérisent cette description : l'informatique « aurait dû » nous aider ; « on s'est débrouillé tout seul » ; « on n'a pas eu d'aide de l'informatique ». C'est une « incongruité », selon la Directrice Administrative et Financière : « c'est le Directeur Administratif et Financier qui est responsable de l'installation d'un logiciel ; même si ça touche la paie et la gestion des heures qui sont de ma responsabilité technique, je n'ai aucune compétence informatique ». Aujourd'hui encore, « je ne compte absolument pas sur l'informatique pour venir nous dépanner le jour où il y aura un problème » ; c'est d'ailleurs pourquoi les protagonistes demandent au chef de projet de « documenter un maximum ».

Mais plus que son absence, on souligne ici « l'impartialité » du service informatique qui critique l'avancée et les performances attendues du logiciel ; « à part les gens de l'informatique, les utilisateurs sont conquis ». Les acteurs interrogés apparentent en fait le personnel en charge de l'informatique, à des protagonistes « négatifs » (le terme négatif est employé en particulier par la Directrice Administrative et Financière), qui ne font rien pour faire avancer le projet, voire l'entravent parfois, ne serait-ce que par leur communication négative sur le logiciel. En effet le Directeur Logistique et Informatique fut le seul interlocuteur chez B qui a critiqué le nouveau logiciel et son utilité, lors de son entretien ; par exemple : « donc autant garder le produit qu'on a purement en interne [...] plutôt que de mettre beaucoup d'argent sur la table et de ne pas avoir un produit performant ». Quoi que l'expression utilisée soit osée, il est utile de citer une des personnes interviewées pour illustrer la situation : « les gens de l'informatique ont dit que, de toute façon, ce serait le bordel ».

En outre, à l'arrivée de la Directrice Administrative et Financière, le service informatique lui confirme qu'il « ne s'en mêle pas ». Malgré sa demande expresse d'avoir « au moins un interlocuteur », qui soit « un lien, une aide technique ». Et malgré plusieurs relances qu'elle-même et le Chef de projet auraient faites, surtout lorsque l'équipe avait un doute quant aux propositions du fournisseur X.

Il ne s'agit pas, ici, de juger les comportements des uns et des autres, mais il faut souligner que, d'une part, pendant l'entretien avec le Directeur Informatique, celui-ci



confirme qu'il n'avait pas à intervenir : « c'est comme si on achetait une licence Excel ou World » ; « l'informatique, c'est un outil, ce n'est rien de plus » (les autres répondants précisent pourtant que le logiciel est « branché » sur le système central de l'entreprise). D'autre part, il fut établi celui-ci et le prédécesseur de la Directrice Administrative et Financière (qui fut à l'origine du projet B et choisit le logiciel et le fournisseur X) étaient entrés en conflit à cause justement de ce projet d'installer un nouveau logiciel : le service informatique n'aurait pas été consulté au départ, et lui aurait reproché. Ce qui expliquerait les réponses faites au Chef de projet et à la Directrice Administrative et Financière, par le Directeur informatique, de type : « puisque vous avez commencé sans nous, vous continuez à vous débrouiller ».

L'acteur en question fut donc présent dès l'origine du projet, sans en être partie prenante, mais sa non implication –selon ses dires, volontaire- fait qu'il devient partie prenante négative aux yeux de la majorité, freinant le projet alors qu'il aurait pu le faire avancer dans de meilleures conditions. D'ailleurs, même lorsque nous posons des questions d'ordre technique sur le choix du logiciel, sa réponse est « je n'en sais rien ». Toujours dans cette lignée : « je ne sais pas, je ne maîtrise pas le projet » ; « je ne connais pas plus qu'un utilisateur normal ». Plus tard, à la question sur ses impressions par rapport aux retards accusés par le projet, il répond « j'aime mieux ne pas me prononcer, je n'en sais rien ». Enfin, il déclare « n'ayant pas signé la commande, n'ayant pas négocié, je ne sais pas ce qui s'est passé ». Par cette réponse, il s'ouvre enfin.

Cet aspect de protagoniste négatif -dans le sens où il perturbe, voire entrave le déroulement du projet-, n'est pas vraiment souligné comme tel par les protagonistes de C (voir chapitre précédent). Seuls des regrets concernant, par exemple, le manque d'implication d'un acteur-client (technicien ou expert métier), sont exprimés ; cette situation les a obligé parfois à contourner les procédures. Et cette expression de blocage, voire d'entrave, est assez ponctuelle (seuls deux interlocuteurs expriment cet aspect d'un comportement qui aurait été volontairement à l'encontre du bon déroulement du projet). Or dans le cas du projet B, c'est la grande majorité des interviewés qui soulignent ce fait vis-à-vis du Directeur informatique, et les mots et expressions utilisés sont assez éloquents : « négatifs », « contradictoires », « entraver », « désintéressement », « je ne mesurais pas à quel point ils allaient [s'en désintéresser] à l'informatique », « il fallait supplier pour obtenir une réponse », « ça a été presque une bataille », « un combat », « si on pouvait [échouer] magistralement, ce ne serait pas plus mal pour lui »...

L'intérêt pour la recherche à ce niveau de l'analyse, est l'expression même de l'existence de protagonistes négatifs qui influencent le déroulé du projet, son devenir et ses résultats (certains répondants pensent même que la non implication du service informatique est à l'origine du retard « considérable » du projet). Cette fois les protagonistes négatifs semblent identifiés, ce qui n'est pas toujours le cas, surtout lors de projets complexes, notamment lors de projets complexes d'ordre transactionnel (voir le premier chapitre ; et notamment l'exemple du métro de Medellín, d'après les travaux de Dessinges, 1990).

## ***2.2. L'implication de la Direction Générale***



Or ce comportement négatif vis-à-vis du projet B aurait pu être minimisé si, selon trois des acteurs interviewés, l'implication de la Direction Générale avait été beaucoup plus importante. Avec l'implication de la Direction Générale, « ça changeait tout, ça changeait toute la structure ».

Ce ne fut pas le cas, certes la Direction exprimait son impatience en comité de direction, mais n'a jamais « incité » la collaboration du service informatique, ni défini clairement les responsabilités, regrettent certains répondants. « Ça doit tourner, mais ça doit tourner tout seul ».

En effet le projet n'est pas « prioritaire », il n'est pas stratégique ; il est « très important pour l'ambiance sociale, mais non stratégique ». D'autres projets plus stratégiques sont en cours, de type « changement commercial et de structure ». Un superviseur commente en ce sens : « il y avait beaucoup de gros changements de stratégie [...] [le projet B] n'était peut-être pas mis en priorité par rapport aux autres ». On se rappelle aussi qu'il fut arrêté au profit d'autres projets plus stratégiques un an plus tôt. Ce qui, là encore, fait une différence par rapport à l'étude précédente dont le projet C était considéré comme étant hautement stratégique pour l'entreprise, comme pour le groupe, avec une implication - particulièrement relevée- de la part de la Direction de C et de son groupe.

Enfin l'implication du « chef de l'informatique » a finalement eu lieu en fin de projet (alors que le délai de juillet n'a pu être respecté), il a en effet proposé en octobre d'aider le chef de projet : « il a vu qu'on était un peu chaud sur les horaires, comme je finis à la fin du mois, il a dit : toutes mes équipes, je les forme ». Il a ainsi accepté d'être formé en premier pour pouvoir ensuite transmettre à son personnel.

### ***2.3. Un fournisseur « en position de force »***

Les protagonistes chez la firme B expriment une véritable « gestion de l'évolution des relations » avec leur fournisseur X. Après de grandes tensions (consécutives notamment au départ du chef de projet de X), « ce n'est pas franchement cordial, mais ça n'est pas franchement tendu, c'est-à-dire qu'on est dans un mouvement d'échanges transparents ». Or cela a un coût : la Directrice Administrative et Financière « fait le point [avec X] tous les deux jours » et confirme tout par écrit.

Si X a reconnu qu'ils avaient « fait perdre 3 mois » à l'entreprise B, en partie à cause du départ de leur chef de projet, du remplacement tardif, etc., X reste toutefois « en position de force ». Au cours du projet, s'ils décidaient d'arrêter, « c'est moi qui serais dans l'embarras » dit la Directrice Administrative et Financière. La firme B n'a « aucun moyen de pression », aucun, sauf le paiement : en effet l'entreprise B bloque le paiement de certaines journées de développement assurées par X dans le cadre du projet en étude. Or selon les interviewés, cela reste « futile » par rapport aux conséquences qu'engendrerait un arrêt du projet par le fournisseur. Il semble ainsi, qu'aux yeux des protagonistes, l'entreprise B dépende, tout au long de la phase de marketing dans le projet, de son fournisseur.

Certes cet aspect se vérifie dans beaucoup de projets, à un certain stade de l'avancement des projets, et quelque soit le secteur. En particulier, à travers le projet C, nous avons vu l'importance des prestations des fournisseurs pour le bon déroulement du projet. Cependant aucun protagoniste chez C n'a exprimé la crainte qu'un fournisseur ne se retire du projet (même si cela n'aurait bien sûr pas facilité l'avancée du projet). D'ailleurs, eux-mêmes (en tant que fournisseurs) se sont vus menacés d'être retirés de l'affaire par leur client, si la situation ne s'améliorait pas et s'ils ne remplaçaient pas le chef de projet (voir chapitre précédent). En effet le rapport de force client / fournisseur est souvent à l'avantage du client en Business to Business, surtout au démarrage d'un projet, et même si le résultat d'un projet dépend beaucoup du fournisseur (Dayan, 2002, p. 47-76). Dans le cas de B, les protagonistes estiment que l'entreprise s'est rendue « complètement dépendante » du fournisseur X. Le rapport de force semble s'être inversé ici à l'avantage du fournisseur-prestataire du logiciel.

Et dans le cas où ce dernier se serait effectivement retiré en cours de projet, il serait devenu un protagoniste négatif, entravant le développement du projet. Mais quoi qu'il en soit, aux yeux de la Directrice Administrative et Financière et du Chef de projet, leur fournisseur X est déjà un protagoniste négatif, par le fait qu'il ne facilite pas le déroulement du projet à cause notamment d'un manque de réactivité (« trop long à réagir, à répondre aux questions »), et parce qu'il est, selon eux, à l'origine des retards (pour diverses raisons, en particulier les nombreux changements de Responsable de leur projet au sein de X ; voir plus loin).

#### ***2.4. L'absence de perception de l'action d'un groupe de protagonistes : les « institutionnels » (pour l'ensemble des cas)***

Seul le consultant de A nous parle des « institutionnels », à savoir, selon ses propres propos : l'ANVAR, le DRIRE, le Ministère de l'Industrie, le Conseil Régional, l'AFNOR, les associations telles que l'AFAV (Association Française pour l'Analyse de la Valeur) ; et lorsqu'il nous en parle, c'est dans le cadre de ses propres activités de consultant, sans réel rapport avec le cas A (si ce n'est l'AFAV, à propos de la méthode déployée basée sur l'analyse de la valeur – voir d'ailleurs la section suivante).

C'est justement le fait qu'il ait évoqué ces acteurs dans un autre contexte, ou du moins un contexte plus général, qui amène à dire qu'aucun des protagonistes interrogés dans le cadre de leur projet A, B et C, n'identifient ce type d'acteurs (voir au chapitre premier, les acteurs non marchands). Pourtant, ces derniers peuvent promouvoir un projet par leurs différentes actions de subvention et d'orientation (notamment de développement régional), mais aussi les institutions telles que décrites ci-dessus, peuvent justement freiner le développement d'un projet par leur inaction, ou leur retrait par exemple. Ces protagonistes se situent donc tantôt dans la catégorie des protagonistes négatifs ou dans celle des protagonistes positifs suivant le projet défini, suivant la situation environnementale du projet, ses conditions, et le cadre de son développement, suivant l'objectif général de la mise en place du projet, suivant la stratégie globale dans laquelle il s'inscrit, suivant les orientations politico économiques et gouvernementales, etc.

Quoi qu'il en soit, aucun interviewé n'a évoqué cet aspect dans le cadre de leur propre projet et leurs propres activités. Les institutionnels semblent ainsi difficilement identifiables pour les acteurs interrogés et engagés dans une activité de marketing de projet. On peut penser qu'à un autre niveau d'interviews, tels que les actionnaires ou les Présidents des groupes C et groupe client, on aurait eu un autre point de vue. Mais il ne fut pas possible de les interroger.

## ***2.5. Des activités de marketing de projet considérées différemment par les protagonistes, selon les résultats liés au projet***

### **a) Critiques négatives de la part de l'ensemble des protagonistes interrogés pour un projet B abouti**

Lors de l'analyse précédente du projet C, certains acteurs regrettaient le temps investi dans « leur » projet, mais un seul protagoniste parmi l'ensemble des interviewés exprimait une réelle critique négative ; aucun des autres répondants ne montrait de sentiment véritablement négatif par rapport aux différentes actions et à leurs propres activités, vis-à-vis des activités de marketing déployées pour la nécessité du projet, ni par rapport à leur gestion du projet. Même si aujourd'hui, ils veulent capitaliser, et disent dans la majorité des cas qu'ils recommenceraient dans d'autres conditions (c'est notamment le cas du côté du client), l'ensemble des répondants expriment une certaine satisfaction et considère le projet comme une réussite : il a abouti dans la qualité et l'échéance attendues ; « c'est considéré comme un succès », y compris du côté client. Or, dans le cas de B, l'autocritique est largement déployée et plutôt négative.

Quelques expressions illustrent ce sentiment général d'insatisfaction et de critique négative quant au projet B, et à ses résultats, et ce, à différents niveaux : « c'est un cas d'école » ; « j'ai l'impression de plus faire de la gestion de problèmes au cas par cas que de la gestion de projet » ; « si je peux vous définir le projet : c'est tout ce qui peut arriver comme catastrophes à un projet » ; « on débarque et on ne connaît pas le projet » ; « il n'y avait pas d'interlocuteur unique qui glane et centralise les informations » ; « il y a eu tant de gens différents et tant de profils intellectuels et d'intérêt » (dans un soupir exprimant le découragement) ; « il aurait été plus logique [...] » ; « on n'était plus dans les plannings » ; « en temps et en argent, on a perdu tout ce qu'on a voulu » ; « je n'ai pas eu de formation » ; « nous n'avons pas les compétences » ; « ils ne prennent pas le temps d'avoir une vision globale »...

En fait, ce qui a permis au projet d'aboutir (même en retard), ce ne sont pas tant les résultats d'une organisation, d'une gestion, d'un ensemble d'actions adéquates, etc., que « l'obligation de réussir ». En effet « l'obligation de réussir [...] ça nous oblige à être performants » ; « on ne peut pas se rater ». Et lorsque l'on est obligé de prendre des décisions, « on prend des raccourcis », « on fait de petits miracles ». Mais le retard reste important (deux reports) alors que le fournisseur X estime que « ça aurait dû durer dix semaines, c'est tout ».

Et seuls deux aspects sont exprimés de façon positive par les protagonistes du projet B : le premier, c'est que l'équipe a pu se « débrouiller sans l'aide de l'informatique » et faire en sorte que le logiciel réponde bien aux attentes et besoins des utilisateurs parce qu'elle avait l'*expérience* sur le logiciel d'origine. Et le second, c'est l'*implication* du chef de projet, reconnue par tous : « D. [(le chef de projet)], c'est 20 sur 20 ! » ; il « ne compte pas ses heures », etc.

Enfin, l'aspect prix et budget a été peu développé par les interviewés de l'étude du projet C : non seulement le budget ne fut pas dépassé, mais encore l'entreprise C –le fournisseur- a pu dégager de la marge, et puis son client ne déplore aucun dépassement et se satisfait que le contrat ait abouti dans les délais et dans la qualité. Alors que la majorité des répondants sur le projet B a souligné le dépassement du budget par rapport aux prévisions. Le projet avait déjà été bloqué pour des raisons de budget, il a été relancé et les protagonistes ont constaté que le dépassement pèse sur les résultats du projet : « on a perdu tout ce qu'on a voulu » ; « on a déjà doublé » ; « je ne veux pas suivre le budget parce que ça me déprime » ; « on a déjà bien explosé le budget »... Et même du côté prestataire X, on regrette les conditions de négociation à l'origine : « il y avait peu de jours de prestations au départ, je n'aurais pas fait comme ça » ; « comme toute société, on a besoin d'être payé pour une journée de travail. Donc, j'ai dû renégocier une dizaine de jours » ; « bien sûr, je n'ai pas pu tout renégocier » ; « la rentabilité du projet chez nous est vraiment négative ».

### **b) L'expression d'un sentiment d'échec lié à une opération non aboutie, et d'un doute consécutif quant au projet dans son ensemble (cas A)**

Quant au projet de revenir sur un marché avec du produit standard (entreprise A), et sous l'angle uniquement de l'opération E (vente d'un produit suivant un modèle-prototype), les critiques négatives relevées parmi les interviewés sont celles liées à « l'échec » de la vente du produit E : le produit E ne semble pas intéresser les clients ; aucune machine n'a été vendue, malgré les actions de prospection (notamment avec l'aide d'un cabinet spécialisé) et les démarches de présentations du prototype, et les objectifs fixés par la Direction. Toutefois, à l'heure où nous écrivons, cet échec ne remet en cause ni le projet plus global dans laquelle elle s'insère, ni la stratégie de standardisation menée par l'entreprise A. Mais cet échec d'une des opérations, parmi d'autres opérations et d'autres projets et sous projets, met en exergue « le caractère risqué et faillible de tout projet qui par le fait qu'il se donne à exister, se sent menacé » (Boutinet, 2001, p. 305). Si le projet dans son ensemble n'est pas remis en cause, les répondants expriment maintenant un doute, à cause de l'échec d'une des opérations programmées dans l'axe du projet : « on est un peu sceptique »).

### **c) Trois sentiments différents liés aux résultats (l'ensemble des cas)**

Certes la tension liée au résultat et à l'avancement du projet était exprimée pour les projets C et B également, mais le sentiment d'échec, de non achèvement, de non aboutissement du projet reste unique chez A ; si ce n'est que pour B l'on exprime un non

respect des objectifs à cause du retard engendré. Nous sommes donc face à trois situations liées aux résultats :

- pour le projet C : l'expression d'un sentiment de réussite, de succès est partagé par tous les répondants, ce qui fait dire à la majorité que les actions marketing mises en place pour le projet furent adaptées (par exemple les phases de préparation d'un prochain projet, avec des actions de marketing liées à l'offre créatrice de projet) même si, selon eux, des améliorations sont à apporter (par exemple : plus d'interaction, de communication, d'échanges d'information) ;
- pour le projet B : on exprime ici l'achèvement, l'aboutissement du projet, mais avec de fortes critiques liées au retard par rapport à l'échéance d'origine ; pour ce cas, les actions mises en place sont, selon les protagonistes interrogés, soit insuffisantes, soit absentes (par exemple : problème de communication interne, de coordination en phase de marketing dans le projet) ;
- pour l'opération E initiée dans le cadre du projet stratégique A d'industrialisation : l'expression de l'échec de l'opération, qui, si elle ne remet pas en cause le projet dans lequel elle s'insère, engendre toutefois le doute chez la majorité. Là encore l'on exprime des regrets quant à des actions de marketing de projet manquantes ou inadaptées (par exemple : absence d'interactions avec des décideurs au sein du réseau).

#### **d) Capitalisation des connaissances**

Mais dans *tous* les cas, les protagonistes interrogés déclarent *qu'ils ne referaient pas de la même façon* : ils tiennent tous à tirer les leçons, à « capitaliser les connaissances » (cette expression se retrouve d'ailleurs parmi une majorité d'interviewés, et ce, dans les trois cas).

Quelques exemples illustrent ce constat : on exprime au niveau du projet C une volonté de renforcer la crédibilité, de travailler plus en amont des projets, notamment au niveau de la préparation et de l'organisation (du côté fournisseur) ou de vérifier les compétences et capacités des partenaires (du côté client), etc. Pour le projet B, on dénonce par exemple, le manque d'organisation et de formation d'une équipe de projet avec « un vrai coordinateur, un réel chef de projet », on regrette l'insuffisance de suivi du prestataire... « Ce sera corrigé pour les prochains projets », assure-t-on. Et au sein de l'entreprise A le plus grand regret exprimé est de n'avoir pas mené de réelles études de marché et d'attentes du client avant de fabriquer le prototype E pour appuyer le projet de revenir sur un marché avec des produits standards (« visiblement ce n'est pas ce qu'il [le client] voulait » dit-on aujourd'hui). En outre le manque de suivi des prospects rencontrés et une faiblesse en réactivité sont exprimés, etc. Mais l'échec ressenti chez A permet d'avancer sur les autres projets, tel que celui de se lancer sur le marché du décapage : « on s'intéresse plus au marché en amont, ce qu'on avait pas trop fait avec [l'opération E] ». Et si l'on revient sur les propos du consultant, lorsqu'il parle de l'outil nécessaire à la communication et à l'échange entre les fonctions « pour favoriser l'appropriation [de la méthode], on s'est très vite aperçu qu'il fallait aider les entreprises à capitaliser leur savoir-faire ».

Enfin, grâce à la capitalisation des connaissances, le Président de A estime qu'ils pourront « se mettre dans une situation où l'on choisit nos clients et où l'on dit : toi, tu ne le sais pas encore, mais tu vas bientôt devenir notre client, et on va s'y mettre. Le marketing, c'est ça ».

## SECTION 5 : LIENS AVEC D'AUTRES CONTEXTES CLEFS POUR L'ACTIVITÉ DU PROJET

On verra en conclusion de la thèse (fin de la dernière partie), que les contextes repérés ici offrent des perspectives de recherche importantes pour le marketing de projet, et pour la modélisation proposée au sein du chapitre suivant.

### 1 – Marketing de projet et gestion de ressources humaines

#### 1.1. *Projet B : un turn over important*

Quoique certains faits vécus au cours du projet C (voir chapitre précédent) relèvent de la Gestion des ressources humaines (comme par exemple l'embauche d'un nouveau Chef de projet), les répondants chez C ne soulignent pas cet aspect de la même façon que les interviewés concernés par le projet B. Ces expriment, en effet, plusieurs « problèmes » rencontrés au cours du projet, qui relèveraient de la gestion des Ressources Humaines. Ils donnent en ce sens un nouvel enrichissement<sup>199</sup> à l'étude. Ci-après les différentes situations relevées par les répondants, pour le projet B, de façon chronologique (voir plus loin le schéma décrivant ces situations, avec un axe du temps) :

- Quand le projet B est « re-lancé », l'entreprise n'a pas le budget pour nommer un Chef de projet à temps complet, c'est pourquoi il est décidé que « la gestion du projet » soit confiée à 3 personnes (à prendre sur leur temps de travail habituel) : la Directrice Administrative et Financière, la Chef comptable et l'Assistante aux Ressources Humaines. Selon les répondantes, toutes les trois s'occupent du projet : elles « [en] assurent la gestion toutes les trois ». Et au moment « du lancement du Cahier des charges », les deux jeunes femmes associées à la Directrice Administrative et Financière dans ce projet, se mettent en arrêt maternité à peu de temps d'intervalle.

- Devant cette situation nouvelle, la firme B cherche un « vrai chef de projet pour reprendre en mains ». Or ils ne trouvent pas, ni au sein du groupe (ce qu'ils auraient préféré car « c'est le genre de choses qu'il vaut mieux faire en interne, une connaissance, une compétence et un historique qu'il est important de garder »), ni à l'extérieur. Soulignons que les répondants ne donnent toujours pas de réponse aux questions qu'ils se posent alors : est-ce un problème lié à la politique de recrutement ? Un problème de

---

<sup>199</sup> Nous pensons nécessaire de préciser que nous ne portons aucun jugement, nous efforçant à rester objective ; cela ne paraîtra pas évident à la lecture de ce qui suit car nous tentons de relater les faits tels qu'ils nous sont racontés, y compris avec les jugements propres des interviewés : ces derniers estiment en effet que les aléas et retards rencontrés dans le projet sont majoritairement dus à des phénomènes liés à la gestion des ressources humaines.



salaires ? Un problème quant au contrat proposé à durée déterminée ? Un problème lié à l'annonce ? Etc.

- Entre temps une apprentie est désignée pour prendre le relais avant l'embauche d'un chef de projet ; peu de temps après l'arrivée de ce dernier, l'apprentie « s'est fait remercié ».

- Finalement, « on a fini par trouver par le plus grand des hasards » grâce à des « relations » : un employé de l'équipe de gestion chez B connaissait quelqu'un pouvant correspondre au profil. Le Chef de projet est embauché en contrat à durée déterminée.

- La plupart des interviewés insistent sur l'aspect du contrat à durée déterminée (CDD) qui régit l'embauche du chef de projet. Ce choix est consécutif à un souci de budget : ils n'ont pas les moyens de remplacer les deux départs en maternité, « donc ce n'était sûrement pas pour créer un poste ». Ce choix se justifie, selon la Directrice Administrative et Financière, par le fait que, à la fin du projet, « c'est quelque chose qui peut disparaître » ; ils peuvent ainsi placer quelqu'un pour le poste de Chef de projet, en durée déterminée qui partira à la fin du projet. « Cette personne-là et cet historique-là disparaissent, ce n'est pas grave ». Notons que cette explication va à l'encontre de la préférence exprimée au départ de trouver quelqu'un en interne (voir paragraphes précédents). Par ailleurs c'est le chef de projet en CDD qui assure la formation des superviseurs (c'est ainsi que l'on désignent les chefs de service chez B) au logiciel, y compris, selon certains répondants, dans les services « les plus difficiles à former », (« ce n'est pas la même mentalité dans ce service » ; « il faut que je me prépare psychologiquement à les affronter » ; « les gens sont un peu paniqués au départ »).

- Le titre du poste officiel donné au Chef de projet est celui de « Chargé de projet » mais puisqu'il « est le seul sur le projet », il se considère lui-même (« aussi bien du point de vue hiérarchique que dans mon service »), comme la majorité des répondants le considère d'ailleurs : chef de projet. Pourtant, la Directrice Administrative et Financière se nomme parfois elle-même « Responsable du projet » B et, à d'autres occasions, elle se désigne « Chef de projet » B. Certains des interviewés estiment que cet aspect « flou » de définition de fonction est un problème lié à la définition des responsabilités (nous avons déjà identifié les problèmes liés à la définition des responsabilités à travers les entretiens concernant le projet C, voir chapitre précédent)<sup>200</sup>,

- Un autre souci est exprimé par certains répondants (y compris le Chef de projet lui-même) : le Chef de projet en CDD n'a eu qu'une courte expérience de la gestion de projet (lors d'un précédent contrat à durée déterminée) avant de rejoindre la firme B, alors qu'une expérience conséquente et une compétence reconnue dans le domaine, étaient demandées à l'origine. Certains pensent qu'une meilleure expérience à ce niveau aurait servi le projet « il n'a pas trop compris la démarche » ; « il y a eu beaucoup d'échanges avec le chef de projet, qui ont fait perdre beaucoup de temps à tout le monde ».

---

<sup>200</sup> Pour la suite de l'analyse et puisque la majorité des répondants le désignent ainsi, nous nommons le chargé de projet recruté (et interrogé pour notre enquête) : chef de projet ou chef de projet en CDD.



- Au niveau des « mouvements du personnel » (expression empruntée par la majorité des interviewés) : Primo, le décideur à l'origine du projet - celui qui a choisi le logiciel et le fournisseur et a procédé aux négociations-, est parti en retraite (il fut remplacé par la Directrice Administrative et Financière). Secundo, la personne qui l'aurait assisté dès l'idée du projet - « la commerciale »-, a été promue et envoyée au siège pendant la période de sommeil du projet B (seuls deux répondants évoquent cette personne et son rôle dans le déroulement du projet).

- Toujours à ce niveau : un mois avant la dernière date prévue pour le lancement définitif du logiciel X (après plusieurs reports, l'entreprise profite de la date d'annualisation pour « basculer » et fixe donc le 1<sup>er</sup> juillet, dernier délai), la personne qui gère la paie, quitte la société. Nous l'avons interviewé quelques mois auparavant, et à cette époque, le chef de projet en CDD disait qu'elle était « à peu près la seule personne qui sait faire la gestion complète de tout ce qui a à gérer avec ».

Après le départ de ladite personne, la Directrice Administrative et Financière nous précise que cette dame était « l'interlocutrice qui devait aider à mettre en place le logiciel ». Son départ a ainsi « perturbé l'organisation » selon le chef de projet et la Chef comptable. « On avait enchaîné toutes les catastrophes, on n'avait pas pensé à celle-là » déclare la Directrice Administrative et Financière. D'ailleurs, selon certains, cet événement a provoqué le fait que finalement, le basculement sur le nouveau logiciel ait eu lieu en fin août, c'est-à-dire, moins de deux mois avant la fin du contrat en CDD du chef de projet.

- C'est d'ailleurs le chef de projet qui assure la formation de la remplaçante, (qui elle-même fut à une certaine époque en contrat d'apprentissage chez B). Et il est prévu qu'elle devienne « le superviseur, si l'on peut dire », du logiciel X et de sa documentation.

- D'autre part, certains répondants soulignent le « souci » rencontré à la suite de l'embauche de nombreux intérimaires, notamment au cours du mois d'août (sans entrer dans le détail technique, les aléas seraient venus des « numéros de compte salarié » insuffisamment disponibles sur l'ancien logiciel de gestion d'heures, puisque le nouveau logiciel n'était pas encore en place à l'arrivée des intérimaires).

- En outre, du côté du fournisseur X, force est de constater qu'il y a également de nombreux mouvements du personnel ; ce phénomène est confirmé par un des chefs de projet chez X interrogé pour l'enquête. Lui-même a eu des premiers contacts avec le décideur d'origine, alors qu'il était chez un concurrent de X, puis, ayant alors intégré le prestataire X, il s'est occupé de la proposition et des démonstrations chez B. Juste avant que le contrat ne soit passé entre B et X, c'est une autre personne qui a pris le relais. Et, pendant la période de stand-by voulue chez B, cette personne a quitté la société X. Mais les interviewés chez B insistent surtout sur la période qui suit : « même après le lancement », le responsable du projet B chez X change à trois reprises (« Ils ont perdu quelques-uns de leurs chefs de projet », « on a eu quatre chefs de projet »), avec des périodes pendant lesquelles B n'a plus d'interlocuteur chez X : « on n'était plus dans les plannings, on n'avait plus personne comme interlocuteur, donc on a perdu du temps » ; le répondant chez X a repris « les rênes » en période de crise (au premier décalage dans les échéances), alors que son prédécesseur quittait la dite société.

- Ces différents mouvements de part et d'autre engendrent chez la plupart des répondants l'impression qu'« il n'y a personne qui a une vision globale » du projet (l'expression « vision globale » au sujet du projet, de « son historique », de son « déroulé », etc. est employée par 3 répondants différents).

Il faut ajouter au niveau des problèmes liés au management des ressources humaines, que la majorité des répondants chez B estiment qu'à la reprise du projet, « faire avec ce qui était existant » pour assurer la gestion du projet, ne fut pas une bonne chose : « si c'était à refaire, j'aurais commencé par créer le poste de chef de projet » car pour B, « à chaque fois était déléguée la responsabilité des gens qui disparaissaient du circuit » et « chacun faisait à sa méthode, un peu », mais surtout, « il n'y avait personne qui centralisait tout », même si, « chacun, du fait de sa non-compétence globale, a essayé de faire au mieux ». L'assistante des Ressources Humaines ajoute également : « il a manqué quand même un chef de projet à l'interne ».

Enfin la Directrice des Ressources Humaines n'est citée qu'une fois à propos du fait qu'elle soit l'interlocutrice du Comité d'entreprise et des représentants du personnel concernant ce projet et son avancée, et qu'elle soit « très positive » vis-à-vis du projet. Mais jamais il ne fut question de son rôle précis par rapport au projet, et par rapport aux actions et aux personnes dédiées à ce projet.

Certes, les faits décrits ci-dessus correspondent bien au fait que la gestion des ressources humaines considère les individus comme une « ressource à gérer » plutôt que comme un ensemble de comportements à étudier (Gratton, 1997, p. 272). Le marketing de projet est ainsi lié au domaine du management des ressources humaines (nous reviendrons sur cet aspect dans la dernière partie de la thèse, notamment au niveau des perspectives de la recherche ; voir également l'aspect lié à la motivation du personnel dans le chapitre précédent). En effet les actions de marketing liées aux activités du projet sont faites, réalisées, guidées, suggérées par des Hommes et des compétences qu'il faut en effet gérer (équipe de projet, réseau, négociations commerciales, veilles, interactions, etc.). D'autant plus si l'on se réfère aux variables propices au marketing de projet, relevées au cours des précédents chapitres (telle que la communication, le relationnel, etc.) : ces variables sont des variables humaines, leur interaction, leur évolution, leur développement sont régies par les Hommes.

## *1.2. Croquis résumant la situation chez B*

### *Légende :*

--- sous la supervision de

 Action liée au projet

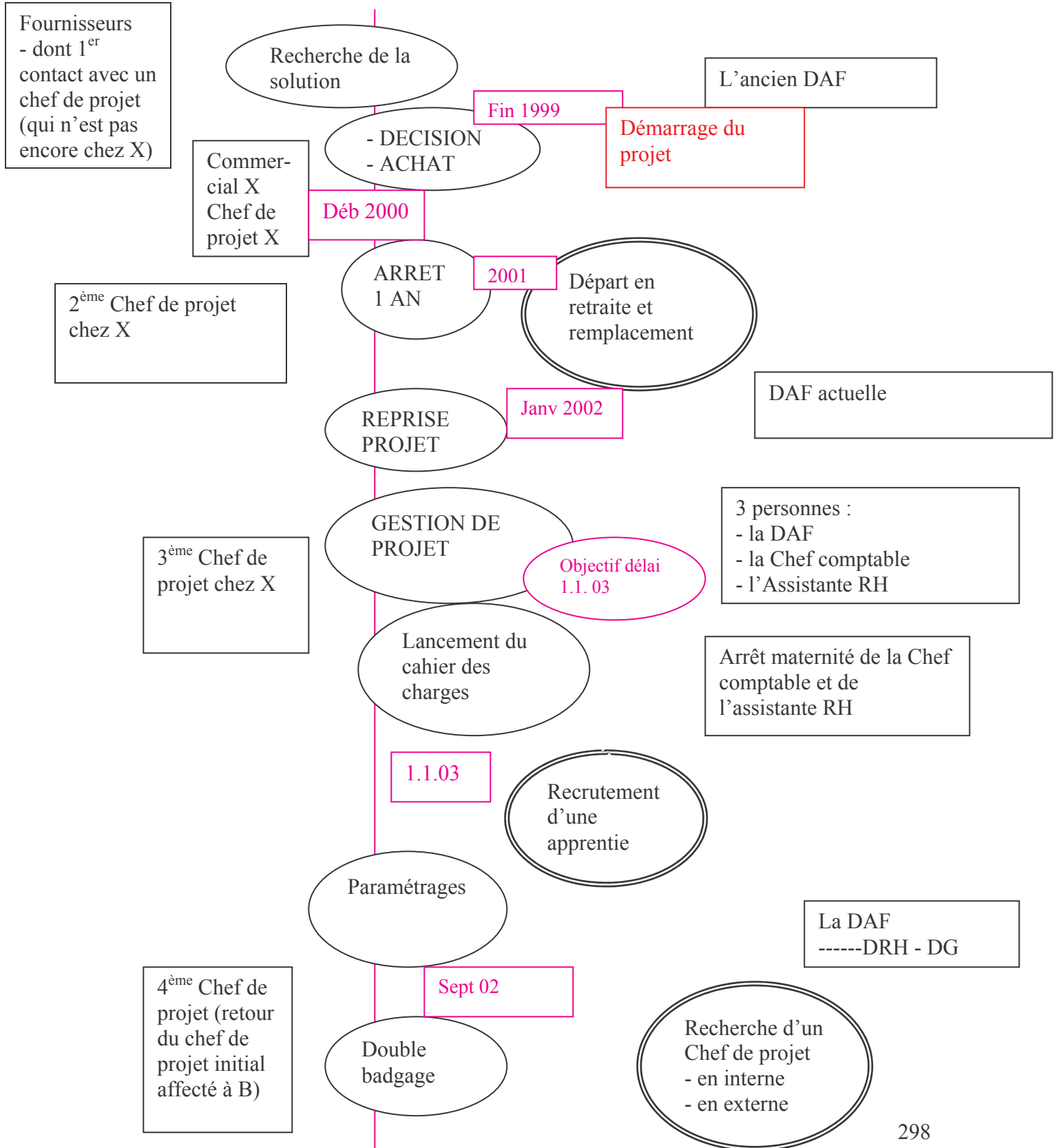
 Action de mobilisation de personnel

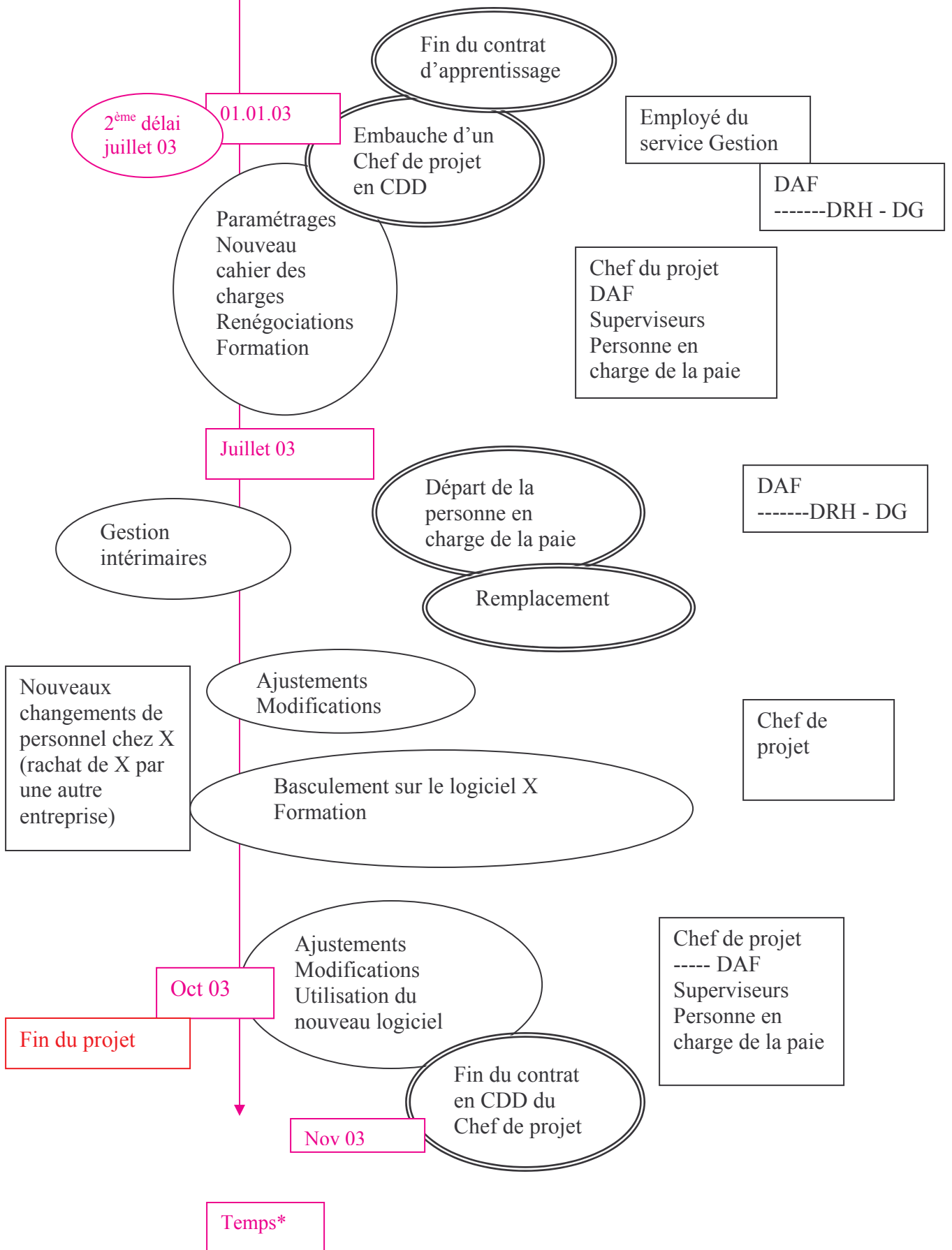
 Protagoniste

A l'extérieur de la firme B

Au sein de la firme B

### PROJET B





\* pas à l'échelle

### ***1.3. Un cumul de fonctions (cas A)***

La situation de projet A vient en fait compléter l'analyse de B par le récit d'un aspect différent, lié lui aussi à la gestion des ressources humaines.

Au démarrage de l'opération E, et en regard du projet d'industrialisation, la firme A embauche un « jeune ingénieur en apprentissage comme chef de projet ». Or, selon les répondants, « il n'était pas très bon » et l'équipe a rencontré des difficultés avec le jeune ingénieur. C'est alors que, « faute de ressources », le *Président Directeur Général est nommé chef de projet*, et ce, malgré le désaccord de leur conseiller (aspect souligné notamment par la Directrice Marketing).

Le Président Directeur Général fut donc interrogé à deux reprises, et à deux titres : comme Chef de projet et comme Président Directeur Général. En fait ce dernier n'a pas réellement scindé les deux fonctions pendant les interviews. Mais surtout il ne se considérait pas vraiment comme le chef de projet : « c'était pour se moquer, je pense, qu'ils ont dit ça » ; « je pense qu'il [faudrait] s'y investir effectivement tout le temps ». Ce qui correspond à l'avis d'un des répondants qui souligne que « ça mélange un peu les rôles parce qu'il arbitre en tant que chef de projet, et aussi en tant que PDG » pour affecter les budgets et décider des priorités dans les projets. Et c'est sans doute la raison pour laquelle les interviewés ont en général des difficultés pour apprécier si le projet de standardisation est stratégique ou pas, surtout que pour la plupart, ils voient en l'opération E le réel démarrage et la concrétisation du projet : par exemple, explique un protagoniste interrogé, le PDG a refusé un budget supplémentaire lié à ce projet alors qu'en tant que chef de projet, il aurait dû le réclamer : « c'est un peu ça l'ambiguïté ».

Aussi, alors que l'industrialisation est un projet stratégique pour l'entreprise (« c'est une question de survie »), des répondants expriment une certaine équivoque (« c'est *un peu* stratégique » dit l'un des interviewés avec une expression de doute sur le visage). Et cette incertitude est due, selon certains, à ce double rôle.

## **2 – Marketing de projet et marketing stratégique / marketing de projet et stratégie générale**

### ***2.1. Gestion des ressources humaines et stratégie globale – Gestion de ressources humaines et marketing stratégique***

Un autre observation chez A vient enrichir la recherche, elle concerne la structure marketing et commerciale naissante, mise en place dans le cadre du développement de l'entreprise et du nouvel axe d'industrialisation de l'entreprise. La Direction de la firme A prépare ainsi sa stratégie à long terme, notamment en s'appuyant sur les ressources humaines dans « l'élaboration des éléments de la stratégie » (Gratton, 1997, p. 277) : en

créant cette nouvelle fonction et ce nouveau service, elle articule sa stratégie commerciale et marketing dans l'objectif de développement de son axe. Or de telles décisions (création d'une nouvelle fonction marketing) tiennent du marketing stratégique, qui, selon nombre d'auteurs, « joue un rôle clé dans le cadre du management stratégique » (Trinquecoste, 1999, p. 59)<sup>201</sup>. Nous reviendrons sur cet aspect du marketing plus loin.

Mais aussi, la Direction « utilise » son personnel interne et le « fait tourner » dans différentes fonctions. Ainsi la Directrice du service marketing (épouse de Président Directeur Général – l'entreprise est familiale) travaillait auparavant dans le service comptabilité et souhaitait évoluer dans une autre voie. L'opportunité s'est présentée pour une évolution de sa carrière, ce processus d'évolution de carrière est un des éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines « qui assure le développement à long terme de la main-d'œuvre » (Gratton, 1997, p. 277). De la même façon, quelque mois avant l'échéance des objectifs fixés pour l'opération E, le service marketing propose à une collègue des achats de les rejoindre « à temps partiel », « à trois jours par semaine ». L'entreprise articule cette fois sa stratégie des ressources humaines en fonction de sa stratégie commerciale et marketing, elle-même liée à la stratégie globale de la firme. Ce qui correspond au point de vue de Gratton (1997, p. 272) : « les entreprises doivent parvenir à relier étroitement leur gestion des ressources humaines et leur stratégie globale ».

Par contre la Directrice marketing regrette qu'« un commercial de plus » ne soit pas embauché, alors qu'elle le « réclame depuis très longtemps » : le Président Directeur Général attend de son côté « que ça bouge un maximum » en termes de chiffre d'affaires, des résultats, des moyens pour décider d'une nouvelle embauche. Mais « c'est un cercle vicieux », et l'interviewée pense pourtant qu'avec une ressource supplémentaire, elle pourrait développer les actions de marketing opérationnelles et engendrer une hausse des ventes. On retrouve d'ailleurs cette même problématique au sein de l'entreprise B également, lorsque la Direction décide de « répartir » la tâche de Chef de projet entre 3 personnes. Nous sommes face ici, à une orientation dite « ressources et compétences » du marketing stratégique<sup>202</sup> (Prahalad et Hamel, 1995, p. 34). Le marketing stratégique est ainsi inter lié aux aspects de gestion de ressources humaines.

Or les actions de marketing étudiées ici sont celles liées aux activités de projet. Nous avons vu plus haut que le management des ressources humaines était articulé et relié aux décisions de marketing de projet : par exemple, développer les compétences et les ressources en vue d'accroître l'activité de projet (aspect du cas A traité ci-dessus), en vue d'accroître l'obtention des projets (cas C traité dans le chapitre précédent), organiser les ressources en vue d'assurer le bon déroulement d'un projet (les cas A, B et C sont tous trois concernés), en vue d'assurer le prochain projet (cas C notamment). Et nous venons de voir que les aspects de management des ressources humaines et de marketing stratégique étaient liés, étaient en interaction. Nous allons donc voir maintenant quelle est la relation entre le marketing stratégique et le marketing de projet.

---

<sup>201</sup> Trinquecoste cite notamment les travaux de Dubois et Jolibert, 1992 et Doyle, 1994.

<sup>202</sup> Une autre orientation, est celle de l'orientation marché : voir en particulier les travaux de Lambin (1998)

## 2.2. Marketing de projet et marketing stratégique

Sous les différents aspects repris dans le point précédent, les cas A et B confirment que l'articulation entre le management des ressources humaines et la gestion de la stratégie commerciale et marketing, voire avec la gestion de la stratégie globale, est cruciale, mais surtout difficile (voir par exemple les travaux de Gratton, 1997 ; Barley, 1991 ; Miles & Snow, 1984, qui mettent en exergue cette difficulté). Et finalement, même si les interviewés chez C n'abordent pas cette notion de la même façon, on peut dire que cela se vérifie tout de même pour leur(s) situation(s).

Mais aussi l'étude de ces projets permet de repérer le lien ou « le trait d'union privilégié » (Trinquecoste, 1999, p. 65) entre le management et le marketing stratégique. Et elle correspond à l'idée selon laquelle, il faut assigner « comme vocation au marketing stratégique d'intervenir au sein même du processus d'élaboration de la stratégie générale ». (op. cit., p. 67-68). Et c'est d'ailleurs le point de vue d'une majorité d'auteurs<sup>203</sup>.

Et la définition du rôle du marketing stratégique<sup>204</sup>, amène à considérer que les décisions et actions marketing liées aux activités du projet, donc les logiques de marketing de projet et son processus, font partie du marketing stratégique : « le marketing stratégique inclut la détermination du degré d'attractivité des marchés envisageables par l'entreprise, l'introduction d'une orientation client et la communication des valeurs spécifiques de la firme ». Ce point de vue du rôle du marketing stratégique renvoie ainsi aux variables relevées tout au long de la recherche sur le marketing de projet (communication, relationnel, information...) et aux liens avec les différents domaines et catégories en relation avec le marketing de projet (marché, conjoncture, stratégie... Voir surtout le chapitre dédié à la méthodologie).

Somme toute, au même titre que la notion de processus d'élaboration de la stratégie globale fut énoncée précédemment, ou que la représentation du marketing stratégique fut relevée par certains auteurs comme un « processus d'intégration des différentes fonctions » (Lambin, 1998), ce point de vue du rôle du marketing stratégique renforce l'idée d'un *processus du marketing de projet*, idée qui fut, d'ailleurs, déjà relevée auparavant (un processus continu pour le projet C avec, notamment, les phases hors projet du prochain projet ; et un processus discontinu dans le cas de l'entreprise B). C'est pourquoi nous reviendrons sur cette notion de processus de marketing de projet en dernière partie de la thèse.

Finalement, l'intégration du marketing de projet au sein du champ du marketing stratégique permet de considérer le marketing de projet comme un des domaines de contributions à l'élaboration et à l'achèvement des décisions de stratégie générale.

---

<sup>203</sup> Voir par exemple les travaux de Cravens (1994) et de Lambin (1998).

<sup>204</sup> Dans son article sur le lien entre le marketing et la stratégie, Trinquecoste cite la définition de Cravens (1994) que nous reprenons également ici.



### 3 - Marketing de projet et analyse de la valeur

Lorsque l'on interroge les acteurs de l'entreprise A impliqué dans le projet de standardisation sur l'origine du projet, ils répondent tous que la genèse est la méthode « reconcevoir » développée par un consultant (voir les paragraphes consacrés à l'idée de projet et ceux concernant l'accompagnement au changement), avant même de parler du souci de pérenniser l'entreprise.

Et l'ensemble des interviewés décrivent cette méthode comme étant basée sur « l'analyse de la valeur ». La particularité de la naissance et du pilotage d'un projet en réseau ou en absence de réseau fut mise en avant précédemment. La contrainte supplémentaire ici, est que cette spécificité doit être associée à la création de valeur ; et notamment pour l'exemple d'une innovation : « l'invention ne devient une innovation que lorsqu'elle crée de la valeur » (Pluchart, 2002, p. 104).

Or la création de valeur qualifiée depuis longtemps de « production de richesse » ou de « réalisation de profit » est également « associée au travail collectif et à l'échange » (op. cit., p. 19). Et justement, les notions de travail en équipe, d'apprentissage collectif, d'échange, de relationnel, d'interaction sont toutes des caractéristiques du projet et de la démarche de marketing de projet –voir l'ensemble des chapitres précédents, et la section 3 de ce chapitre-. En conséquence, le marketing de projet pourrait être considéré comme une pratique privilégiée et prééminente de création de valeur. Mais il s'avère utile avant toute conclusion à ce sujet, de préciser la notion de valeur.

L'on définit généralement la valeur d'un produit par la différence entre le coût de revient et le prix de vente (en fonction du marché de l'offre et de la demande), mais le marketing associe également à cette valeur la satisfaction du client et donc le prix psychologique ou le degré de satisfaction psychologique du consommateur (Kotler, 2000, p. 477, Lendrevie et al., 2000, p. 284 ; Pluchart, 2002, p. 11,12, 25). Créer de la valeur revient ainsi à bâtir une « chaîne de valeur ». Le concept de la chaîne de valeur<sup>205</sup> explicite en fait l'idée que le marketing, « en liaison avec d'autres fonctions de l'entreprise, porte la responsabilité majeure de déterminer, créer et promouvoir la valeur distinctive de l'entreprise » (Michel, Salle, Valla, 2000, p. 48 ; et voir le premier chapitre de la thèse sur les enjeux industriels de la fonction marketing où la chaîne de valeur est abordée).

Le concept de la chaîne de valeur repose en effet sur 2 fondements<sup>206</sup>. Tout d'abord celui que la stratégie de toute entreprise est de se doter d'un avantage concurrentiel (dont la valeur est manifeste pour le client). L'entreprise peut alors vendre à un prix supérieur à la somme des coûts de production, et générer un bénéfice. Ensuite le concept s'appuie sur le principe que *toutes* les activités de l'entreprise « contribuent à la création de cette valeur et donc à la construction de la position concurrentielle » (p. 49), mais à des niveaux de contribution différents. C'est pourquoi la Gestion des Ressources Humaines (GRH), la Recherche & Développement, par exemple, sont considérées comme des activités de

<sup>205</sup> Michel et al. (2000, p. 48) citent les travaux de Porter (1985) qui a développé le concept de chaîne de valeur.

<sup>206</sup> Les fondements décrits sont tirés de l'ouvrage de Michel, Salle et Valla (2000, p. 48-49)

soutien quand la production, la logistique, ou la vente par exemple, comme des activités principales. C'est ainsi que les démarches marketing constituent « l'épine dorsale de l'entreprise » en favorisant et en optimisant la contribution de la valeur par des chaînages (des enchevêtrements) entre les activités du fournisseur entre elles, et entre les activités du fournisseur et celles du client.

Créer de la valeur suppose donc de se dégager des avantages concurrentiels. Or, l'objectif de tout développement de projet est d'obtenir un avantage concurrentiel, et ceci est exprimé non seulement par les protagonistes chez A, mais aussi chez les autres entreprises B et C. Pour C en effet, le fait d'être reconnu comme étant capable de développer un véhicule complet et de piloter l'ensemble du projet, donne à la firme un avantage sur ses concurrents et une valeur distinctive ; et pour les répondants chez B, le fait d'installer un nouveau logiciel permet de ré-organiser l'ensemble de l'entreprise, et de cette façon, permet la satisfaction des employés, pour une meilleure rentabilité, une plus grande réactivité, etc. dans le cadre d'une nouvelle loi éventuellement déjà appliquée ou non encore appliquée chez ses concurrents : ce projet d'ordre organisationnel contribue en ce sens au développement de la valeur et à se distinguer de la concurrence. Ainsi l'ensemble des propos permet de confirmer que le marketing de projet est créateur de valeur pour l'entreprise et son environnement (réseau, clients, actionnaires...).

D'autant plus que le lien entre le marketing de projet et le marketing stratégique fut établi précédemment, et que cette dernière discipline du marketing stratégique « conduit à distinguer l'avantage concurrentiel commercial de l'avantage concurrentiel stratégique pour mieux veiller à la qualité permanente de leur relation » (Trinquescoste, 1999, p. 65). Et dégager un avantage distinctif est un travail, une démarche faisant participer l'ensemble des protagonistes (comme le soulignent le Responsable Bureau d'Etudes chez A, ainsi que l'auteur de la démarche « re-concevoir ») ; on retrouve bien ici l'aspect de collaboration en interne et avec les clients, les fournisseurs, le réseau.

L'analyse de cet aspect chez A permet de rejoindre celui de C qui fut souligné de façon quelque peu différente avec l'implication des acteurs internes et externes, la confiance, la relation avec les clients et les sous-traitants, le réseau (voir chapitre précédent) pour promouvoir la valeur distinctive de l'entreprise C et permettre à son client de profiter de cet avantage pour lui-même générer de la valeur, un avantage par rapport à ses propres concurrents (une plus grande réactivité de ses fournisseurs est bénéfique, le fait qu'un partenaire lui permette de réduire les délais de développements de nouveaux véhicules lui apporte un avantage, un partenaire fiable et innovant peut lui permettre de réduire les coûts et de développer sa valeur, etc.).

Enfin « on ne fait d'analyse de valeur que quand il y a un enjeu fort » ajoute le consultant à propos des enjeux stratégiques liés à la pérennité de A.

#### **4 - « Une vision stratégique de l'ingénieur associée à la vision stratégique de la personne en charge du marketing »**

Comme le souligne le consultant lors de l'entretien (à partir duquel une citation de l'interviewé est utilisée pour le titre du point 4) concernant la mise en place de sa méthode chez A, « l'analyse de la valeur est une démarche de conception qui consiste à évaluer le besoin du client et apporter une réponse la plus pertinente possible à ce besoin. Ce n'est pas une démarche marketing, c'est une démarche d'ingénieur, de concepteur. Mais le concepteur a besoin, dans cette démarche-là, des informations marketing sur qui est le client, qui est la cible commerciale... ». On retrouve une nouvelle fois, à travers les entretiens, l'idée de la nécessité d'un langage commun (voir l'aspect du langage commun au sein du milieu et notamment entre le client et le fournisseur, dans le cadre du projet C), et plus encore, les protagonistes évoquent pour A, la nécessité d'un « outil commun aux deux compétences » (compétences du marketing et de l'ingénieur) qui leur permette de travailler ensemble, d'élaborer ensemble la stratégie, notamment la stratégie – produit liée au marketing stratégique et à la stratégie générale de l'entreprise, comme nous l'avons vu précédemment. D'ailleurs la méthode décrite par le consultant serait, selon lui, un de ces outils possibles.

A travers les différents cas, l'importance des procédures pour faciliter la communication et assurer le bon fonctionnement des activités et le bon déroulement du projet fut notée (même si chez C il a parfois fallu contourner les procédures pour avancer et que chez B l'on ait déploré l'absence d'écrits et de procédures au début de leur projet organisationnel). Ici il est même question d'un « outil », au sens d'une méthode à déployer pour mieux communiquer, pour mieux échanger, pour optimiser les échanges et servir au mieux l'évolution de la firme par une « association » de compétences.

La notion de pluri-disciplinité a déjà été évoquée (pour le cas de C par exemple au niveau de l'équipe du projet ; et voir le premier chapitre) ; pour le cas A, cette notion est évoquée non plus dans le cadre d'une équipe de projet (mise en place spécifiquement pour un projet), mais dans le cadre d'un travail commun continu, d'une collaboration commune, constante pour arriver à la définition « de choix de conception, des raisons de ces choix et des coûts de ces choix », à l'élaboration d'une stratégie pour générer de la valeur distinctive à l'entreprise.

Or, faire travailler ensemble deux métiers « différents avec des langages différents, avec une perception différente du client », ne se fait pas facilement, comme le souligne le consultant. Il faut pour cela que les acteurs (issus du marketing et du commercial, et des sciences de l'ingénieur et de la technique) « s'approprient la méthode » et que celle-ci soit bien adaptée à l'entreprise et à son métier. Selon les interviewés, pour mettre en œuvre un tel outil, il faut motiver les gens, communiquer, rassembler, informer,

convaincre, promouvoir : autant d'actions de marketing. On retrouve en outre la notion d'appropriation du projet, qui fut soulignée lors de l'analyse de C.

Cela rejoint le point de vue selon lequel le marketing de projet est une fonction, non pas autonome, mais desservie par toutes les fonctions (voir en l'occurrence le chapitre 1), une démarche qui peut être transversale. Par ailleurs cette vision apporte un angle de vue supplémentaire sur l'idée d'un processus de marketing de projet, continu et évolutif, mêlant plusieurs compétences et plusieurs fonctions, en particulier, comme cela fut souligné pour le cas A, les fonctions d'ingénieur (le personnel du bureau d'études chez A) et le marketing (le nouveau service marketing avec leur directrice marketing). Nous reviendrons sur cet aspect d'interdisciplinarité, notamment au cours de la dernière partie de la thèse.

**PARTIE 4 :**  
**PROCESSUS ET MODÉLISATION**

## **CHAPITRE 5 : VERS UN MODÈLE DYNAMIQUE DE PROCESSUS DE MARKETING DE PROJET**

Ce dernier chapitre de la thèse présente la synthèse des apports de la recherche, en regard aux analyses de contenu présentées dans les deux chapitres précédents, et basés sur les situations de projet A, B et C (voir également la présentation des cas en fin du chapitre 2), et en regard aux travaux existants (chapitre 1) desquels la problématique, liée en particulier au processus de marketing de projet et aux phases de marketing de projet, fut construite. Ce chapitre a été réalisé selon la méthode dite combinée (« systematic combining », décrite notamment dans le deuxième chapitre consacré à la méthodologie ; voir les travaux de Dubois & Gadde, 2002), avec notamment, des allers-retours entre la littérature et les entretiens, les analyses de contenu, et les deux chapitres consacrés aux cas.

On a vu au niveau du chapitre 3, que le cas C illustre particulièrement les propos d'Hadjikhani (1996, p. 333) selon lesquels l'ensemble des actions de marketing de projet ne concerne pas un seul projet mais aussi une activité de projets, « un marché de projets », en l'occurrence les projets à suivre pour assurer le développement et la pérennité de l'entreprise. Et ce avec une vision à plus long terme, basée notamment sur la confiance et les relations (« Marketing actions are not aimed for one specific project. They focus on a project market which contains several projects and are to increase trust and interdependence for a long-term project relationship »), cet aspect fait l'objet, pour une grande part, des paragraphes ci-après.

### **SECTION 1 : LES QUATRE PHASES DE MARKETING DE PROJET : VERS UN MODÈLE DE MARKETING DE PROJET**

#### **1- Représentation<sup>207</sup> du processus de marketing de projet en quatre phases**

---

<sup>207</sup> Au cours de cette partie, les schémas représentatifs des situations analysées évoluent pour former les prémices au modèle qui sera proposé en fin de ce chapitre. Aussi, pour une meilleure lisibilité, les différents schémas suivants sont repérés à l'aide d'une hiérarchisation numérique (chiffres romains).

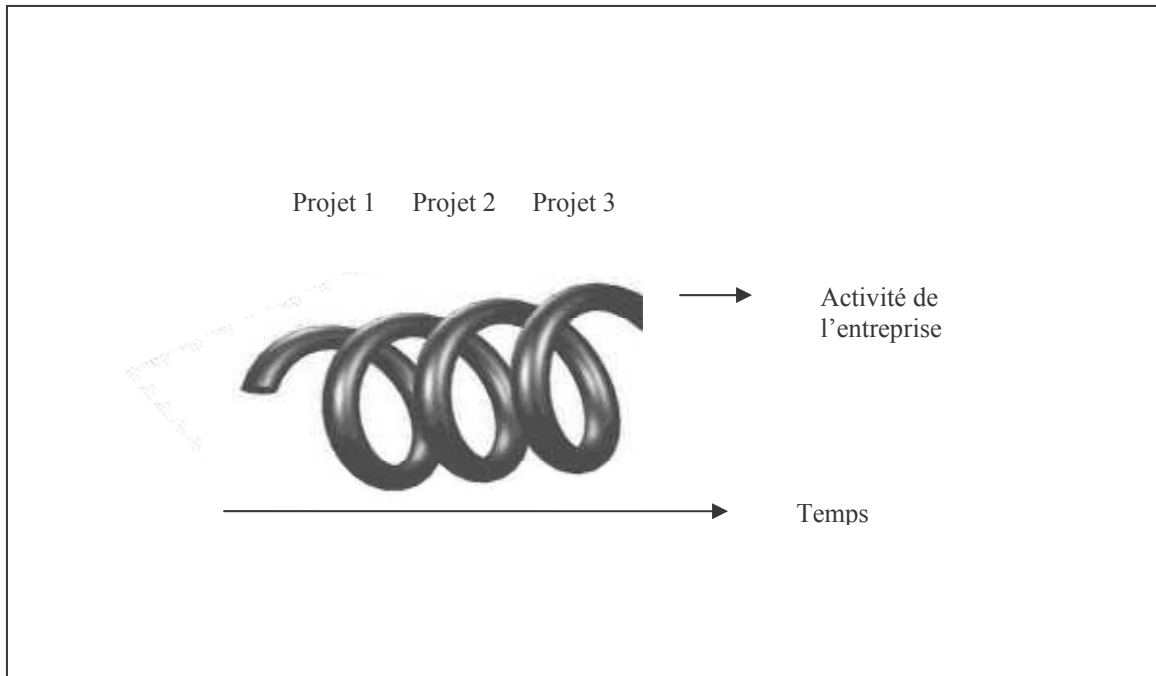
Au-delà des trois phases de marketing de projet généralement admises par les auteurs (la phase de marketing hors projet, la phase de marketing en amont du projet, et la phase de marketing dans le projet ; voir le premier chapitre), les cas étudiés permettent la mise en avant d'une quatrième phase, intitulée : marketing hors projet du prochain projet (voir le chapitre consacré à l'étude du cas C). Cette quatrième phase correspond en fait à la nécessité de manager la discontinuité (« management of discontinuity », Hadjikhani, 1996, p. 319) des relations entre clients et fournisseurs. Il y a en effet une discontinuité dans les relations, caractéristique des firmes proposant la réalisation de projets à des fournisseurs, dans le secteur du Business to Business (voir en particulier le cas C analysé). Et les relations développées entre les acteurs, en dehors d'un projet donné, en dehors d'une activité de projet donnée, sont caractérisées par le fait que les relations de business sont, selon l'expression de certains auteurs, en sommeil (« sleeping relationships », Hadjikhani, 1996, p. 323) ; au cours de cette période, notamment, on renforce l'interdépendance entre le fournisseur et le client, la confiance entre les différents protagonistes et l'on réduit l'incertitude du client.

En effet il peut y avoir des périodes sans projet : les périodes situées entre les différentes réalisations des projets (Tikkanen, Skaates, 2003, p. 504), et au cours desquelles il faut également maintenir les relations au sein du milieu pour déceler des besoins et idées de projet et se positionner pour obtenir le contrat suivant. Le cas C montre d'ailleurs les actions développées au cours de la phase de marketing dans le projet pour préparer l'idée du projet suivant ; l'objectif des protagonistes est ainsi de réduire la période sans projet ou la phase de marketing hors projet du prochain projet, pour éviter la discontinuité des relations d'affaires, ainsi réduire la discontinuité dans l'activité. Si les spécialistes s'accordent sur le fait que la réduction de ce gap ne dépend pas seulement d'une dépendance technique et technologique (« technological interdependence ») entre le client et le fournisseur, mais aussi de facteurs sociaux (« social factors ») (Cova, Salle, 2000, p. 3), le cas C permet de souligner également les conséquences des facteurs environnementaux et notamment conjoncturels sur la période entre les projets (en effet les protagonistes chez C perdent des projets surtout à cause de problèmes de type conjoncturel).

Le marketing de projet apparaît alors, comme un ensemble d'actions à la fois continues, discrètes et évolutives, nécessaires à la pérennité de l'entreprise. L'idéal pour toute entreprise serait alors de suivre une boucle continue partant de la phase de marketing hors projet jusqu'à la phase hors projet du prochain projet, ces deux phases d'ailleurs pouvant se confondre (voir la fin de la section 2 du chapitre consacré au cas C). Et l'activité de l'entreprise pourrait se présenter sous la forme d'une série de boucles sans fin (une spirale), chaque boucle indiquant le cycle d'un projet donné et d'un marketing de projet donné, et précédant un autre projet (une autre boucle), etc. : une série de boucles récursives<sup>208</sup> (le fait de bien travailler ensemble, permet le travail suivant, etc.), comme l'indique le premier schéma suivant.

---

<sup>208</sup> Le « processus récursif » est considéré ici comme « un processus dont les produits et les effets sont eux-mêmes producteurs et causateurs de ce qui les produit : ils agissent sur le processus » (Avenier, 2000, p. 133 ; l'auteur cite les travaux de Morin (1989)

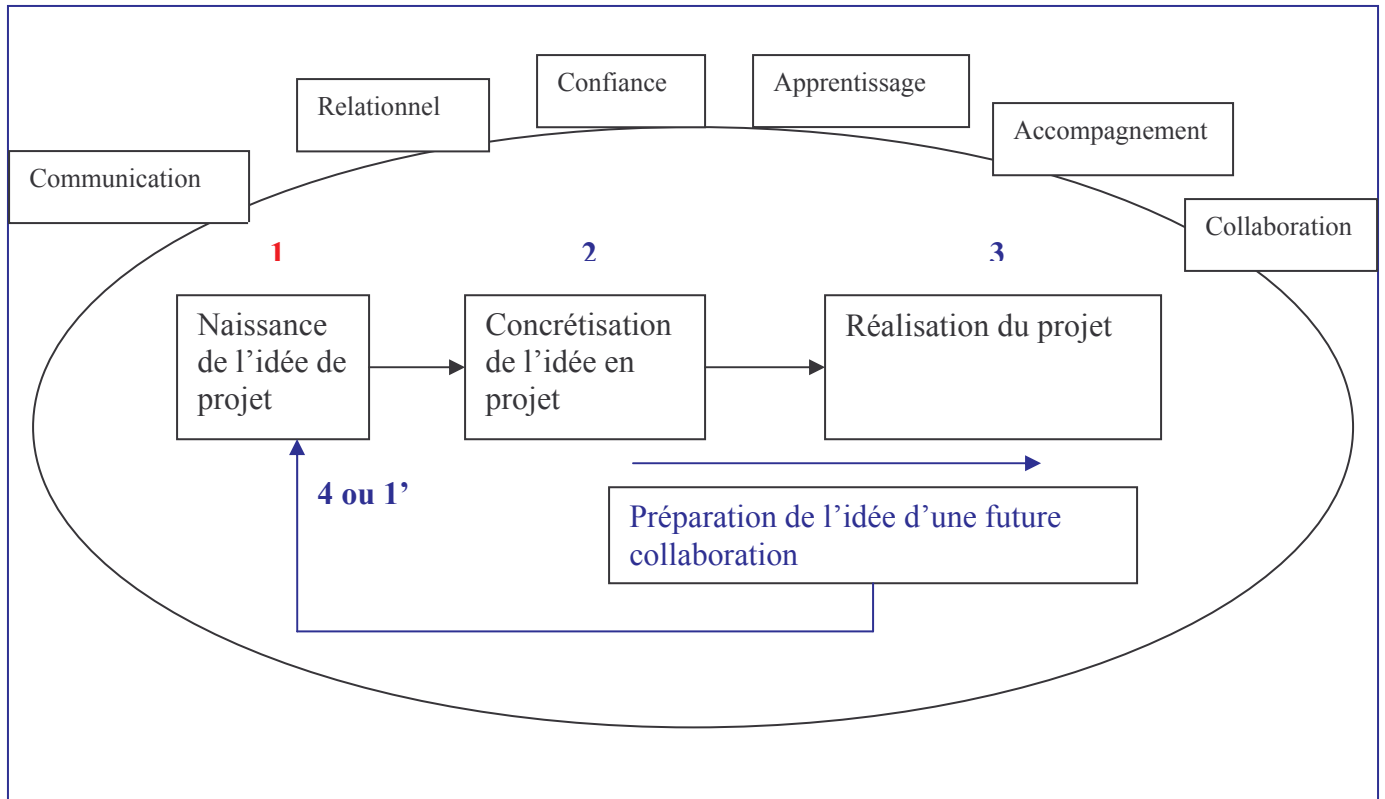


*Schéma I : l'activité de projet vue comme une série de boucles récursives*

Or si la progression en boucle par l'entreprise, passant d'un cycle à l'autre, donc d'un projet à un projet suivant, n'est pas aisée (voir en particulier la difficulté pour l'entreprise C d'obtenir un projet de même envergure), il apparaît également que le passage d'une phase de marketing de projet donnée à la suivante, n'est pas automatique (voir par exemple le cas B qui présente une scission dans le processus, notamment par l'arrêt du projet d'un an). En effet l'ensemble des cas a mis en avant le fait que certaines actions sont nécessaires pour passer d'une phase de marketing de projet, à la suivante (il s'agit en l'occurrence des 6 variables – actions reprises ci-après ; voir en troisième partie de la thèse : pour le cas C, la section 2, et pour les cas A et B, voir la section 3).

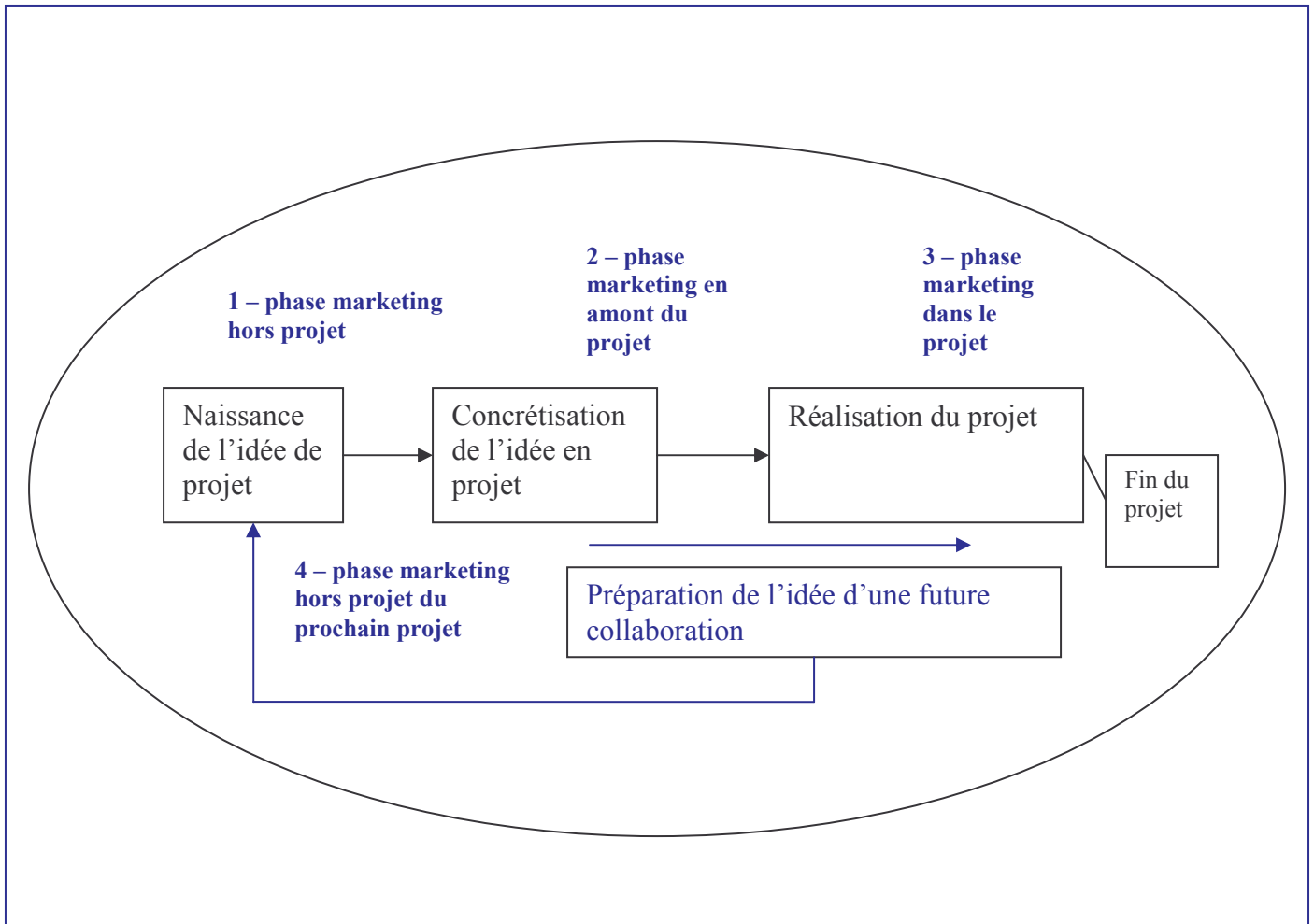
C'est ainsi que le schéma suivant fut présenté au cours des chapitres précédents (voir notamment en page 206, le tableau de synthèse de la section 4 du chapitre consacré au cas C), dans le but de décrire le parcours de la naissance de l'idée de projet à sa réalisation, et le parcours de la préparation de l'idée d'un futur projet en collaboration, qui sera, à son tour, concrétisée, grâce aux six différentes actions ou variables déterminantes (communication, relationnel, confiance, apprentissage, accompagnement, collaboration) mises en exergue au cours des entretiens :





*Schéma II : Préparation de l'idée d'une future collaboration*

Or si l'on concentre la réflexion uniquement sur le parcours, et non plus sur les actions, le parcours correspond en fait à la succession des 4 phases de marketing de projet, comme le croquis suivant le montre (grâce en particulier aux points 1, 2, 3 et 4) :



*Shéma III : Préparation de l'idée d'une future collaboration à travers les quatre phases de marketing de projet*

Il convient maintenant de résumer ci-après ce qui fut analysé dans les chapitres précédents,

- la phase de marketing hors projet (phase 1) correspond surtout à une phase de recherche, de veille, d'identification d'opportunités de projet (elle correspond en ce sens aux travaux suivants : « phase 1 : search phase » in Cova, Holtius, 1993, p. 115-116 ; Skaates, Tikkanen, Linblom, 2002, p. 391-392),
- la phase de marketing en amont du projet (phase 2) correspond notamment à l'évaluation des compétences et des ressources, à la préparation devant l'opportunité, aux études de faisabilité et de proposition d'offre ; à la fin de cette phase se déroule la négociation et, dans le meilleur des cas, la signature du contrat marque la concrétisation du projet (cette phase regroupe en fait les phases 2, 3 et 4 relevées par les auteurs cités précédemment, à savoir : « phase 2 : preparation phase » ; « phase 3 : bidding phase » ; « phase 4 : negociation phase »),
- la phase de marketing dans le projet (phase 3) débute par le démarrage du projet, s'ensuit naturellement le déroulement du projet et la phase se termine par la livraison du projet et le transfert des données au client ; l'évaluation du projet commence alors (cette

phase de marketing dans le projet correspond ainsi à la phase 5 « implementation phase » et au début de la phase 6 « transition phase » in Cova, Holtius, 1993)

- la phase de marketing hors projet du prochain projet (phase 4) est la période au cours de laquelle l'évaluation se précise, où l'on capitalise sur l'expérience vécue, où l'on communique sur cette expérience, où l'on recommence à scanner l'environnement et à détecter les opportunités nouvelles, notamment basées sur l'expérience acquise (cette phase complète la phase 6 « transition phase : evaluating the project as a whole ; building up knowledge for future offerings ; possibly supplying additional services to the buyer », tirée des travaux de Skaates, Tikkanen, Linblom, 2002, p. 392) ;

Mais comme le montre le schéma III précédent, la préparation de l'idée d'une future collaboration débute très tôt, dès la concrétisation du projet en cours (voir à cet effet, le chapitre consacré au cas C).

En outre, si l'on considère le processus « comme une série d'activités finalisées aboutissant à une prestation » (Gilbert, in Weiss, 2003, p. 707) ou « une succession d'étapes, de tâches ou d'activités pilotées par des objectifs (pour le client externe d'abord, puis interne ensuite) et réalisées à l'aide de moyens comme les personnels, les équipements, les matériels, les procédures, les informations réalisant une valeur ajoutée mesurable » (Bocquet, à paraître, p. 199), on peut alors rapprocher ce dernier schéma III de l'idée de processus développée dans le chapitre dédié au cas C d'une part (voir partie intitulée « des processus évolutifs ») et dans le chapitre dédié aux autres cas (voir partie intitulée : « processus discontinu »).

De plus, selon certains auteurs, « il existe deux processus stratégiques fondamentalement différents dans les entreprises : un processus où le comportement stratégique des acteurs est induit par la conception de la stratégie prévalante de l'entreprise et un processus où c'est le comportement stratégique autonome des acteurs au niveau opérationnel qui modifie les conceptions stratégiques de l'entreprise » (in Loilier<sup>209</sup>, 2001, p. 17). Or, dans les situations de projet analysées, si l'on retrouve en effet plutôt la situation première dans le cas A (orientation de la Direction Générale pour des projets entrant dans le cadre de la standardisation décidée) et plutôt la seconde dans le cas B (par exemple le fait que le projet soit retardé, pour des raisons organisationnelles et de gestion humaine en particulier, concoure à « désintéresser » la Direction et le personnel pour le projet lié à la gestion des heures : le personnel notamment s'habitue au double badgage, l'installation du logiciel n'est plus considéré comme stratégique, etc.), un mélange des deux tendances apparaît dans le cas C (par exemple, la stratégie du groupe de l'entreprise C influence les comportements pour travailler dans le secteur des véhicules utilitaires et dans la zone du Mercosur, mais aussi l'opérationnalité avant et au cours du projet C fait également évoluer la stratégie de l'entreprise, pour une mise en avant de projets complets, avec l'utilisation des ressources adéquates, disponibles au sein du groupe).

Quoi qu'il en soit, tous les cas mettent en exergue le développement d'un processus stratégique par rapport à l'avancée du projet considéré, et à la poursuite vers un nouveau projet, et, puisque le marketing de projet fait partie intégrante du marketing stratégique, voire de la stratégie globale de l'entreprise (voir en particulier la section 4 du chapitre

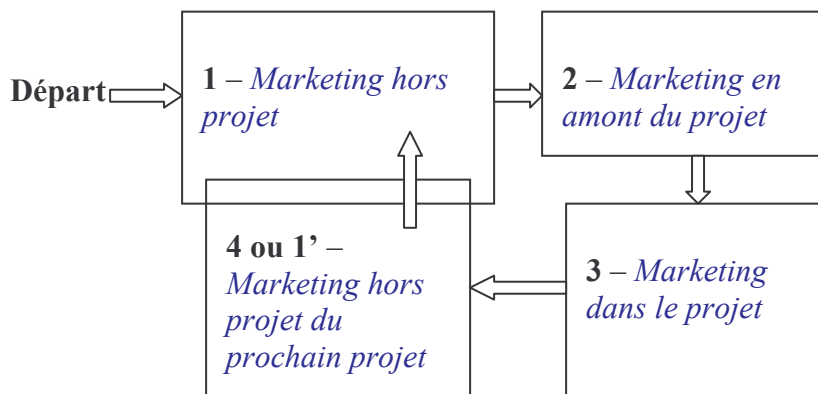
---

<sup>209</sup> L'auteur cite notamment les travaux de Burgelman (1986, 1987).

consacré aux cas A et B), l'on peut là encore confirmer l'idée de *processus de marketing de projet*.

Enfin, sachant que les processus sont souvent représentés comme « des enchaînements de causes et d'effet » (Varela, 1989, p. 29), un nouveau schéma permet de traduire le processus de marketing de projet, avec ses quatre phases de marketing de projet (et traduire l'idée du passage d'une phase à l'autre ; cette représentation sera d'ailleurs complétée plus loin et traduira d'autant mieux l'idée d'enchaînements de causes et d'effets):

*Schéma IV : Représentation du processus de marketing de projet en 4 phases :*



L'annotation « 4 ou 1' » correspond à l'idée que le prochain projet peut être basé sur la maîtrise d'un même process de projet (1') ou n'avoir aucun rapport avec le process du projet précédent (4), mais il serait basé, par exemple, sur le relationnel et la confiance obtenus grâce à la collaboration précédente et permettrait aux deux parties de collaborer à nouveau mais sur un projet, de process différent, voire de nature différente (voir les paragraphes sur l'après-projet développés pour le cas C). Et le fait que les deux rectangles 'marketing hors projet' et 'marketing hors projet du prochain projet' se chevauchent, montre que les deux phases peuvent être confondues dans la logique d'une boucle. En l'occurrence si l'on considère les actions à déployer (en particulier dans le cas d'un projet x' basé sur la maîtrise du process d'un projet précédent x) : la phase de marketing hors projet pourrait correspondre à la phase de marketing hors projet du prochain projet.

Or, compte tenu de l'évolution des firmes suite au premier projet considéré, compte tenu de l'apprentissage notamment, basé sur l'expérience récente, etc., on ne peut pas réellement considérer que les phases 1 et 4 (ou 1') puissent être une seule et même phase : les conditions ont évolué, certaines actions peuvent donc évoluer aussi (on pourrait imaginer par exemple, qu'en phase 4, on aurait éventuellement moins besoin de communication par rapport à la phase 1), c'est pourquoi dans le schéma IV, une flèche est ajoutée entre les deux phases 4 et 1, qui marque cette évolution.

Pour compléter ce schéma (et la représentation du processus tel que le suggère ci-dessus Varela, 1989), il serait opportun d'ajouter les variables déterminantes du processus de marketing de projet. Il s'agit, en d'autres termes, d'enrichir le schéma par les actions qui permettent de passer d'une phase à l'autre dans les meilleures conditions possibles, et qui finalement, permettent également de manager la discontinuité et réduire la période « en sommeil » entre les firmes. En l'occurrence, les variables – actions en question sont les suivantes : communication, relationnel, apprentissage, confiance, accompagnement et collaboration (voir l'ensemble des chapitres précédents).

Mais avant de modéliser l'ensemble, il semble intéressant d'observer au préalable les points de vue des auteurs quant à ces six variables, et de les confronter aux différents entretiens analysés.

## **2 – Six variables déterminantes en interaction<sup>210</sup>**

### **a) La communication**

« Force [est] de constater qu'il [n'est] pas possible de mobiliser les stratégies de communication dans un contexte où il n'y a plus de confiance » (Heriart-Dubreuil, 2000, p. 47). Le lien entre les variables communication et confiance (variable traitée plus loin) se fait d'emblée, d'autant plus si l'on considère les propos des protagonistes du projet C (voir chapitres précédents) qui d'ailleurs lient la communication avec le problème de la crédibilité. En effet, si le client n'a pas confiance, n'a pas de preuve de l'expertise avancée par son fournisseur, ce dernier perd en crédibilité, la communication devient inadéquate, voire, elle vient desservir le fournisseur. Et, considérant qu' « accompagner consiste à contribuer à mettre en valeur le potentiel de l'autre » (Le Cardinal, 2000, p. 177), qu'il faut donc communiquer pour connaître l'autre, écouter ses points de vue et considérer son potentiel, on comprend aisément le lien également entre la variable accompagnement (traitée plus loin) et la variable communication.

Ensuite le relationnel (variable suivante) ne peut se développer que grâce à la communication entre les différents acteurs. En effet la communication<sup>211</sup> grâce à un dialogue constant (« continuing dialog ») permet d'obtenir des informations sur les idées de projet, le potentiel offert, les besoins du client, permet de réduire l'incertitude des deux côtés, de développer une meilleure compréhension des positions de chacun (« understand your position »), de développer l'interdépendance...(Wysocki, Gary, 2003,

---

<sup>210</sup> Les six variables sont fonctionnellement interdépendantes bien que conceptuellement dissociées ; par ailleurs l'ordre des variables analysées ci-après n'est lié à aucun choix délibéré.

<sup>211</sup> La communication est souvent associée à l'information : « Information and Communication Technology » (ICT pour les anglosaxons – voir les travaux de Milis et Mercken, 2004- et « système d'information et techniques de communication » pour les français) ; voir la section suivante consacrée aux ressources, en particulier : les ressources informationnelles

p. 53), ainsi d'accroître le relationnel entre les acteurs (Meredith, Mantel, 2002, p. 123<sup>212</sup>).

En outre, si la communication est « sans doute la pierre angulaire de l'entreprise » (Peretti, 2002, p. 533), la communication<sup>213</sup> est aussi un enjeu important quelque soit la situation de projet considérée : « Somehow clients always seem to expect more than we are prepared to deliver. This expectation gap is more the result of a failure to communicate than it is of anything else, and this lack of communications starts at the beginning of a project and extends all the way to the end » (Wysocki, Gary, 2003, p. 50). Ainsi, les entretiens analysés montrent à quel point la communication est essentielle, tout au long du projet, et même très amont (en phase de marketing hors projet et en amont du projet) entre les parties client – fournisseur (voir notamment le cas C), entre les différents fournisseurs et prestataires (voir par exemple le cas B où la communication est plutôt problématique entre les deux prestataires : le fournisseur du logiciel et le gestionnaire de fiche de paie), au sein de l'équipe du projet (voir surtout les cas B et C), au sein de l'entreprise qui réalise le projet (voir en particulier les cas A et B pour lesquels la communication interne est traitée) et au sein du réseau (voir les cas C et A ; notamment pour le dernier, c'est l'absence de communication et de relation au sein du réseau qui leur pose un problème). Et, en ce qui concerne la communication au sein de l'entreprise (communication interne), on s'aperçoit que la notion de communication est souvent associée à celle de la motivation chez les interviewés, mais aussi chez les auteurs (voir par exemple les travaux de Kahler, 2003). Par ailleurs la communication « externe » concerne non seulement les clients et les fournisseurs, mais aussi « des réseaux formels et informels » qui peuvent « assurer » à l'entreprise « des chances supplémentaires » (Loilier, 2001, p. 13 ; l'auteur propose notamment la « notion de réseau » au sein duquel la communication domine, pour « synthétiser cet ensemble de relations vitales à l'innovation » ; le lien entre les deux notions relationnel et communication a d'ores et déjà été mentionné au début de cette partie).

Mais la communication est essentielle également en fin de projet, et avec tous les acteurs, notamment en dehors de l'équipe de projet (« you need to communicate not only within the team but also to various stakeholders outside of the team » Wisocki et al., 2003, p. 203), et notamment, pour assurer le projet suivant en phase de marketing hors projet du

---

<sup>212</sup> « Relationship between the PM [project manager], the functional managers, the project team, and the PM's superior may be characterized as « collegial », and the organisation may be populated by talented people » (in Meredith, Mantel, 2002, p. 123).

<sup>213</sup> Il s'agit ici plutôt de « relations publiques » et d'échanges (téléphoniques, par e-mailing, visites et rendez-vous...), et non de la « communication intégrée » pour laquelle les entreprises utilisent également la publicité, la promotion des ventes, notamment en Business to Consumer (Kotler, Dubois, 2003, p. 576, 599 et voir les travaux de Thill et Bovee, 2002). En effet si « la communication d'une entreprise peut éventuellement inclure des actions publicitaires, [...] elle ne s'y réduit pas ». Pour le sujet (le marketing de projet) et le secteur (Business to Business) qui nous occupe, « la communication est un phénomène social qui est le plus souvent étudié en prenant comme centre l'individu et l'on tente d'en saisir les mécanismes dans les relations entre deux ou plusieurs personnes (par exemple, la négociation) ou entre une organisation et un ensemble de personnes[...]. Les relations interindustrielles se déroulent entre des personnes, mais aussi entre les organisations auxquelles elles appartiennent » (Michel, Salle, Valla, 2000, p. 306, 307 et 308). De Narbonne (1993, p. 110-112) propose ainsi pour les entreprises, trois disciplines majeures : les moyens de relations-presses, les moyens de relations-publiques, les moyens de la publicité. Et Loilier (2001, p. 20) ajoute les « formes ultra-spécifiques de communication (entretiens directs...) que l'entreprise peut utiliser, notamment pour toucher les prescripteurs ».

prochain projet (en effet, par exemple, vous pouvez considérer que votre projet est un succès, mais vous n'en tirerez aucun avantage si les personnes en dehors de l'équipe n'en sont pas convaincues : « your project may seem a success to you, but unless that is conveyed to the right people outside of the team, it won't matter », op. cit., p. 203).

En conséquence, pour l'ensemble des interviewés, comme pour nombre d'auteurs, le succès du projet dépend pour beaucoup d'une communication adéquate (« the better you are at filling the communication needs of your team members and stakeholders, the better the chance that you will manage a successful project » Wisocki et al., 2003, p. 205). Or « la communication recouvre des formes très diverses » (Loilier, 2001, p. 15 – voir en effet la note en bas de page précédente). Et « chacune de ses formes possède des propriétés propres et sont plus ou moins adaptées suivant les objectifs de communication. Il est donc nécessaire de caractériser les modèles, les formes de communication utilisées, les moyens et les cibles privilégiés par les entreprises [...] » (op. cit., p. 15).

Finalement, le succès du projet dépendra, en grande partie, d'une communication adéquate, adaptée, dosée et réfléchie (« stratégie de communication » in Tellier, 1996, p. 33), notamment en fonction des moyens à disposition et des cibles (la communication sera adaptée, selon qu'il s'agisse de l'équipe de projet, la Direction, les concurrents...). Or les cibles et les acteurs évoluent suivant la phase de marketing de projet (voir l'ensemble des cas traités dans les chapitres précédents), la communication devra donc être adaptée aussi selon la phase de marketing de projet (voir en l'occurrence la section 2 de ce présent chapitre ; et voir les résultats des recherches de Loilier, 2001, p. 30 qui montrent que la communication pour, par exemple, un projet d'innovation, est différente suivant le cycle de vie du produit nouveau et suivant le type d'innovation).

## **b) Le relationnel**

Selon Granovetter (1992, p. 37), toute action est influencée par des relations entre acteurs pris deux à deux et par la structure du réseau de relations. Aussi, pour les situations liées aux activités du projet, le relationnel correspond-il, d'une part à « la création de relation » (Avenier, 2000, p. 64), d'autre part au maintien de la relation, voire à son développement, au sein d'un groupe (l'équipe du projet par exemple, voir notamment les travaux de Midler, 1998), au sein du réseau (voir les travaux de Ford, in behalf of IMP group, 2002 ; de Welch et al. 1996 ; et les travaux de Hakansson, 1992), entre le fournisseur et son client (voir les travaux de Janda, Murray et Burton, 2002 ; de Michel, Salle et Valla, 2000). Et le relationnel facilite en particulier « la gestion des risques et de la confiance » (Avenier, 2000, p. 64) et favorise ainsi le passage d'une phase de marketing de projet à la suivante (voir paragraphes suivants sur le processus de marketing de projet). L'interaction entre le relationnel et la confiance est également relevée par les personnes interviewées (voir chapitres précédents, et voir plus loin la variable confiance).

Or, le projet est une affaire d'individus qui, souvent, « cherchent un accomplissement personnel dans le plaisir de créer ensemble » (Avenier, 2000, p. 230). C'est pourquoi les relations sont importantes entre les individus pour mener à bien un projet. Car « plus que la compétence technique individuelle, ce qui importe c'est ce qu'on en fait », « c'est l'apprentissage collectif » (op. cit., p. 231 ; lien entre collaboration et relationnel).



Et c'est d'ailleurs à la nature relationnelle et interactive de l'échange dans le secteur du Business to Business, que la communauté de chercheurs de l'International Network for Project Marketing (INPM) s'intéresse en particulier (Skaates, Tikkanen, 2002, p.503 ; Skaates, Tikkanen, Lindblom, 2002, p. 389<sup>214</sup> ; et voir les travaux de Ford, on behalf of IMP group, 2002). Car, pour ces chercheurs, le rôle du relationnel est prépondérant dans le marketing en secteur de Business to Business<sup>215</sup> (Skaates, Tikkanen, 2002, p. 504), il l'est d'autant plus pour le succès du marketing de projet (Skaates, Tikkanen, Lindblom, 2002, p. 389 - 390). Le rôle du relationnel est donc prépondérant pour l'entreprise, et pour son avenir, sa pérennité, puisqu'il a notamment un impact sur la performance de l'entreprise (LaPlaca, 2003, p. 621).

En effet des relations durables et matures facilitent les transactions entre entreprises (Pillai, Sharma, 2003, p. 643) et en particulier, facilitent l'acquisition des projets suivants (« acquisition of subsequent projects » in Skaates, Tikkanen, Lindblom, 2002, p. 390), lorsque l'on a déjà réalisé un (ou des) projet(s) en commun, et surtout si l'activité de l'entreprise est basée principalement sur la réalisation de projets (« multiple project activity » in Skaates et al., 2002, p. 390 ; voir également le cas C traité dans les chapitres précédents, en particulier la partie sur l'après projet C). Aussi les relations au sein du milieu, sont-elles d'autant plus cruciales que « le processus de marginalisation d'une entreprise dans un milieu (sa perte d'identité) [peut] s'avérer au moins aussi dangereux pour elle qu'une banalisation de son offre » (Bansard, 1999, p. 193). Le cas A illustre tout à fait ce dernier aspect (voir chapitre précédent). L'activité, le business, ressemble ainsi de plus en plus à un réseau de relations entre partenaires stratégiques (Webster, 1992, p. 15 ; et voir Welch, Welch, Wilkinson, Young, 1996, p. 587).

Or, de la même façon qu'il faut du temps pour instaurer la confiance et l'engagement entre les fournisseurs et les clients (« trust and commitment between buyers and sellers » in Pillai & Sharma, 2003, p. 646 ; et voir le traitement de la variable confiance plus loin), il faut également du temps pour développer le relationnel (« build over time », « relationships take time to develop »), pour qu'il devienne suffisamment mûr (« maturing ») et puisse donner des effets positifs (« successfully »). Et c'est souvent grâce à des expériences précédentes (« subsequent interaction », « increased experience ») que le relationnel peut s'installer réellement, et porter ses fruits (« profitability »), non seulement pour le fournisseur mais pour le client aussi (« beneficial to both buyers and sellers », op. cit., p. 646). C'est également le point de vue d'un des protagonistes interrogés chez le client, dans le cadre de l'enquête sur le projet C.

---

<sup>214</sup> « The INPM's research emphasizes the role of relationships and networks of relationships in project marketing » (in Skaates, Tikkanen, Lindblom, 2002, p. 38).

<sup>215</sup> Le facteur du relationnel étant très important au sein du processus de marketing de projet, il paraît utile de positionner le marketing de projet, non seulement par rapport au marketing Business to Business, mais aussi par rapport au marketing relationnel (« relationship marketing » in Pillai, Sharma, 2003, p. 643) ; cela fut d'ailleurs déjà évoqué dans le premier chapitre ; le positionnement en question sera notamment développé en conclusion de la thèse.

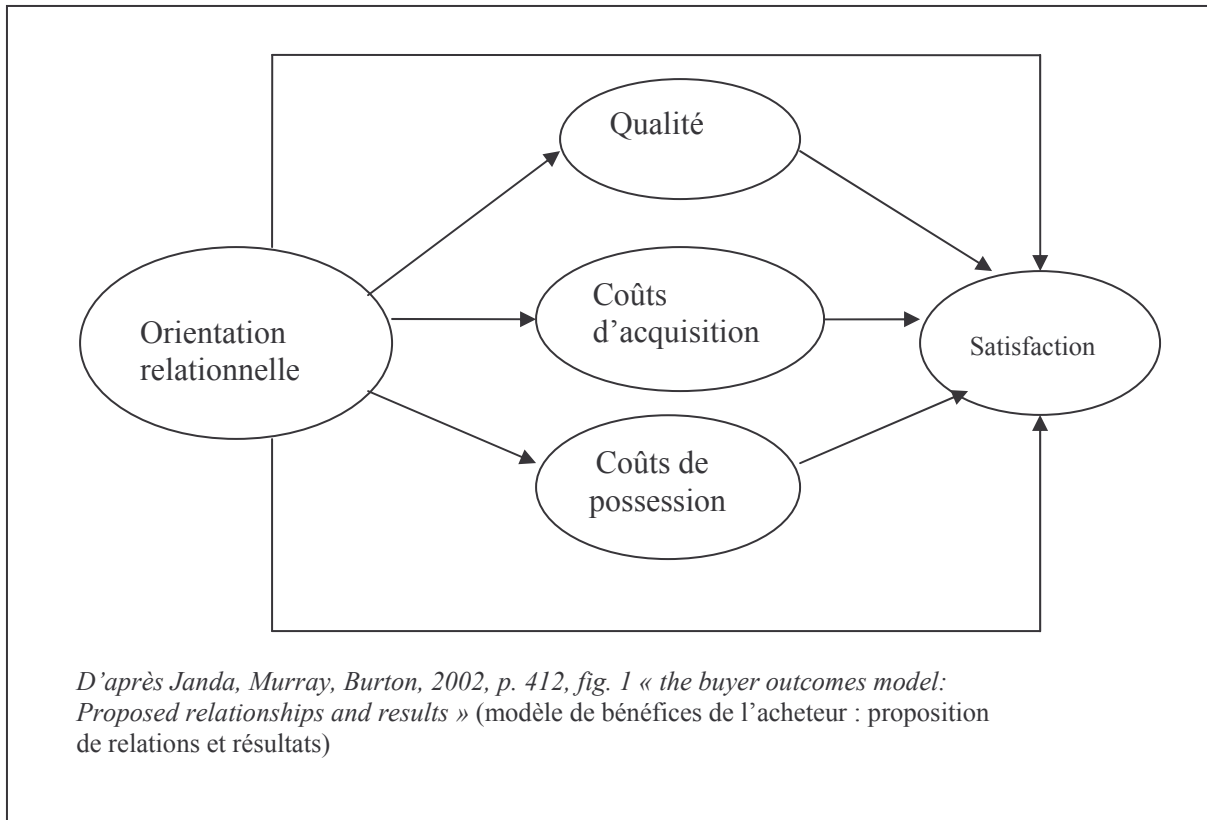


En effet une des raisons pour laquelle le client, comme le fournisseur, tire du bénéfice des relations instaurées est, selon Janda, Murray, Burton, (2002, p. 412)<sup>216</sup>, le fait que le relationnel a un lien (direct et indirect) sur la satisfaction<sup>217</sup>. Les auteurs proposent d'ailleurs le modèle ci-après reproduit (voir plus loin), pour illustrer le fait que le relationnel développé pour un client donné, a un impact d'une part, sur la qualité, les coûts d'acquisition, les coûts de possession, qui eux-mêmes ont un impact sur la satisfaction du client (lien indirect) et, d'autre part, que le relationnel a un impact direct sur la satisfaction de ce client. Si l'intérêt pour le fournisseur de mettre en place une telle « orientation » relationnelle, l'enquête de Jana et al. tend à démontrer également que les acheteurs doivent eux aussi faire en sorte de construire et maintenir des relations durables avec leurs fournisseurs ; ce qui leur permettra de réduire les coûts (d'acquisition et de possession : allègement des procédures, des audits, réduction des délais, facilités de négociations, de modifications... Cet aspect se vérifie d'ailleurs à travers les entretiens réalisés pour notre propre recherche) et assurer une qualité supérieure (meilleure compréhension des attentes de chaque partie, langage commun, opportunités d'amélioration grâce à des mécanismes de collaboration relationnelle plus étroite, recherche et développement, etc. Ceci fut d'ailleurs déjà abordé, voire analysé au sein de l'ensemble des chapitres précédents). Et le lien direct entre le relationnel et la satisfaction confirme que la satisfaction d'un client ne s'explique pas uniquement par des bénéfices et avantages économiques et fonctionnels, mais elle s'explique aussi par des aspects moins rationnels (de type humains), qui ont une certaine influence sur le processus de décision d'un client (Janda, Murray, Burton, 2002, p. 418). Nous présentons ci-après le schéma réalisé par Janda, Murray et Burton (2002, fig. 2, p. 412) pour illustrer leurs propos. On pourra toute fois s'étonner que les flèches proposées par les auteurs dans leur schéma ne soient que dans un seul sens. On peut penser en effet que les relations et liens, les effets ont souvent lieu dans les deux sens, comme cela fut exprimé lors des entretiens.

---

<sup>216</sup> Les auteurs tirent cette conclusion d'une enquête empirique réalisée auprès de 157 acheteurs, dans le secteur industriel.

<sup>217</sup> Les auteurs définissent la satisfaction dans le cadre de leur recherche de la façon suivante : « a positive affective state resulting from the appraisal of all aspects of the buyer firm's working relationship with the supplier firm », p. 413.



En outre les auteurs, tout comme les personnes interviewées dans le cadre de l'enquête, s'accordent sur le fait que ce rôle du relationnel est prépondérant, voire stratégique (Webster, 1992, p. 1 ; Bansard, 1999, par exemple p. 27 : « les facteurs relationnels sont une clé majeure dans les affaires »), non seulement pendant tout le déroulement du projet, mais aussi et surtout, pendant les périodes hors projets (voir les travaux de Bansard, 1999 ; voir également le point précédent).

Certes les relations liées à un business donné sont discontinues (il peut y avoir des périodes sans projet, comme cela a déjà été mentionné en début de chapitre) ; c'est d'ailleurs un problème stratégique du marketing de projet (Hadjikhani, 1996, p. 319-323 ; Cova, Ghauri, 1996, p. 3) : il faut en conséquence manager cette discontinuité des relations liées à la réalisation commune d'un projet, par des relations de différente nature, des échanges et interactions de différente nature pour faciliter l'obtention d'informations, la recherche d'un nouveau projet, etc..., et ainsi se positionner très tôt (« search and preparation » in Tikkanen, Lindblom, 1998, p. 15 ; et voir en début de chapitre les paragraphes concernant les relations en sommeil : « sleeping relationships », in Hadjikhani, 1996, p. 323). Ce qui correspond au relationnel développé pendant la phase de marketing hors projet (phase 1 et 4, voir en section précédente) et en phase de marketing en amont du projet (phase 2) ; le relationnel (son intensité) est en effet différent suivant les phases de marketing de projet, comme cela sera analysé plus loin.

Il s'agit donc bien de manager les relations (« management of relationships » Skaates, Tikkanen, Lindblom, 2002, p. 390), car les relations entre les acteurs sont importantes avant, pendant et après la livraison du projet (Hadjikhani, 1996, p. 320). D'autant plus

que, si le relationnel montre des variations d'intensité et de nature, il demande un management des relations adapté (par exemple le relationnel avec un client, un acteur financier, un partenaire,... sera développé avec un objectif à long terme, alors que le relationnel développé avec un petit fournisseur de composants sera considéré sur du court terme ; et voir Skaates, Tikkanen, Linblom, 2002, p. 401). Et en tout état de cause, selon les interviewés, il faut éviter la situation constatée par certains auteurs, selon laquelle les relations s'essouffent, voire se dissolvent, lorsque l'activité diminue (« if activity decreases, the relationships will weaken or even dissolve » in Lee et Peggy, 2002, p. 506), et ce, même si les entreprises hésitent à poursuivre leurs investissements dans le relationnel lorsque les projets se terminent, dans le sens où elles n'en discernent plus très bien la valeur (« value is obscured », p. 510).

Car, et notamment pendant les phases hors projet, en établissant les relations à long terme avec des décideurs (« key decision-makers ») et des personnes influentes (les lobbyistes par exemple, « influencers ») au sein de son réseau, l'entreprise peut obtenir une position forte dans le secteur (« strong position ») (Tikkanen, Lindblom, 1998, p. 56). Pour cela, la firme devra surtout :

- identifier (« identify ») les acteurs principaux, et repérer quelles sont les relations à court terme et à long terme existant dans le réseau ;
- comprendre (« understand ») les activités principales réalisées et à réaliser ainsi que les ressources mobilisées et à mobiliser, en fonction des process de projet et des phases de cycle de vie du projet ; et
- définir (« define ») son implication dans les différentes phases de projets.

Et ce, également pour des projets potentiels, similaires à une réalisation précédente qui aura permis la maîtrise d'un process de projet : c'est en effet le cas de l'offre créatrice de projet (voir l'après projet C).

Finalement, même si l'intérêt du relationnel est reconnu par tous, le bénéfice et les coûts du relationnel varient, et surtout ils dépendent également de la conjoncture et de l'état du marché (Lee, Peggy, 2002, p. 514<sup>218</sup>). C'est également le constat fait par les acteurs de l'entreprise C, qui malgré les relations intenses développées avec leur client ont des difficultés pour poursuivre leur collaboration au-delà du projet C, à cause d'une conjoncture maussade défavorable.

### **c) La confiance**

Si la variable de la confiance est relevée de façon très importante par les personnes interrogées (et de façon encore plus nette pour le cas C), les auteurs également soulèvent, de leur côté, l'importance et les enjeux de la confiance (le terme correspondant, généralement employé par les anglo-saxons est « trust » in Skaates, Tikkanen, Linblom, 2002, p. 400 ; in Sideshmukh, Singh & Sabol, 2002, p. 15) dans le milieu des entreprises, par le développement de leurs travaux sur cette notion, notamment depuis une quinzaine d'années (voir les travaux de Torre, 1996, qui relève les travaux anglo-saxons dès le

---

<sup>218</sup> Lee et Peggy, (2002) ont mené une enquête sur 175 entreprises exportatrices (Etats-Unis et Europe de l'Ouest), et notamment exportatrice en Chine ; c'est là une des conclusions de leurs travaux de recherche empirique.

début des années 90, et les colloques en France dès 1994-95) : « l'analyse de la confiance présente un intérêt certain dans le domaine d'analyse des comportements altruistes ou supercoopératifs des acteurs économiques » (Torre, 1996, p. 2). Plusieurs tendances se sont donc développées, qui « reposent toutes sur un présupposé commun ; elles considèrent qu'une part importante des modalités de coordination des acteurs s'associe à l'établissement de relations de confiance [...]. Explicite ou implicite, la liaison ainsi tissée vient alors sous-tendre les modalités de construction et de pérennisation [dans l'entreprise] » (Torre,<sup>219</sup> 1996, p. 3 ; voir également les travaux de Smith, Carroll et Ashford, 1995<sup>220</sup>). Pourtant, selon Decoopman (2002, p. 3) peu d'études ont fait l'objet d'une analyse dynamique des conditions d'émergence de la confiance *au sein de structures temporaires*, telle que le projet.

Or dans les situations de projet, notamment, la confiance mutuelle entre les différents acteurs est essentielle pour garantir que « les acteurs concernés aient les mêmes représentations des finalités, des règles et du cadre général de l'action collective, ainsi que des rôles et des contributions individuels de différents acteurs dans l'action collective » (Avenier<sup>221</sup>, 2000, p. 18) caractéristique de l'activité de projet. En effet, les protagonistes du projet sont souvent « de cultures différentes et ont des intérêts individuels divergents : chacun doit avoir confiance dans le fait que les autres ne privilégieront par leur intérêt individuel au détriment du projet collectif dans leurs décisions d'action » (op. cit., p. 18). Et, dans une situation de projet, « se demander qui, selon les clients, doit définir les termes de l'échange, et qui doit engager ses ressources, c'est en fait tenter de mesurer à la fois la confiance qu'ils exigent de pouvoir placer dans leur fournisseur, et le degré de contrôle qu'ils entendent pouvoir exercer sur eux, afin de maîtriser les risques qu'ils perçoivent sur ces deux plans » (Bansard, 1999, p. 210) : cet aspect est particulièrement développé par les protagonistes du projet B et C (voir les chapitres précédents et voir plus loin les paragraphes consacrés aux ressources), au sein desquels on soulève la question du périmètre de responsabilité, l'engagement des entreprises, l'engagement personnel des acteurs, la confiance entre les parties et le contrôle, notamment par un suivi et des échanges réguliers. En effet, la confiance « prend tout son sens en présence d'incertitudes, telles que l'information imparfaite ou incomplète dont disposent les agents (incertitude qui affecte la relation présente) » (Torre<sup>222</sup>, 1996, p. 11). Aussi est-il particulièrement important de maintenir la confiance chez un client pendant une phase sans projet (Skaates, Tikkanen, Linblom, 2002, p. 400).

---

<sup>219</sup> Torre analyse également les travaux sur la confiance du consommateur final envers le produit et son producteur, en secteur Business to Consumer (p. 6-8)

<sup>220</sup> Les auteurs soulignent en particulier le rôle de la confiance au sein des relations intra et inter organisationnelles ; ils lui confèrent un rôle primordial à la réussite et au maintien de toute action de management entre les individus et les organisations (1995, p. 20)

<sup>221</sup> Avenier nomme ce « processus de construction de représentations, de compréhensions, de connaissances », partagée par divers acteurs : « le processus de cognition collective » (p. 18) ; et voir la variable apprentissage plus loin.

<sup>222</sup> Torre précise d'ailleurs que Williamson (1993) reproche « l'emploi abusif de la notion de confiance » qui « résulterait davantage d'un calcul raisonné que d'un sentiment de nature spontanée » (p. 11) pour, par exemple, obtenir une transaction (nous mentionnions déjà au premier chapitre que le terme opportuniste utilisé dans le cadre de l'offre créatrice de projet, ne correspondait pas à la vision de l'opportunisme selon Williamson (1979, 1996) qui en effet, serait plus proche de « l'utilitarisme » selon Bergadaà (2004).

Mais si les relations de confiance client – fournisseur sont primordiales (et permettent notamment de renforcer la crédibilité comme cela fut souligné au niveau du cas C ; et voir Skaates et al., 2002, p. 400 : « credibility »), la confiance est tout aussi importante dans les relations au sein de l'équipe du projet (voir les cas B et C), ainsi que dans celles du milieu, du réseau (voir par exemple le cas A). Et la confiance se construit progressivement (Van-Hoorebeke, Morana, 2002, p. 47 ; cet aspect est particulièrement accentué par les personnes interrogées pour le cas C) : « le fait de travailler ensemble pour construire une représentation partagée suppose un certain degré de confiance mutuelle [...], et lorsque le travail collectif « se passe bien », contribue au développement de confiance mutuelle » (Avenier, 2000, p. 19). Nous traiterons d'ailleurs au cours des paragraphes suivants de l'évolution de la confiance, selon les phases de marketing de projet : l'analyse des entretiens révèle en effet qu'un certain niveau de confiance est nécessaire en phase 1 pour assurer la phase suivante ; et si la collaboration a bien fonctionné (phase 3), la confiance se trouve renforcée en phase 4 et facilite l'obtention du projet suivant.

Ainsi, en marketing de projet, la confiance « apparaît plutôt comme un facilitateur complexe, à la fois ingrédient indispensable et résultat collatéral de processus mis en œuvre pour atteindre certaines fins » (Avenier, 2000, p. 29).

Enfin « l'instauration d'une relation d'accompagnement entre plusieurs acteurs favorise le développement de confiance mutuelle » (op. cit., p. 19) ; il y a ainsi une interaction entre les variables confiance et accompagnement (la variable accompagnement est développée ci-après). Et, comme cela fut noté au cours du traitement de la variable relationnel (voir plus haut), il y a également un lien entre le relationnel et la confiance : « la confiance entre firmes ne peut être que la résultante de celle générée par les relations interpersonnelles des organisations » (Durrieu, 1998, p. 50 ; voir également les travaux de Young, 1993). Lors des entretiens en effet, la confiance est souvent associée au relationnel (en particulier pour le cas C) et à la collaboration ou coopération (voir plus loin) ; et pour les auteurs, « l'assimilation entre les notions de coopération et de confiance est bien compréhensible s'agissant de concepts qui font tous deux appel 1) à des stratégies coopératives, 2) à une réciprocité des bons procédés, et qui s'opposent bien évidemment aux stratégies de guerre ou d'engagement par la menace » (Torre<sup>223</sup>, 1006, p. 14).

#### **d) L'accompagnement**

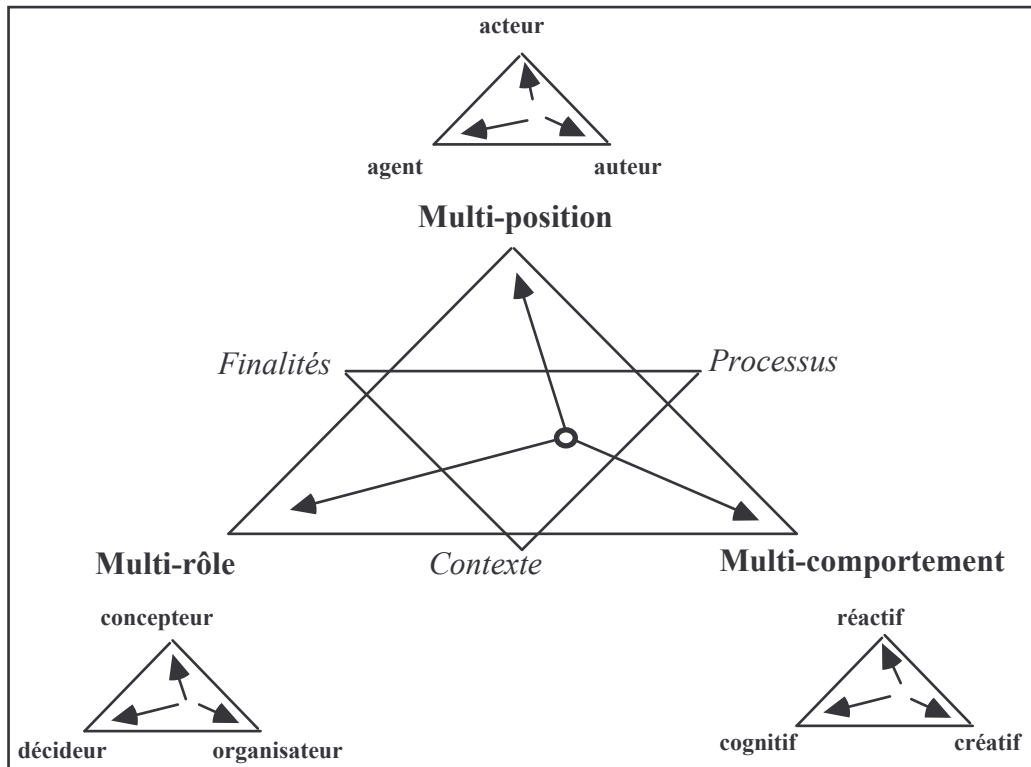
L'accompagnement (qui correspond au terme « support » ou à l'expression « go with » chez les anglo-saxons, Lock, 2003, p. 46 ; mais également à « coaching », voire « mentoring » selon les contextes d'accompagnement, voir les travaux de Boutinet, Pineau, 2002, p. 56) est « un mode de relation à autrui » qui, « dans les situations complexes, s'avère plus pertinent que le mode de relation archétypal de l'expert » (Avenier, 2000, p. 19). Cette notion est développée par la majorité des interviewés (par exemple : accompagnement vers la solution dans le cadre du cas C, accompagnement au changement dans le cadre du cas A et B). Et il est important de noter, dès à présent, qu'à

---

<sup>223</sup> Or Torre ajoute que « la confiance est un ingrédient qui peut venir s'ajouter à la stratégie de coopération, sans être obligatoirement nécessaire. En revanche, bien sûr, la stratégie de confiance implique une coopération totale » (p. 14).

travers l'analyse des discours, « il faut, dès lors, concevoir que l'accompagnement ne relève pas de programmes immuables, établis à l'avance, mais de stratégies *tâtonnantes* qu'il convient d'organiser, *chemin faisant*, à la manière du *co-pilotage de projets co-conçus* » (Peyré, 2000, p. 144 : l'auteur cite les travaux d'Avenier, 1997 qui furent également cités au cours des paragraphes consacrés à la présentation des cas, en fin de deuxième chapitre, à propos de l'organisation du projet ; en effet, les analyses des situations des projets A, B et C mettent en avant cette approche particulière de « chemin faisant »).

Or l'accompagnement suppose « la mise en place d'une relation en constante évolution, d'engagements réciproques, de positions multiples » (Radon B. 2003, p. 49). C'est pourquoi Deshayes, (2000, p.151) propose un repérage cartographique de la posture d'accompagnement, basé sur de multiples pôles, caractérisant la « multidimensionnalité de l'accompagnement », selon le schéma ci-après reproduit :



Deshayes, 2000, p. 151

Ainsi, et d'après la cartographie de l'accompagnement ci-dessus proposée, l'accompagnement en regard à une situation de projet, se situe, d'une part :

- dans un « *contexte* » (exemples : situation particulière d'un projet –vente de solution-, par rapport à une autre situation –offre créatrice de projet- ; environnement du projet et de la firme, éco-système projet / contexte / environnement...),



- « des *finalités* » (faire aboutir le projet, selon les objectifs définis ; voir d'ailleurs la catégorie 'objectifs et livrables' dans la section consacrée à la présentation des projets étudiés pour l'enquête) et,

- « un *processus* » (voir la notion de processus de marketing de projet traitée plus haut, et voir la question de la maîtrise du processus du projet abordée pour le cas C dans le cadre de l'offre créatrice de projet –partie consacrée à l'après projet C-).

D'autre part, selon le repérage cartographique, l'accompagnement est déterminé, régi et animé par ses multiples *positions*, ses multiples *comportements* et ses multiples *rôles*. Autrement dit, pour une situation de projet, un acteur – accompagnant est soumis à une tension permanente (flèches intérieures du schéma) entre :

- ses *positions* (acteur, partie prenante du projet,...),

- ses *rôles* (« concepteur et co-concepteur » du processus d'accompagnement : par exemple « co-élaborant » du projet, du cahier des charges ; décideur par rapport à une action particulière liée à une négociation, au règlement d'un conflit, à la décision d'un changement...), et,

- ses *comportements* (« comportements variés et contextuels à la situation d'accompagnement tout autant que, peut-être, particuliers sinon propres à la personne » dont la finalité principale est de trouver une réponse créative à un projet donné) (Deshayes, 2000, p. 149-151).

Or d'autres travaux du même auteur (2003, p. 25), -sur lesquels notre analyse du protagoniste d'un projet est basée (voir la section 3 du chapitre consacré à l'étude du cas C)-, mettent en avant quatre pôles (et non plus trois) : un protagoniste est en effet défini par sa position (déterminants sociaux, historiques et culturels), son rôle (déterminants fonctionnels dans l'organisation du travail), et son comportement (varié et contextuel, comme indiqué ci-dessus) mais aussi par ses *compétences* (initiales et acquises, notamment sur la base de l'expérience).

Or, s'agissant de l'accompagnement dans le cadre d'un projet donné, il serait opportun d'ajouter aux compétences initiales et acquises, les compétences transmises ou à transmettre (la différence faite ici entre acquises et transmises parvient du fait qu'un acteur peut acquérir des compétences –suite à une transmission d'ailleurs- et lui-même ne pas les transmettre, il faut donc qu'il sache transmettre à son tour). En effet, par exemple, le chef de projet exerce une activité d'accompagnement, considérée « comme étant solidaire d'une activité de conception au sens d'une activité d'élaboration » (Deshayes, 2000, p. 148 ; voir le pôle multi-rôles) : cet acteur participe, non seulement à l'élaboration du projet qu'il pilote, mais aussi à l'élaboration des projets et des opérations (liées directement ou non au projet piloté) de ceux qu'il accompagne : son équipe, son client... En ce sens il a la faculté de transmettre ses acquis, pour progresser lui-même et faire progresser ceux qu'il accompagne (cet aspect est d'ailleurs mis en avant par le Chef du projet C et le Chef du projet B), notamment un Chef de projet va stimuler la créativité de l'équipe (Courrier, 2003, p. 69), avec l'aide de sa Direction et de ses collègues d'autres départements –qu'il soit désigné très en amont ou pas encore désigné comme tel-

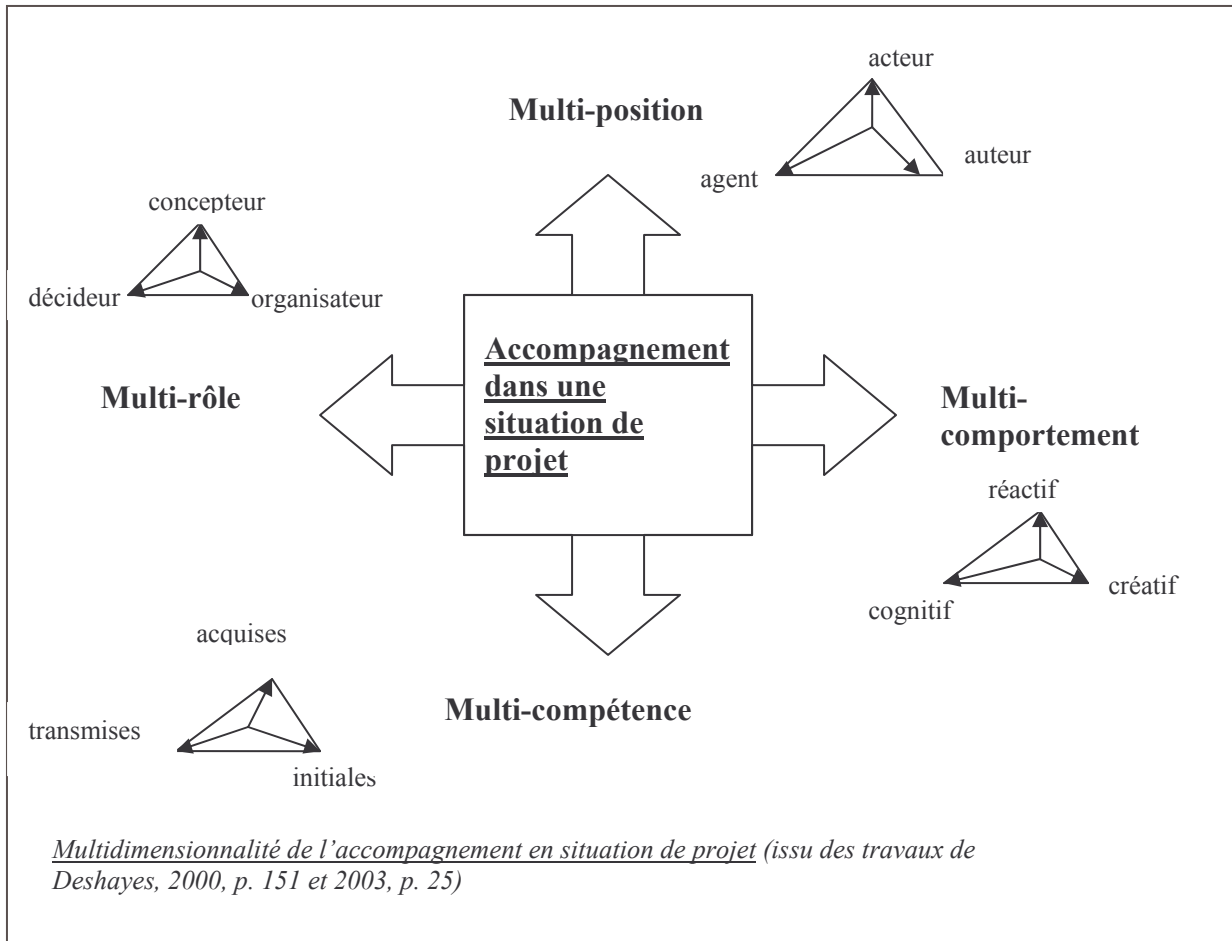
, il va faire en sorte de transformer les idées en projet (Joulin, 2003, p. 76), un Directeur Général va « rassembler ses forces » pour aider l'entreprise à évoluer, à « exceller » (Collins, 2003, p. 28), etc. Aussi pour réussir dans l'accompagnement, il faut informer, vérifier que « toutes les troupes soient au même niveau d'information », et « former », donner « une formation orientée vers les pratiques » (Ledoyen, 2003, p. 8), ce qui n'est possible que si l'on a les compétences adéquates. Car « à tous les niveaux de l'organisation, les leaders doivent être capables d'initier et de mettre en œuvre le changement (voir les travaux de Ulrich, Kerr et Ashkenas, 2002<sup>224</sup>).

En conséquence, l'accompagnement dans une situation de projet, -sur la base de ces quatre pôles (position, comportement, rôle, compétence) et d'une tri polarité (finalités, contexte, processus), dont les dimensions sont multiples-, c'est finalement plus que « l'art de conduire un projet commun » (Ledoyen, 2003, p. 7), mais c'est plutôt *l'art de faciliter le changement par un travail de co-construction*. En effet dans cette idée, l'on retrouve (par les termes de facilitation au changement) l'aspect pilotage, conduite, coordination et gestion d'hommes et de techniques ; elle permet aussi de souligner l'action commune, partagée et progressive, et de mettre en avant –notamment par le terme « art »-, tout le travail fourni (en tant qu'acteur ou auteur, décideur ou organisateur), ainsi d'accentuer l'évolution des comportements et des rôles, et l'utilisation des compétences dans une finalité commune : le projet, ou plutôt la réussite optimale d'un projet commun. Ce que nous pouvons illustrer grâce au schéma suivant, basé sur le schéma précédent, et tenant comptes des différents travaux de Deshayes (2003, 2000) :

---

<sup>224</sup> Les auteurs basent leurs travaux sur le méthode General Electric pour conduire le changement (« how to implement GE's revolutionary method » p. 1) : obliger à décider et à agir vite pour engager une dynamique de changement ; mobiliser les acteurs et l'ensemble de l'organisation ; former les leaders les plus réactifs.





### **e) La collaboration**

« Le projet concrétise la relation de coopération et permet de situer la dynamique des relations coopératives dans un espace temporel déterminé » (Decoopman, 2002, p. 4 ; et voir les travaux de Dameron, 2000 qui analyse l'émergence des processus de coopération au sein de groupes de projet). Les cas traités dans les chapitres précédents illustrent en effet la coopération, la collaboration (les interviewés utilisent les deux termes de façon indifférenciée), selon un mode de travail collectif : « le faire ensemble », dans lequel chacun a la possibilité de jouer un rôle majeur dans la définition de ce que l'on va faire ensemble et de comment on va le faire » (Avenier, 2000, p. 31). Ce qui correspond d'ailleurs chez les anglo-saxons au terme « collegial », « operate in collegial mode » (Meredith, Mantel, 2002, p. 123). Les cas C et B notamment abordent la co-construction de l'offre (en particulier dans le cadre de la vente de solution pour C), du cahier des charges... en phase de marketing en amont du projet, et communication incessante entre les parties pour poursuivre la collaboration pour le projet en phase de marketing dans le projet. L'interaction entre la communication et la collaboration est en effet importante.

La collaboration facilite d'ailleurs l'apprentissage (notamment à partir de l'expérience du projet en cours), variable traitée ci-après. Mais aussi, une collaboration satisfaisante et

fructueuse, basée sur une synergie et une « cohésion d'équipe » (l'équipe du projet par exemple) n'est possible que si la confiance est renforcée et si l'on bénéficie de réseaux, « pour relever les défis d'un monde plus complexe » qu'est le projet (de Beaumont, 2000, p. 88) : l'interaction entre la collaboration, la confiance et le relationnel est relevée également par les personnes interviewées (voir également les variables confiance et relationnel traitées plus haut).

En outre le projet C décrit dans les chapitres précédents, montre surtout la collaboration ou coopération comme un « co-développement » (Gomez, 2000, p. 32) et « un partage de l'information pour réussir ensemble » (de Beaumont, 2000, p. 88). Et l'ensemble des cas A, B, C (chapitres 3 et 4) indique que « la capacité de coopérer avec tous les acteurs d'un système complexe, devient une compétence seconde à acquérir en plus de sa compétence disciplinaire indispensable, pour être apte à co-construire des solutions adaptées et satisfaisantes aux problèmes complexes » (Avenier, 2000, p. 63 ; et voir le pôle multi-compétence de la variable accompagnement, analysée précédemment).

Ainsi, pour nombre d'auteurs, la coopération est le maître mot dans une activité de projet (« cooperation is the norm », Meredith et Mantel, 2002, p. 123).

C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises ont recours aux alliances<sup>225</sup>, à des accords formels de coopération, de partenariat (par exemple : les Groupements d'Intérêt Economique -GIE- Durrieu, 1998, p. 142). Ces types de coopération seraient apparues dans les entreprises, dès le milieu des années 70, initiés par le secteur industriel, et les collaborations se sont depuis sans cesse développées (Webster<sup>226</sup>, 1992, p. 1). Or la collaboration ou les accords de partenariat (« partnerships agreement » in Jaafari, 2000, p. 46) peuvent être plus ou moins officiels et officialisés, comme par exemple dans le cas C, où seul le contrat officialise le « partenariat ». Ce terme est en fait repris par les personnes interviewées le plus souvent pour décrire le type de relations développé, plutôt que pour décrire l'organisation officialisée des échanges entre les firmes. Dans ce cas, « la finalité commune structure la relation des partenaires et distingue leurs interactions de comportements purement stratégiques » (Decoopman, 2002, p. 19) (stratégie pour, par exemple, permettre l'accès aux ressources). La finalité commune est ainsi la réalisation commune du projet ; et, a priori, la collaboration pourrait s'achever avec le projet.

Or dans tous les cas (de la collaboration basée sur des transactions répétées, aux partenariats -« partnership »-, où les relations sont à plus long terme, jusqu'aux entreprises administrées et intégrées hiérarchiquement dans les coopérations -« strategic alliances, Joint ventures »- ; in Webster, 1992, p. 5 ; et voir les travaux de Gancel, Rodgers, Raynaud, 2002 : « strategic alliances »), les entreprises et organisations ont intérêt à développer des liens privilégiés à long terme et à développer un partenariat renouvelé pour les projets. La coopération devient alors un facteur d'échanges d'informations et de résolution en commun de problèmes (Heide et Minner, 1992, p. 290-291) ; c'est plutôt en ce sens que s'expriment d'ailleurs les personnes interrogées pour les projets B et C à propos de la collaboration avec leurs fournisseurs, sous-traitants, prestataires, ou avec leurs clients. Et, que l'on soit dans une situation de « concept »

---

<sup>225</sup> Par exemple, « PSA Peugeot Citroën s'appuie sur des alliances avec des constructeurs concurrents pour partager ses investissements » (La Rocque, 2003, p. 62)

<sup>226</sup> Selon l'auteur, les chercheurs n'en auraient parlé qu'une dizaine d'années plus tard

d'alliance, formalisée, avec la mise en place, à partir des différentes parties du regroupement, d'une organisation intégrée, ou que l'on soit dans une approche de collaboration (« coalition ») entre deux ou plusieurs partenaires dans l'objectif de travailler ensemble sur un projet (« a spectrum of projects » in Jaafari, 2000, p. 46), on retrouve dans tous les cas l'idée de formules équitables (et le plus souvent négociées), écrites ou non (selon la forme juridique de collaboration) de prises de risque et d'octroi de d'avantages (financiers, techniques, humains...). Cet aspect est également évoqué lors des entretiens.

Finalement, ce type de collaboration peut notamment provoquer des « comportements d'interdépendance », d'autant si les partenaires investissent réellement dans la relation client-fournisseur, pour accroître les chances ou opportunités de travailler ensemble dans le futur (Sandstrom, 1992, p. 49 ; voir également les travaux de Durrieu, 1998, p. 140-144). Voire, une collaboration intense et régulière, basée sur des relations stables (voir variable relationnel ci-avant) pourrait provoquer une certaine spécialisation (« specialization ») des partenaires et une division standardisée (standardized) des tâches entre les membres, et ainsi des engagements mutuels presque routiniers (« routinised » in Lee, Peggy, 2002, p. 508). Cette situation extrême de type routinier n'a été relevée lors des entretiens.

Compte tenu de ce qui précède, on peut conclure ici que « l'action coopérative est ainsi composée de finalité, d'interdépendance et d'engagements<sup>227</sup> » (Dameron Fonquernie, 2000, p. 17), ce qu'illustrent d'ailleurs les trois cas analysés (par exemple, la finalité comme l'aboutissement du projet dans les meilleures conditions possibles ; une certaine interdépendance de l'entreprise avec ses fournisseurs et/ou prestataires ; un engagement personnel exprimé par une majorité des protagonistes, notamment les membres des équipes du projet).

#### **f) L'apprentissage**

L'apprentissage (« learning by experience » in Phillips, Bothell, Snead, p.107-198 ; « training » in Lock, 2003, p. 46) relevé par les interviewés est un apprentissage collectif, et notamment des deux parties (client et fournisseur). C'est pourquoi on peut la considérer comme une co-construction de connaissances, donc comme « le développement de cognition collective » (Avenier, 2000, p. 21 ; cet aspect fut d'ailleurs évoqué dans le cadre de la variable confiance -note bas de page-). L'apprentissage est ainsi fortement lié à la collaboration entre les acteurs (voir point précédent).

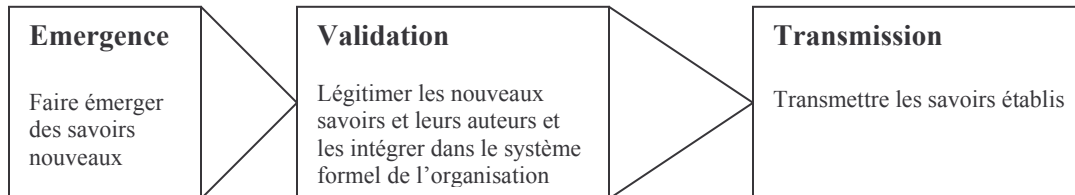
Mais aussi, l'apprentissage se fait grâce à une expérience de projet passée et / ou à une situation de projet en cours, « une spirale du succès et de l'apprentissage collectif s'établit, qui renforce la confiance mutuelle » (de Beaumont, 2000, p.90) : il y a un lien cette fois, entre apprentissage et confiance.

En outre, sachant que « l'apprentissage se fait par action lors de la réalisation d'une activité. [Qu']il consiste en un accroissement de savoir-faire par ceux qui produisent ou

---

<sup>227</sup> Selon Ingham et Mothe notamment, l'implication au sein de la coopération et la motivation des entreprises sont des éléments importants pour le succès de toute coopération (2000, p. 71).

qui pratiquent » (Durrieu, 1998, p. 61), on reconnaît à travers les entretiens traités dans les chapitres précédents les « trois phases [de] la dynamique d'apprentissage : émergence / validation / transmission des connaissances » selon le schéma suivant (Bocquet, à paraître, p. 67) (voir également dans la section suivante, le point sur les ressources informationnelles au sein duquel la notion de capitalisation des connaissances, d'acquisition et de transfert des connaissances, est abordée).



(Bocquet, à paraître, p. 67)

Ainsi, dans une situation de projet, on peut entendre les phases « émergence, validation, transmission » selon les exemples suivants :

- Émergence : nouveaux process de projet, nouvelles procédures, nouvelles manières de procéder (par exemple, pour le cas C, le projet est nouveau pour les deux parties, et la manière de travailler ensemble est nouvelle aussi : on passe d'une situation de sous-traitance client – fournisseur à une situation de partenariat, selon les propres termes du client interrogé ; pour le cas A, le projet d'industrialisation / standardisation fait émerger de nouvelles méthodes de travail et de réflexion).
- Validation : « sélection des savoirs légitimes, c'est-à-dire reconnus comme pertinents et stratégiques » (p. 67) (pour le cas B, la Directrice Administrative et Financière reconnaît la validité des informations et des savoirs acquis et détenus par le Chef de projet, et lui demande d'ailleurs de former les utilisateurs ; pour le cas C l'ensemble des interviewés reconnaît l'intérêt stratégique de leur nouvelle expertise)
- Transmission : comptes rendus de réunions, de décisions, normes, procédures, plans, système d'information (voir dans la section suivante, le point sur les ressources informationnelles),... (voir les cas C et B notamment).

Ces trois phases correspondent bien aux points de vue des auteurs sur le fait que c'est l'expérience qui permet de progresser (« improvements by taking into accounts experiences », Meredith, Mantel, 2002, p. 353) : l'apprentissage (« learning ») basé sur l'expérience et sur son transfert.

Aussi la notion d'apprentissage est-elle souvent liée à celle de la performance de l'entreprise, chez les interviewés, comme chez les auteurs (« firm performance » in Calantone, Cavusgil et Zhao, 2002, p. 515), car l'apprentissage permet de dégager un avantage compétitif (« to gain competitive advantage », op. cit., p. 515). La performance au niveau d'un projet et au niveau de l'obtention d'un projet suivant est ainsi liée également à l'apprentissage (voir notamment le cas C).

Mais c'est une véritable politique d'apprentissage sur le long terme que l'entreprise doit adopter, avec quatre éléments majeurs : un engagement<sup>228</sup> des acteurs et de l'entreprise (« commitment to learning »), une vision partagée<sup>229</sup> par tous (« shared vision »), une ouverture d'esprit<sup>230</sup> (« open-mindedness ») et une répartition/distribution intraorganisationnelle de la connaissance<sup>231</sup> (« intraorganizational knowledge sharing ») (Calantone, Cavusgil et Zhao, 2002, p. 517-518) ; la notion de l'apprentissage et la notion de management des connaissances / « Knowledge Management » sont ainsi étroitement liées (voir également en section suivante, la capitalisation et le management des connaissances, traité au niveau des ressources informationnelles).

Finalement Ingham et Mothe (2000, p. 71)<sup>232</sup> regroupent quant à eux les facteurs déterminants pour l'apprentissage, en deux catégories : les facteurs « de nature comportementale (attitudes des différentes parties, motivation à apprendre, confiance entre partenaires et engagements des hommes dans la coopération [...] » et les facteurs de « nature structurelle (nature du savoir et des compétences, capacité interne et division des tâches entre les partenaires) ».

**Pour conclure sur les 6 variables déterminantes du processus de marketing de projet** (et avant d'observer l'évolution des différentes variables au cours des phases de marketing de projet), il est intéressant de reprendre les propos de Durrieu (1998, p. 50-51) dans le cadre de sa recherche sur le comportement d'achat et l'apprentissage entre les firmes. En effet, de la même façon qu'au cours des paragraphes précédents, les propos de Durrieu illustrent eux aussi les interactions entre les variables confiance, relationnel, collaboration, communication et apprentissage (les termes correspondants à l'évocation des variables sont repris ci-après en italique), même si l'accompagnement n'est pas relevé comme tel par l'auteur (mais, par exemple, il évoque plus loin la « co-définition d'une solution répondant au besoin du client », p. 61) :

« Si le niveau de *confiance* est une dimension importante pour comprendre les *relations* interpersonnelles, la confiance est le résultat d'autres dimensions telles que :

- l'intérêt mutuel,
- le niveau de dépendance et la similarité culturelle de deux organisations définies par la notion de distance,
- la sincérité et l'intégrité perçues, mesurées par l'honnêteté dans les *relations*,

---

<sup>228</sup> Selon Calantone, Cavusgil et Zhao, l'engagement est d'ailleurs associé à une stratégie à long terme, avec une prise de conscience que l'investissement portera ses fruits à plus longue échéance, que c'est donc une question de survie de l'entreprise (2002, p. 517)

<sup>229</sup> Les auteurs constatent en effet que même si les acteurs sont motivés pour apprendre et profiter de l'expérience, il n'est pas toujours facile de savoir ce qu'il faut apprendre. Il faut donc encourager la communication entre les différents services, les différents acteurs (« cross-functional communication », op. cit., p. 518)

<sup>230</sup> Il faut ici s'ouvrir aux nouvelles idées et actions, nouveaux projets et procédures de travail, et profiter des expériences et leçons du passé (op. cit., p. 518)

<sup>231</sup> Les auteurs font notamment référence aux comportements collectifs, et aux sources variées d'apprentissage à travers tous les départements d'une entreprise, avec un apport indéniable du client (op. cit., p. 518).

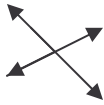
<sup>232</sup> Ingham et Mothe étudient notamment les déterminants de l'apprentissage organisationnel dans le cadre de coopérations en recherche et développement, à partir d'une enquête qualitative menée auprès d'une trentaine de responsables de douze entreprises, dans différents secteurs industriels.

- la compétence perçue.

Le niveau de *confiance* mesure la capacité à *coopérer* ; c'est-à-dire avoir des objectifs communs, travailler et *dialoguer* ensemble.

[...] Un climat de *confiance* débouche sur une volonté d'apprendre d'autrui, tandis qu'une meilleure connaissance de l'autre et le fait de l'apprécier améliorent le climat psychologique de la *relation*. Si un climat de confiance contribue à construire la succession d'épisodes dans la relation, *l'apprentissage* à son tour contribue à construire aussi la *relation* « client/fournisseur ».

Le code graphique ci-dessous (flèches croisées) sera donc ajouté aux schémas suivants pour bien indiquer l'interaction entre les variables déterminantes du processus.



### 3 – Evolution des six variables selon les phases de marketing de projet

Or pour vérifier l'évolution des variables – actions ci-dessus, au cours des différentes phases, à savoir vérifier l'influence plus ou moins déterminante de la variable considérée (et ainsi avoir une certaine idée de l'intensité de l'action), pour passer à la phase suivante, il faut au préalable vérifier les fréquences d'apparition des variables au cours des entretiens, en fonction de la phase de marketing de projet considérée.

C'est ainsi que nous proposons ci-après la courbe représentative de la fréquence<sup>233</sup> d'apparition des six différentes actions<sup>234</sup> (communication, accompagnement, apprentissage, collaboration, confiance, relationnel) en fonction des quatre phases de marketing de projet (marketing hors projet, marketing en amont du projet, marketing dans le projet, marketing hors projet du prochain projet).

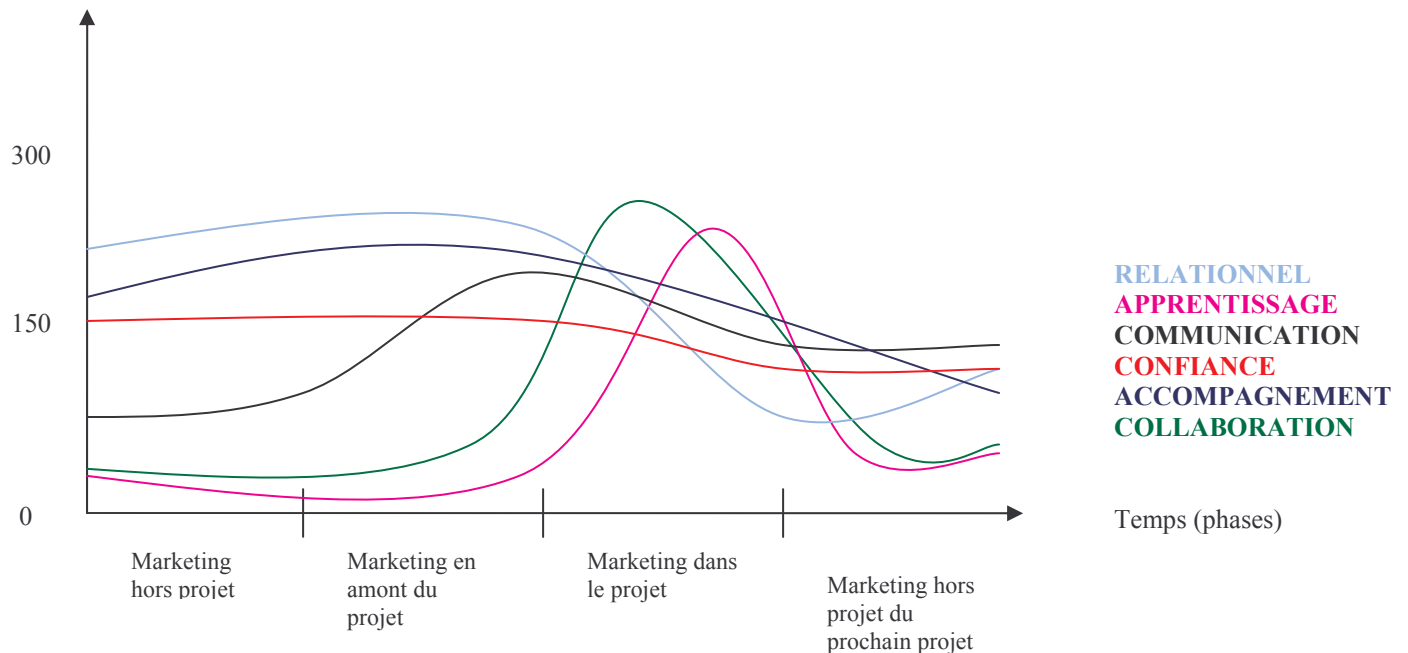
---

<sup>233</sup> Dans les chapitres précédents, c'est l'occurrence qui était valorisée. L'occurrence ayant été considérée, on prend en compte maintenant la fréquence, qui a pu être relevée grâce à l'utilisation des logiciels Atlas et Alceste (voir le chapitre 2).

<sup>234</sup> Bien sûr il s'agit ici non seulement de repérer la fréquence des termes (communication, accompagnement...) mais aussi celle des thèmes, items et verbatims relatifs à ces variables, et exprimant le même sens que la variable – action du point de vue de la personne interrogée. L'échelle retenue dans le schéma ci-après : de 0 à 400, correspond au nombre de répétitions du thème (relatif à la variable) dans le temps.

## Evolution des variables déterminantes du processus de marketing de projet

Fréquence  
d'apparition  
de l'action



### - Phase de marketing hors projet (phase 1) :

Le niveau de la *communication* en phase de marketing de projet est à un niveau moyen, en progression constante, permettant les échanges et le transfert des informations (on communique notamment sur son savoir faire, et l'on renforce ainsi la crédibilité de l'entreprise nécessaire pour que le client ait confiance en son fournisseur).

Le *relationnel* est à un niveau déjà élevé, basé surtout sur un travail particulièrement important au sein du réseau pour développer ce relationnel, et son importance croît encore.

Le niveau de *confiance*, relativement élevé en phase de marketing hors projet, est notamment le résultat de la communication, du relationnel et des collaborations en cours sur d'autres projets ou ayant déjà eu lieu dans le passé (ici la variable *collaboration* ne concerne donc pas encore directement le projet en question, mais d'autres projets).

Quant à l'*accompagnement*, il augmente progressivement (accompagnement au changement, à l'idée de projet, vers la solution...) pour arriver à son paroxysme en phase suivante.

### - Phase de marketing en amont du projet (phase 2) :



En effet *l'accompagnement* est à son plus haut niveau en phase de marketing en amont du projet jusqu'à la signature du contrat entre le client et son fournisseur.

Et le déterminant *relationnel* est à son paroxysme, lui aussi. Il faut déployer les relations, les contacts entre les protagonistes pour obtenir le maximum d'informations, se placer de façon avantageuse par rapport aux concurrents, accentuer l'interdépendance.

Quant à la *communication*, elle est également à son plus haut niveau, elle tourne surtout autour des actions liées à la négociation entre les partenaires potentiels.

Mais aussi elle permet une *collaboration* plus importante entre le client et le fournisseur, liée cette fois directement au projet à venir, en particulier dans l'établissement du cahier des charges.

- Phase de marketing dans le projet (phase 3) :

L'importance de *l'accompagnement* tend maintenant à diminuer, elle est à un niveau suffisant pour mener à bien le projet et elle semble en fait céder la place à la variable déterminante de *collaboration* qui est alors à son plus haut niveau ; en effet le client et son fournisseur -voire ses fournisseurs-, collaborent sur le projet, dans la réalisation du projet, de la même façon que le partenaire principal du client collabore avec ses propres sous-traitants dans l'objectif de faire aboutir le projet (voir cas C et B).

La *communication* reste à un niveau suffisamment élevé pour assurer les échanges de données, les réunions, les éventuelles modifications...

Et la variable déterminante de *l'apprentissage* apparaît dès lors et progresse très vite pendant tout le déroulement du projet : c'est l'apprentissage tiré de l'expérience en cours (le langage commun, les techniques de fabrication, les procédures, etc. ; voir les trois cas traités dans les chapitres précédents).

- Phase de marketing hors projet du prochain projet (phase 4) :

L'action d'*accompagnement* s'estompe progressivement, restant à un niveau relativement faible pour rejoindre celui de la phase 1.

La *communication* moins importante elle aussi, persiste pour confirmer le savoir faire et le progrès grâce à la nouvelle expérience.

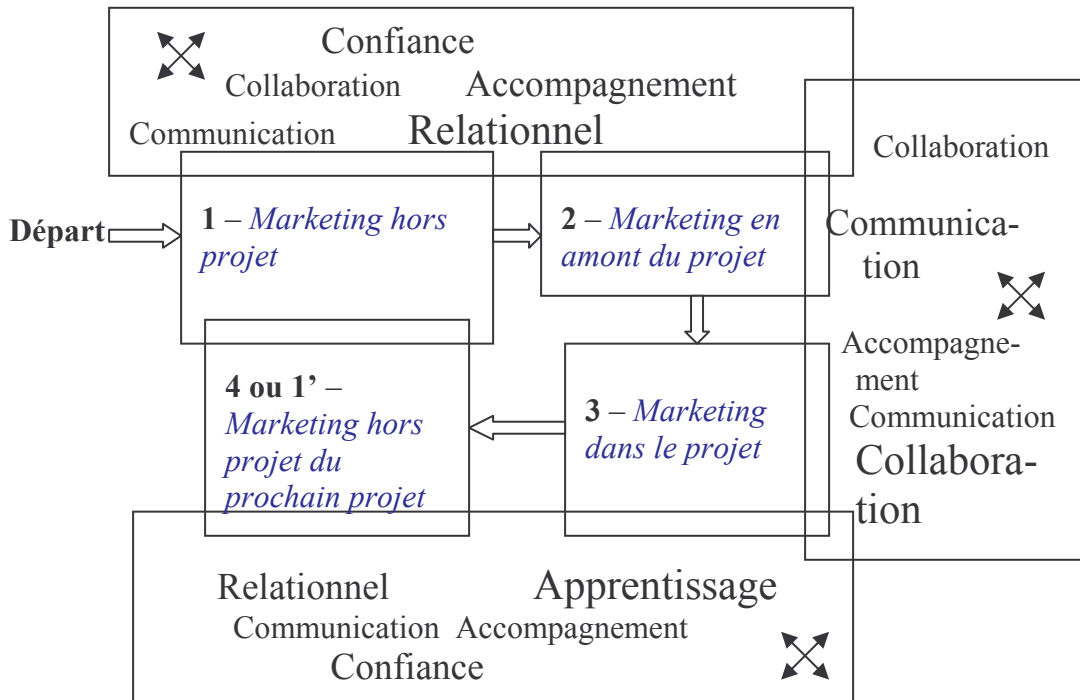
Et elle permet également le renforcement du *relationnel*, du développement des nouveaux contacts et du maintien relationnel avec le client existant, afin d'aller ensemble vers un nouveau projet, mais il concerne aussi le déploiement des relations au sein du réseau.

L'expérience vécue, la collaboration entre les firmes ont renforcé la confiance (dans le cas où le projet a abouti et est considéré par les deux parties comme un succès), qui reprend un niveau assez important, nécessaire à l'obtention d'un prochain contrat.

Finalement, le schéma du processus de marketing de projet en 4 phases (voir plus haut le schéma IV, page 309), complété par l'évolution des six variables déterminantes du processus (voir graphique ci-dessus), permet de présenter un premier modèle dédié au processus de marketing de projet et servi par ces 6 variables :



*Le processus de marketing de projet et les actions déterminantes du processus*



*Légende :*

- la grosseur des lettres utilisées pour l'écriture des actions indique la fréquence d'apparition des différentes actions, en fonction des phases de marketing de projet (grosseur de 9 à 18).

- le code graphique (flèches croisées, voir ci-dessous)) marque l'interaction entre les variables



Or si l'on reprend la définition du processus, retenue en début de section, il s'avère que le modèle ci-dessus est incomplet car il ne tient pas compte des moyens mis en œuvre au sein et pour le processus de marketing de projet. Et, étant donnée l'importance de ces moyens (en termes de ressources mises en œuvre et à mettre en œuvre pour le déroulement du projet dans les meilleures conditions) exprimée également par l'ensemble des interviewés, il paraît opportun de les étudier dans la section 2 suivante, afin de proposer finalement un modèle plus complet (le modèle dynamique de processus de marketing de projet sera présenté en section 3).

## SECTION 2 : DÉCLINAISON DES DIFFICULTÉS ET COMPLEXITÉ DES PHASES DE MARKETING DE PROJET PAR RAPPORT A LA MOBILISATION DES RESSOURCES HUMAINES, MATÉRIELLES, INFORMATIONNELLES ET FINANCIÈRES

### 1 - Marketing de projet et mobilisation des ressources

#### *1.1. Marketing de projet et orientations stratégiques (« marché » / « ressources et compétences »)*

Si pour certains auteurs, l'allocation des ressources tient de la planification stratégique et est évaluée au niveau des Directions des entreprise (Kotler, 2003, p. 98 - 103), d'autres spécialistes confèrent cette tâche principalement au marketing stratégique : « le marketing est une démarche qui consiste à concentrer les ressources et les moyens d'une organisation sur les opportunités et les besoins environnants » (Keegan et De Leersnyder, 1994, p.1)<sup>235</sup>.

Or ces deux visions ne sont pas antagonistes.

En effet, d'une part, l'analyse des cas permet de repérer « le trait d'union privilégié » (Trinquecoste, 1999, p. 65) entre le management et le marketing stratégique avec une vocation dédiée « au marketing stratégique d'intervenir au sein même du processus d'élaboration de la stratégie générale ». (p. 67-68) (voir le chapitre précédent au cours duquel le rapprochement est fait en ces mêmes termes, dans les paragraphes consacrés au « marketing de projet et marketing stratégique »). Et, d'autre part, les résultats de l'analyse des entretiens mettent en avant l'intégration du marketing de projet au sein du champ du marketing stratégique (voir également dans le chapitre précédent). Aussi peut-on considérer que le marketing de projet est également concerné par la mobilisation des ressources, d'autant plus que, et, nous y reviendrons plus loin, les investigations sur le terrain mettent en exergue ce lien.

Mais plus encore, les cas et projets étudiés, permettent de confirmer la « complémentarité nécessaire entre une réflexion stratégique orientée « marché » d'une part et « ressources et compétences » d'autre part » (Trinquecoste, 1999, p. 69). La première orientation « marché » s'exprime en effet en termes de perceptions « relatives des valeurs des offres présentes sur le marché » et d'avantage concurrentiel. Et ce premier point fut noté, par

---

<sup>235</sup> Cette définition fut d'ailleurs déjà évoquée en début d'étude (voir le chapitre théorique).

exemple, au niveau du cas C où le pilotage du projet complet confère à l'entreprise un avantage concurrentiel par rapport à ses consorts et aux attentes des clients ; mais aussi au niveau du cas B pour lequel un paragraphe est dédié aux liens entre le marketing de projet et l'analyse de la valeur – voir chapitre précédent -. Et la seconde orientation « ressources et compétences » fait « de l'affermissement des ressources ou des compétences distinctives l'idée directrice de la stratégie de l'entreprise » (p. 76 et 67) – Cette dernière notion liée à la mobilisation et à l'ancrage de ressources, est mise en avant au niveau des 3 cas étudiés (voir les chapitres précédents, et les quelques exemples repris plus bas). Il s'agit ainsi de la mobilisation des ressources, pour et autour de l'activité du projet.

En conséquence, puisque l'analyse de contenu des entretiens fait apparaître qu'une des problématiques essentielles du marketing de projet, des actions marketing dédiées à l'activité de projet tend à la mobilisation des ressources, et que les auteurs confirment que l'acquisition ces dernières est une décision stratégique de laquelle dépend le développement de l'entreprise et son devenir, il paraît important de considérer l'aspect de la mobilisation (au sens d'acquisition et de maintien) des ressources dans le cadre des situations de projet.

Or les ressources d'une entreprise généralement considérées par les spécialistes sont les ressources humaines, financières, techniques et informationnelles (Aaker, 2001, p. 5 « financial resources plus nonfinancial resources » et p.93). D'autant plus qu'en milieu complexe et incertain qu'est le Business to Business, il faut que « l'entreprise se dote des ressources humaines et d'un bagage de connaissances suffisants pour être en mesure de réagir lorsque l'opportunité se présente. Pour ce faire, il faut mettre en place un budget séparé pour les projets d'avenir. Créer ou maintenir les ressources qui seront nécessaires demain – les hommes et leur développement, la recherche et la technologie [...]» (Drucker, 1996, p. 53-54) –on retrouve bien ici les notions de ressources humaines (les hommes et leur développement), ressources informationnelles (bagage de connaissances<sup>236</sup>), ressources techniques (recherche et technologie) et ressources financières (budget). D'autant plus que le projet « implique un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données » (Boutinet, 2001, p. 28), ou à acquérir et / ou à concevoir.

En ce qui concerne les situations de projet, les ressources essentielles, considérées par les interviewés pour les projets étudiés, sont les suivantes (voir les chapitres précédents) :

- ✚ Ressources financières et / ou budgétaires. Par exemple, le projet B fut suspendu pendant un an, pour des questions de budget. Autre exemple : un des objectifs principaux, conféré au Chef de projet français de l'entreprise C à son arrivée (et alors qu'il remplace le Chef de projet en place), est de veiller au bon déroulement du projet, dans les meilleures conditions financières possibles, à savoir, non seulement éviter tout dépassement du budget, mais même garantir une marge bénéficiaire.

---

<sup>236</sup> Mühlbacher (1998, p. 24) parle également « des savoir-faire » au niveau des ressources informationnelles.

- ✚ Ressources humaines. Voir par exemple, les modifications organisationnelles au niveau de l'équipe de projet pour le cas C, et notamment le remplacement du chef de projet. Autre exemple : les difficultés liées à la mobilisation des ressources autour des projets B et A.
- ✚ Ressources informationnelles. Certains répondants citent, par exemple, les soucis liés à l'obtention des informations en provenance du client, nécessaires au bon déroulement du projet chez C. Dans le cadre du projet B, le Chef de projet relate les difficultés pour obtenir certaines informations en interne. Et, pour l'ensemble des trois cas, tous les répondants mettent en avant les objectifs de capitalisation des connaissances.
- ✚ Ressources techniques et matérielles. Par exemple, le suivi des fournisseurs et le remplacement de certains fournisseurs brésiliens par des fournisseurs européens sont une caractéristique importante du projet C. Et, notamment au niveau de B, on souligne les difficultés et les actions liées aux achats et approvisionnements (voir en particulier le marketing des achats traité dans le chapitre consacré aux apports des projets A et B)

De plus, les interviews mettent en exergue l'interdépendance des ressources, ou plutôt l'interdépendance des différents types de ressources (voir les quatre types de ressources ci-dessus), entre eux. Il n'est pas possible de citer tous les faits relevés au cours de l'analyse des entretiens de façon exhaustive, aussi seuls certains exemples ci-après viennent illustrer l'interdépendance des différents types de ressources.

Un premier exemple pour le cas de B illustre le lien entre les ressources humaines et les ressources financières : la limitation budgétaire empêche l'embauche dès le départ d'un Chef de projet, et lorsque l'embauche est réalisée (alors que le projet est déjà bien avancé), elle l'est sous la forme d'un contrat à durée limitée. Un exemple chez C vient éclairer le lien entre les ressources informationnelles et les ressources financières : pour établir l'évaluation financière du projet, le Chef de projet demande les informations nécessaires auprès des services financiers et achats de la maison mère, et ce de façon régulière pour la fiabilité et le réajustement systématique de ses évaluations. Un autre exemple chez B illustrant le lien entre les ressources humaines et les ressources informationnelles, est l'objet même de leur projet d'installer un nouveau logiciel des gestions des heures, dans le but notamment d'assurer la transparence et la satisfaction de leur personnel (fiche de paie). Une dernière illustration de l'interdépendance entre les quatre différentes ressources, s'avère être l'origine même du projet C pour le client de C (filiale d'un constructeur automobile) : ce dernier étudie la conjoncture et les tendances du marché (ressources informationnelles) et il évalue ce dont il dispose en interne en termes de ressources. A la suite de quoi, il est décidé d'externaliser une partie des projets à venir pour éviter des dépenses (ressources financières) ; à savoir pour éviter d'embaucher (ressources humaines) et / ou d'acheter de nouvelles machines de fabrication et d'assemblage (ressources technologiques et matérielles) pendant une trop courte période (un pic estimé à l'époque à 2 ans seulement). Aussi le client procède-t-il à une appréciation (ressources informationnelles) des partenaires potentiels (ressources humaines et ressources technologiques) et il leur demande des chiffrages, qu'il compare à des chiffrages internes (ressources financières et budgétaires). Etc.

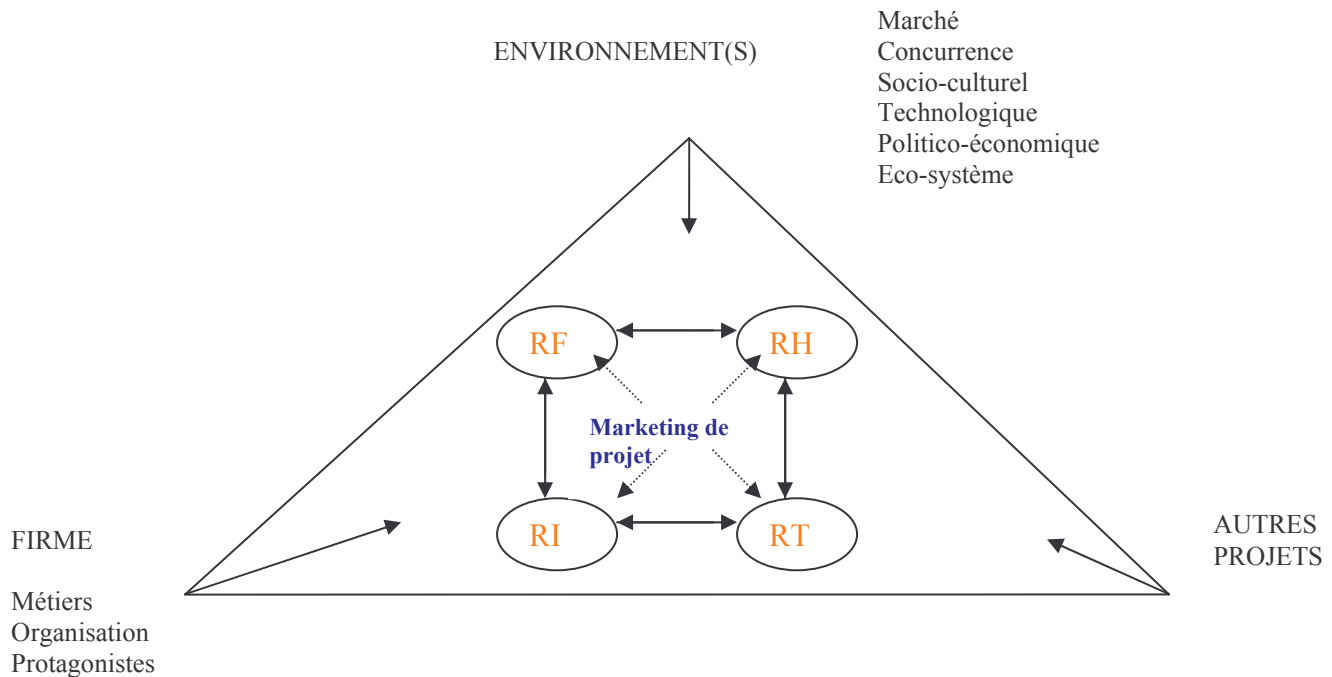
En outre, chez les auteurs, chercheurs et spécialistes, l'interdépendance entre les différentes ressources est établie également. Là encore, quelques extraits d'auteurs sont repris ci-après pour éclaircir l'interdépendance en question.

Une première illustration concerne le lien entre les ressources informationnelles et les ressources financières : au niveau de l'étude financière préalable, destinée à connaître la faisabilité d'un projet, on considère que « la viabilité reste conditionnelle, car elle est liée à deux types de contextes : les contraintes imposées et les informations disponibles » (Houdayer, 1993, p. 23). Un autre exemple concerne le lien entre les ressources humaines et les ressources informationnelles : pour maîtriser « la mobilité interne du personnel pour une meilleure connaissance des individus et des postes », il faut analyser l'existant et la demande pour définir les besoins (Gilbert, 2003, p. 716), autant de besoins en information, en amélioration de l'information pour progresser dans la connaissance. Ainsi l'entreprise met en place des actions auprès du personnel pour développer les connaissances (Beardwell et Holden, 2001, p. 269). Mais aussi, « conscientes des enjeux qui y sont liés, les entreprises sensibilisent de plus en plus leurs salariés à la protection de l'information » car c'est en effet « le facteur humain » qui est « à l'origine de fuites » de l'information (« espionnage industriel », Montaigne, 2004, p. 13). La citation suivante vient illustrer le lien entre les ressources humaines et les ressources financières : « le contrôle de gestion et la gestion des ressources humaines contribuent [...], chacun à leur manière, à l'animation, à la motivation et à l'évaluation des acteurs » avec des principes communs, notamment « le principe d'économie qui consiste à se procurer les ressources au moindre coût » (Burlaud et Eglem, 2003, p. 657). Et enfin le dernier extrait éclaire le lien entre les ressources techniques et matérielles, mises en place notamment grâce aux achats, et les ressources financières : « Les acheteurs ne sont pas des passeurs de commandes. Ils travaillent sur des coûts globaux d'acquisition » (Rebeix, in Jaouën, 2004, p. 53).

## ***1.2. Représentations schématiques du marketing de projet et de la mobilisation des ressources***

Il est maintenant possible de schématiser ci-après, le lien entre le marketing de projet et la mobilisation des ressources, au sein de l'éco-système projet / firme / contexte ou environnement (voir la section consacrée aux principes de présentation des cas –chapitre méthodologie-, voir les travaux de Declerck, Debourse, Declerck, 1997, voir les chapitres précédents consacrés à l'analyse des cas et projets qui mettent notamment en avant les différentes interactions et corrélations entre le projet, l'entreprise, l'environnement et les acteurs).

*Mobilisation des ressources et marketing de projet dans l'éco-système*



Légende :

*RF = ressources financières*

*RH = ressources humaines*

*RI = ressources informationnelles*

*RT = ressources techniques et matérielles*

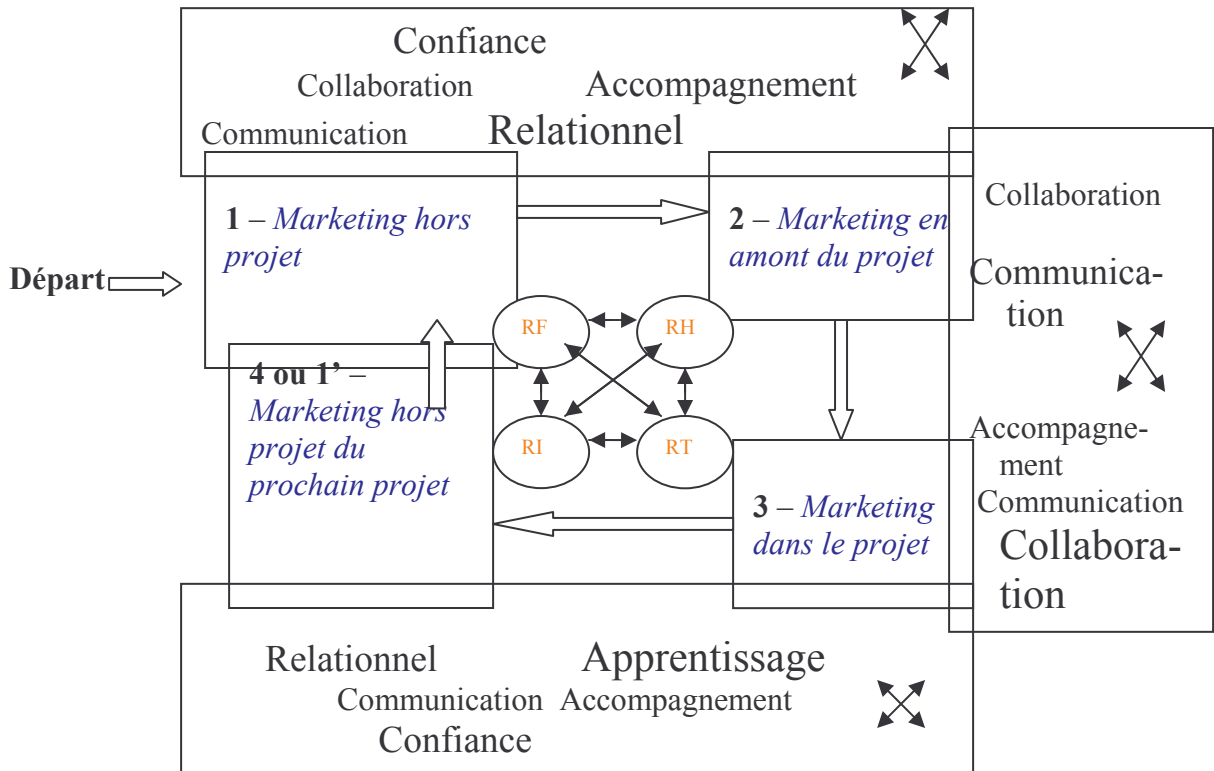
*Les doubles flèches (  $\longleftrightarrow$  ) indiquent l'interdépendance des quatre types de ressources entre eux (les pointillés ne sont utilisés ici que par souci de présentation graphique : pour laisser apparaître « Marketing de projet »)*

*Les flèches simples (  $\longrightarrow$  ) indiquent l'influence de l'éco-système sur le marketing de projet, d'un point de vue de la mobilisation des ressources*

Or il est possible d'affiner davantage la représentation. En effet, dans la section 1 de ce chapitre, les travaux existant sur le marketing de projet ont été complétés grâce à un approfondissement de l'étude au niveau des différentes phases du marketing de projet, et de leur interaction, sous l'angle d'un processus de marketing de projet. C'est pourquoi il semble important d'observer, au cours de la partie suivante, la complexité liée à la mobilisation et à l'optimisation des ressources dans le cadre d'une situation de projet, suivant les différentes phases de marketing de projet. Ce qui permettra notamment d'affiner les modèles précédents (voir les différents schémas).

Un premier modèle est ainsi établi à partir du modèle du processus de marketing de projet (voir le schéma correspondant en section précédente: *le processus de marketing de projet et les actions déterminantes du processus*), au sein duquel les ressources et leur interdépendance sont insérées (voir paragraphes précédents) :

Première représentation du processus de marketing de projet : variables déterminantes et ressources



Légende :

RH : ressources humaines

RF : ressources financières

RI : ressources informationnelles

RT : ressources techniques et matérielles

Interdépendance et interaction marquées par les flèches croisées et/ou à double sens



Mais là encore, le schéma proposé ne semble pas satisfaisant. Tout d'abord, sa construction pourrait donner l'impression que seules des ressources internes sont mobilisées. Or les entretiens démontrent que ce n'est pas le cas (voir notamment les actions de la firme C et de son client C pour mobiliser des ressources externes, de fournisseurs et / ou partenaires, de sous-traitants...). Dans de nombreuses situations de projet en effet, il faut faire appel à des « interconnexions » (Dayan, 2002, p. 76), à savoir des collaborations, des partenariats pour compléter les ressources et se donner toutes les chances d'obtenir et de réussir un projet. L'on fait d'ailleurs souvent appel dans ce cas, à des entreprises de son réseau (Ford, on behalf of the IMP Group, 2002, p. 58).

De plus, et de la même façon que cela fut fait pour les variables déterminantes du processus du marketing de projet (voir section 1 de ce même chapitre), il apparaît nécessaire d'observer l'évolution des actions liées à la mobilisation des ressources, selon l'avancée du projet, et ainsi selon les phases de marketing de projet. Et il semble opportun de rendre compte de cette évolution, en fonction du type de ressources (humaines, techniques, etc.)

## **2 - Phases de marketing de projet et mobilisation des ressources**

### ***2.1. Ressources financières et budgétaires***

Selon les auteurs, le domaine de la finance couvre principalement deux aspects dans une situation de projet :

- l'évaluation financière des projets (Houdayer, 1993)
- le financement des projets (Benichou, Corchia, 1996)

L'aspect traité ici concerne surtout la mobilisation des ressources, au sens de l'allocation des ressources, aussi le financement du projet semble-t-il plutôt concerné. Or l'évaluation financière du projet ne peut être exclue, car elle a souvent lieu tout au long du projet, pour s'assurer que le budget alloué à l'origine (proposé et accepté par le client lors de la négociation dans le cadre d'une transaction) ne soit pas dépassé au final. C'est d'ailleurs un aspect décrit notamment par le Chef de projet dans le cadre du projet C qui a duré près de deux ans, et par la Responsable Administrative et Financière dans le cadre du projet B (de type organisationnel).

En outre l'analyse des phases de marketing de projet, en regard aux deux aspects ci-dessus, au niveau de l'enquête comme de la littérature, permet les assertions suivantes :

En phase marketing hors projet (phase 1), des premières études et estimations sont réalisées à côté de l'analyse financière de l'entreprise : l'étude de la conjoncture, et du marché, des tendances et des attentes des clients, ce sont des « études préalables avant financement » (Houdayer, 1993, p. 24), au cours desquelles on traite aussi des aspects de création d'idées. S'il s'agit d'un projet de type transactionnel, l'on évalue également le

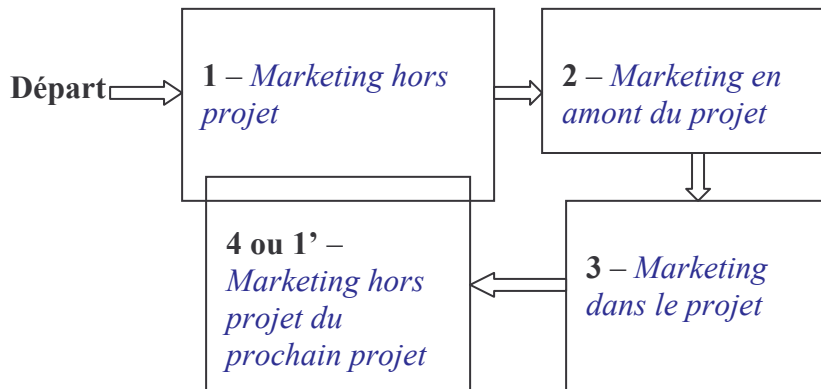
budget que l'on demandera au client pour la réalisation et le suivi du projet pour lequel il est l'initiateur (éventuellement en co-élaboration avec son fournisseur, voir notamment la vente de solution, traitée dans les chapitres précédents). Les protagonistes n'ont alors que peu d'informations *précises* sur la nature et le montant de l'éventuel projet, celles-ci ne sont liées qu'à des estimations, alors les actions de mobilisation des ressources financières (EFP et FP) restent à un stade relativement préliminaire.

En phase marketing en amont du projet (phase 2), l'évaluation financière du projet (EFP) correspond à la vérification que le projet est « viable », par la détermination de la rentabilité et des possibilités de financement du projet (FP). Certes, « la viabilité reste conditionnelle, car elle est liée à deux types de contextes : les contraintes imposées et les informations disponibles » (Houdayer, 1993, p. 23). L'on recherche ici le meilleur financement possible. L'évaluation financière du projet est très importante dans cette phase, avec notamment l'aspect de détermination des besoins financiers à mobiliser.

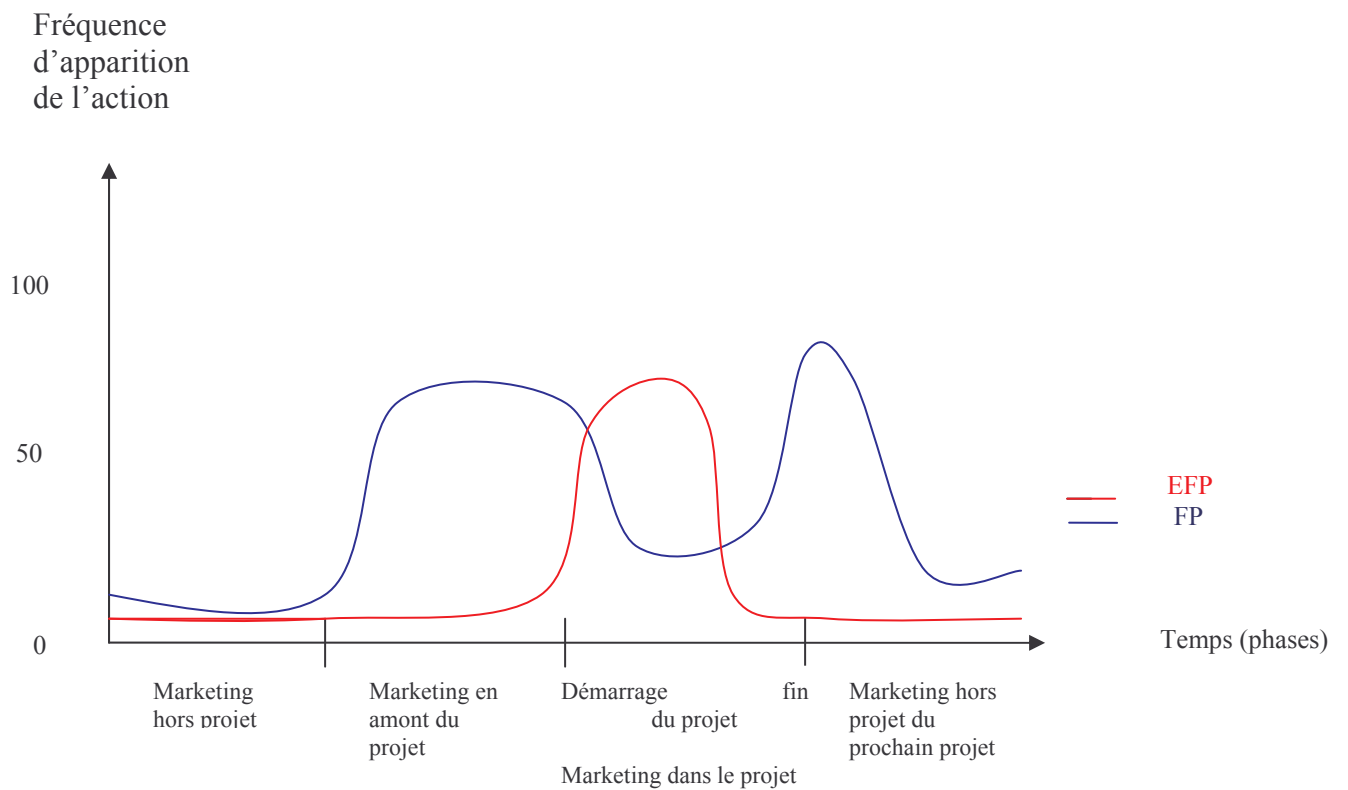
Dès le démarrage du projet, au moment où l'on bascule en phase marketing dans le projet, (phase 3), le financement est lancé ; l'action de financement du projet (FP) est donc très importante, et son influence semble à son niveau maximum en comparaison aux autres phases 1, 2 et 4. C'est la « montée en puissance » du financement en phase d'« exécution du projet » (Declerck, Debourse, Declerck, 1997, p. 109 et 121). Elle ralentit généralement en cours du projet, le financement étant pratiquement achevé (sauf dans les cas où l'entreprise subit une crise de financement). Alors que l'évaluation financière du projet (EFP) va se poursuivre tout au long du projet, à un niveau important, avec une pointe maximale à la fin du projet à l'issue de laquelle on dresse le bilan financier (chez le client comme chez le fournisseur).

Enfin, en phase marketing hors projet du prochain projet (phase 4, dans le cas où le nouveau projet n'est pas du même type que le projet initial, ou phase 1', si le nouveau projet est du même type – voir chapitre consacré à l'analyse du projet C dont la maîtrise du process et la confiance accrue entre les parties, permettent à l'entreprise d'espérer un projet C' – sur la base de la maîtrise du process- ou un projet Z –d'un autre type), l'on retrouve les mêmes niveaux d'action qu'en phase 1 de marketing hors projet, quoique l'on puisse penser qu'un bilan positif du précédent projet ait amélioré la situation financière de l'entreprise, et que les conditions soient quelque peu différentes de celles de la phase 1.

A partir du schéma représentatif du processus de marketing de projet et de ses phases (ci-dessous) et en ajoutant l'évolution des actions de financement de projet et d'évaluation financière du projet (graphe suivant), un premier modèle sera établi.

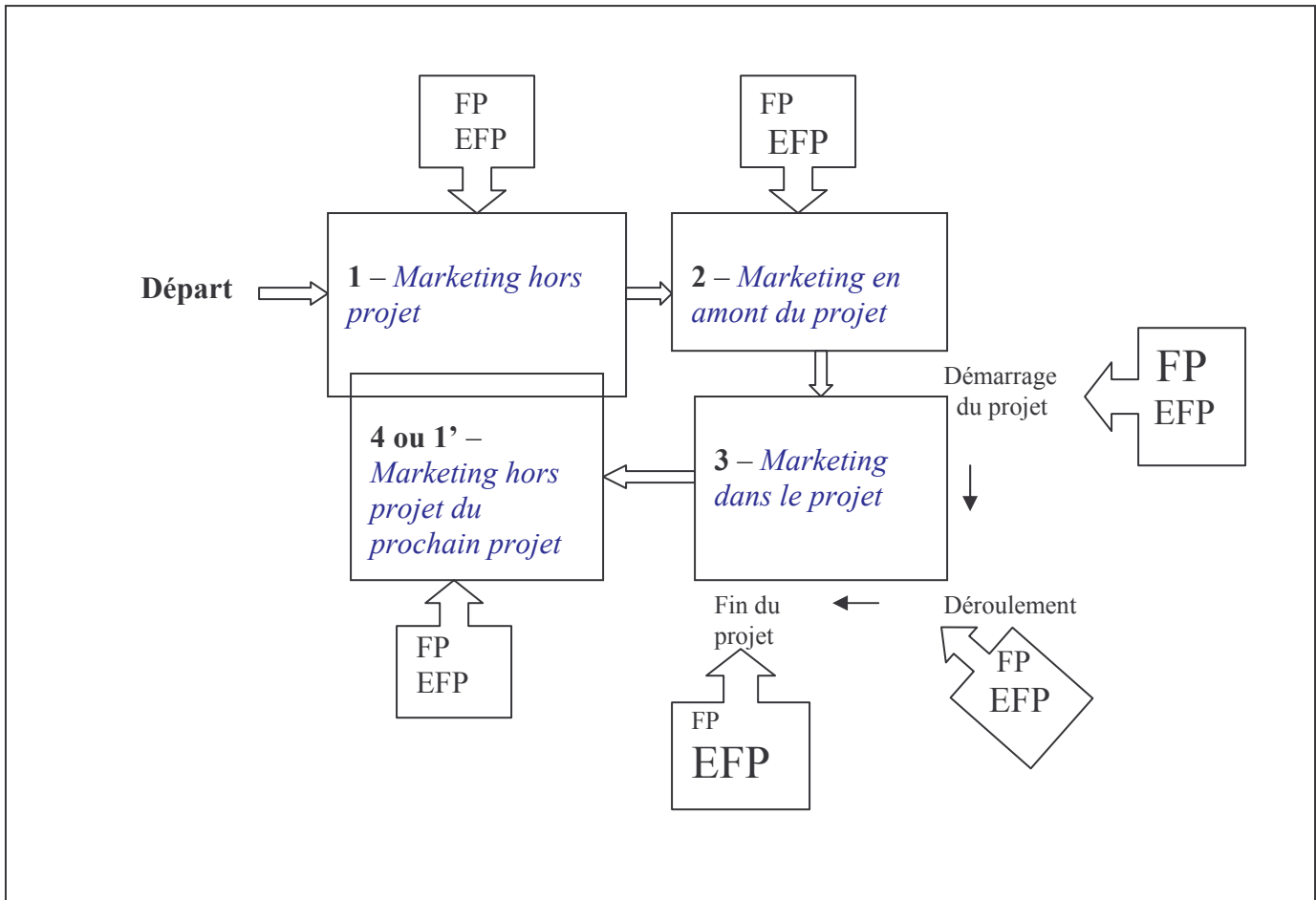


Ci-dessous, l'évolution des actions de financement de projet (FP) et d'évaluation financière du projet (EFP) selon les phases de marketing de projet :



Les éléments ci-dessus sont repris sous la forme d'un schéma illustrant l'évolution des ressources financières au sein du processus de marketing de projet (il est le préliminaire à un modèle plus complet, qui sera présenté lorsque les trois autres types de ressources auront été étudiés), comme suit :

*Modèle de mobilisation des ressources financières selon les phases de marketing de projet*



*Légende :*

*FP : Financement du Projet*

*EFP : Evaluation Financière du Projet*

*La grosseur des lettres utilisées pour FP et EFP (allant de 9 à 18), indique l'évolution de l'action de mobilisation des ressources au cours de la phase considérée*

## **2.2. Ressources humaines**

Il est moins aisé de définir ici quels attributs seront retenus pour illustrer l'importance et l'évolution de l'action des ressources humaines (pour la partie précédente sur les ressources financières et budgétaires, cette définition de FP et EFP s'est faite pratiquement d'emblée car les auteurs et les interviewés relevaient souvent les mêmes). C'est pourquoi les paragraphes suivants révèlent la réflexion menée par le chercheur

jusqu'au choix de ces attributs (voir plus loin, les notions finalement retenues seront : A pour acquisition, D pour développement et S pour séparation).

« Le potentiel humain constitue le facteur énergétique essentiel et une source d'avantages concurrentiels. La dynamisation du potentiel humain apparaît donc comme une condition nécessaire à l'amélioration de l'efficacité » (Gilbert, 1988, p. 37). En effet la majorité des protagonistes du projet B (voir chapitre précédent) considère que les dysfonctionnements et aléas rencontrés tout au long du projet, -et donc, selon eux, le manque d'efficacité de leur organisation face à ce projet- sont liés à une déficience en ressources humaines : leur quasi-incapacité à mobiliser les ressources, à allouer les ressources nécessaires et compétences utiles à l'avancée du projet (pour plusieurs raisons, notamment budgétaires). Du côté de l'entreprise C, on considère notamment que l'implication personnelle des acteurs, leurs compétences et expériences, leur réactivité ont permis l'aboutissement et le succès du projet, et ainsi la définition d'un avantage concurrentiel (pilotage associé au développement complet d'un véhicule).

Et, outre l'aspect du recrutement ou de la nomination d'un Chef de projet (avec la notion de profil à définir, etc.), il faut tenir compte de celui de la mobilisation des compétences autour du projet et tout au long du projet (l'équipe du projet en particulier), d'autant plus que pour la plupart des auteurs, la qualité du projet abouti dépend souvent des personnes impliquées dans ce projet (Turner, 1999, p. 153). Le terme 'mobilisation' s'entend d'ailleurs à deux niveaux à travers les enquêtes sur le terrain : celui de la motivation autour du projet et de l'intégration du projet, et celui de l'allocation des ressources. D'ailleurs l'équipe du projet est à géométrie variable, à savoir certaines compétences requises au début, ne le sont plus par la suite et inversement (voir par exemple les compositions variables de l'équipe du projet C). Ainsi la « temporalité dans le groupe » est affectée par les phénomènes liés à la désintégration du groupe, à la « discontinuité dans la succession des phases de trajectoire du projet » (arrêts, retards, procédures...) mais aussi aux entrées et sorties de divers acteurs ; ceux-ci « constituant les parties prenantes (*stakeholders*) ou les porteurs d'enjeux (*shareholders*) du projet, et que l'équipe projet doit s'attacher à manager » (Lecubin, 2002, p. 3, 4, 6). Enfin il faut intégrer également à ce niveau les aspects liés aux mouvements du personnel (maladie, démission, remplacement, départ en retraite... voir en particulier le traitement du cas B).

En conséquence, si les ressources humaines concernent quatre orientations principales au sein d'une firme : « l'acquisition des ressources, leur attribution aux entités de l'organisation, leur intégration et leur participation à la performance de l'entreprise » (Galambaud, p. 294), ces attributs se retrouvent également dans le cadre de l'activité du projet (ce fut en l'occurrence relevé au cours de l'analyse des entretiens, voir les chapitres précédents et les paragraphes ci-dessus). C'est d'ailleurs en ce sens que certains auteurs considèrent le projet comme une petite entreprise à gérer (Bossart, 1997, p. 23-27), d'autant plus que l'entreprise est un système « hyper-complexe [...], composé d'une diversité d'acteurs aux intérêts différents, sinon contradictoires et largement ouvert sur un environnement technique, économique, financier, social » (Donnadieu, p. 254, in Weiss, 2003) et que, pour un projet aussi, le niveau de complexité se caractérise souvent de la même façon (Cova, Ghauri, Salle, 2002 ; Pinto, Rouhiainen, 2001).

En effet, en regard à la gestion des ressources humaines, s'il est question au niveau de l'entreprise, de « performance<sup>237</sup>, prévision<sup>238</sup>, compétence<sup>239</sup>, développement<sup>240</sup> » (Weiss, 2003, p. 237 ; ou « developing human resource », « performance management » in Beardwell & Holden, 2001, p. 267, p. 506), il n'en est pas moins pour une situation de projet, selon les répondants au cours de l'enquête (voir les deux chapitres précédents), mais aussi selon certains auteurs, c'est même une « réalité » (Baron, 2003, p. 615). Et ça l'est d'autant plus au niveau de « l'équipe projet » (Génin, 1999, p. 315-316). Pour Loosemore, Dainty et Lingard (2003, p. 313) notamment, manager les ressources humaines dans les projets, revient surtout à trouver les bonnes personnes, les utiliser à leur potentiel maximum, les guider dans l'accomplissement des objectifs organisationnels, les former et faire en sorte qu'ils se développent, les récompenser/rétrograder (« promoting/demoting ») et les conserver/les faire partir (« retaining/terminating »).

Or les composantes « performance, prévision, compétence, développement » sont exprimées comme des entités en interaction et / ou transversales, par les personnes interviewées. Par exemple, la notion de 'performance' est inhérente aux autres composantes. Une bonne prévision en termes de ressources humaines et un bon développement de leurs 'compétences' (assurant le développement de leur carrière) assurent la performance du personnel, et des projets dans lesquels ils sont impliqués, donc assurent la performance de l'entreprise. C'est notamment l'avis du client de C lorsqu'il explique le recours au partenariat, et l'avis du conseiller extérieur lorsqu'il explique la façon dont sa méthode est appliquée dans la firme A. Enfin, la prévision au niveau des ressources humaines est souvent liée à la régulation des flux humains (voir en particulier le cas B).

En outre on retrouve à travers les discours analysés, pratiquement les « trois familles classiques d'opérations » liées à la gestion des ressources humaines (Donnadieu<sup>241</sup>, 2003, p. 185):

- « acquisition de main-d'œuvre » (recrutement, contacts avec le marché...)
- « professionnalisation et développement » (formation, gestion des carrières...)

---

<sup>237</sup> La performance « globale » consistant à « vérifier simultanément trois critères, traduits par «l'adage : faire bien les bonnes choses ». Faire, « c'est-à-dire réaliser les objectifs que l'on s'est fixé (efficacité) ». Bien, « c'est-à-dire dans l'économie des moyens (efficacité) ». Bonne chose, « c'est-à-dire avoir su choisir les objectifs qui conviennent (pertinence) » (Donnadieu, 2003, p. 244)

<sup>238</sup> Il s'agit de prévision en particulier à deux niveaux : les emplois et / ou les compétences (Gilbert et Parlier, 2003, p. 387), grâce notamment à des évaluations (« postes, fonctions, activités, compétences, capacité »), via certaines méthodes (Donnadieu, 2003, p. 301). La formation fait partie de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) (Gilbert et al., 2003, p. 387).

<sup>239</sup> Selon Davignon, (1991), les auteurs utilisent en général le triptyque « savoir (connaissances générales et spécifiques), savoir-faire (expériences pratiques et « tours de main »), les savoir-être (aptitudes et qualités personnelles) »/

<sup>240</sup> Il s'agit ici en particulier de « former, apprendre et développer » et pour l'entreprise, il s'agit de « développer les compétences des salariés, à favoriser leur professionnalisme, à assurer l'efficacité de leurs pratiques professionnelles » (Parlier, 2003, p. 423). Le développement des ressources humaines a un enjeu au niveau individuel, au niveau de l'organisation et au niveau économique (« individual, organisation, economy », Beardwell et Holden 2001, p. 270).

<sup>241</sup> L'auteur ajoute « la régulation sociale » (exercice d'une action d'influence sur le système social) à la « gestion des personnes » (p. 184-185).

- « séparation » (licenciements, départs en retraite...)

En conséquence de ce qui précède, et considérant, d'une part, que la prévision au niveau des ressources humaines a notamment pour conséquence l'embauche (recrutement des ressources au niveau de l'équipe du projet ou recrutement d'un Chef de projet à partir de contacts avec le milieu si l'analyse prévisionnelle indique que l'entreprise n'a pas les compétences en interne) mais aussi qu'elle a pour conséquence ou pour essence, suivant le cas, la séparation (en particulier en phase de terminaison du projet, ou dans le cas d'un manque d'activité de projets ; qui obligerait la Direction à se séparer de certains acteurs) ; et que, d'autre part, la performance du personnel dépend aussi du niveau d'embauche, de la prévision, du développement des compétences, (et ce pour une meilleure performance au niveau du projet), alors les notions suivantes peuvent être retenues pour l'observation à travers les phases de marketing de projet :

- Acquisition (A) : notamment, recrutement extérieur, ou nomination d'un Chef de projet à partir de ressources internes ; acquisition de ressources suivant l'importance du projet, même au-delà de l'équipe du projet, en interne et en externe.

- Développement (D) : le développement des compétences en particulier, mais aussi le développement lié à la gestion des carrières. Le développement peut d'ailleurs être assuré par la formation (formation à la mission et à la responsabilité de Chef de projet par exemple). Ajoutons le développement lié à la gestion du changement (voir le cas A en particulier).

- Séparation (S) : la gestion du personnel doit aussi prévoir le remplacement des départs en retraite, et être suffisamment réactive face aux démissions.

En phase de marketing hors projet (phase 1), le souci principal est de maintenir le niveau -en termes de compétence-, de son personnel, susceptible de rejoindre une équipe de projet, et / ou capable d'occuper le poste de Chef de projet, mais il s'agit aussi de le former à cette mission : ce sont les aspects compétence et développement que l'on retrouve ici (D). Il convient également d'assurer le développement des ressources internes susceptibles de travailler de façon opérationnelle sur le projet (fabrication, contrôle, peinture...). Le développement dans son ensemble est mené dans la perspective de futurs projets.

Aussi, le développement de contacts avec les ressources extérieures est-il important également pour garantir une certaine réactivité en cas de contrat important. Dès cette période, certaines firmes présentent d'ailleurs leur entreprise aux clients et prospects, avec l'organigramme correspondant à l'organisation du projet, avec ou sans ressources extérieures. Or « il faut bien constater que les entreprises sont souvent condamnées à intégrer, sur un projet donné et à un moment donné, des personnes sur le critère de leur disponibilité au moins autant que sur celui de leurs compétences et de leurs attentes » (Baron, 2003, p. 634). C'est une des raisons pour lesquelles, par exemple, le client de C étudie les compétences internes et externes et les besoins en ressources en phase de marketing hors projet.

A ce stade, les opérations liées à la séparation (S) se font indépendamment d'un futur projet, ou justement devant l'absence de projets. L'action de séparation n'est donc pas la plus importante en phase marketing hors projet, comme d'ailleurs celle du recrutement (A), car le recrutement est prématuré à ce niveau, notamment pour des raisons financières (Génin, 1999, p. 319) ; ce qui expliquerait d'ailleurs l'importance de l'action



de développement des ressources humaines (D), basée surtout sur la formation et l'apprentissage (« learning and development » in Collin, 2001, p. 272) pour éviter des embauches hâtives, et se préparer à toute éventualité de commande.

Au niveau de la phase de marketing en amont du projet (phase 2), s'il s'agit de mobiliser certains acteurs pour convaincre les décideurs, il s'agit aussi et surtout de procéder à un ajustement en termes de ressources (Cova, Salle, 2003, p. 34), et notamment en ressources humaines. En effet le client et le fournisseur sont plus proches, ils vont vers la solution, vers la négociation finale et tous les deux détiennent des informations de plus en plus précises sur le projet (voir en particulier la partie marketing en amont du projet, traitée pour le cas C dans les chapitres précédents). Ainsi l'opération d'acquisition de la main-d'œuvre (A) est plus importante qu'au stade précédent. Mais le développement (D) reste à un niveau important pour faire face à la prochaine aventure et garantir la réactivité de l'entreprise. Cette fois l'entreprise partenaire présente l'organigramme officiel sur lequel l'organisation du projet sera basée. Les actions de séparation (S) reste à un niveau moindre.

Quant à la phase de marketing dans le projet (phase 3), il s'agit dès le départ, de mobiliser, c'est-à-dire ici, de motiver le personnel pour une meilleure intégration du projet – voir les cas B et C décrits dans les chapitres précédents-. Les anglos-saxons parlent d'ailleurs « d'empowerment » pour qualifier la meilleure implication des acteurs, servis par des phénomènes de dynamique de groupe, une meilleure concertation, et une meilleure communication ; cette valorisation du collectif concède un certain leadership, plutôt qu'un pouvoir (Holden, 2001, p. 574). L'« empowerment » est intégré ici dans la notion de développement (D) : le développement de compétences et de facultés à travailler ensemble, pour une meilleure intégration du projet et une motivation optimale, et le développement grâce à un apprentissage de la vie de groupe et de la dynamique de groupe.

Mais il s'agit aussi d'allouer les ressources nécessaires (A) de façon plus ou moins importante selon l'avancement du projet. Et c'est au démarrage que l'opération d'acquisition est la plus intense : l'acquisition de compétences, internes et externes (surtout pour des projets complexes avec de multiples fournisseurs et partenaires) (Baron, 2003, p. 622). Alors qu'en fin de projet, c'est la fin de l'équipe temporaire, la fin « du rassemblement temporaire de compétences » (Baron, 2003, p. 621), qui correspond à une redistribution des missions, une réallocation des ressources, avec des départs éventuels. Ainsi la « terminaison des projets » pose des problèmes de management compliqués, car « elle appartient à la famille des projets de désinvestissement, toujours complexes d'un point de vue humain [...] » (Debourse, 1991, p. 1). C'est pourquoi les actions liées à la séparation (S) sont au niveau le plus haut en fin de phase marketing dans le projet.

Tandis qu'en cours de projet les opérations de séparation sont à un niveau moyen ; elles concernent les entrées et les sorties des compétences, en fonction des besoins et des étapes à franchir pour le projet (voir l'évolution de l'équipe du projet C –sans même tenir compte du remplacement du chef de projet- ; et voir pour le projet B, les mouvements du personnel, avec l'intervention d'acteurs concernés : par exemple l'intervention des superviseurs en cours du projet).

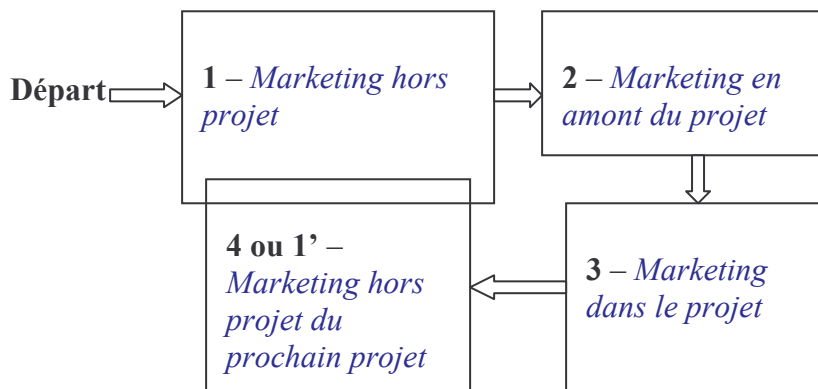
En outre, en fin de projet, le développement des ressources (D) basé sur l'apprentissage, l'expérience que les acteurs viennent de vivre reprend un niveau plus important qu'en

cours du projet. On amorce là une capitalisation de connaissances, qui sera plus importante encore en phase suivante.

En effet, c'est en phase de marketing hors projet du prochain projet (phase 4), que le développement (D) basé sur l'apprentissage et l'expérience est le plus important. C'est l'« apprentissage collectif » (Midler, 1998, p. 171) pour une capitalisation des connaissances (cette notion fait l'unanimité chez les interviewés, nous y reviendrons notamment dans le cadre des ressources informationnelles). Il faut maintenant « valoriser le capital humain et technique pour maintenir un niveau suffisant d'inventivité » (Boutinet, 2001, p. 117), qui permettra ) l'entreprise d'acquérir un prochain projet.

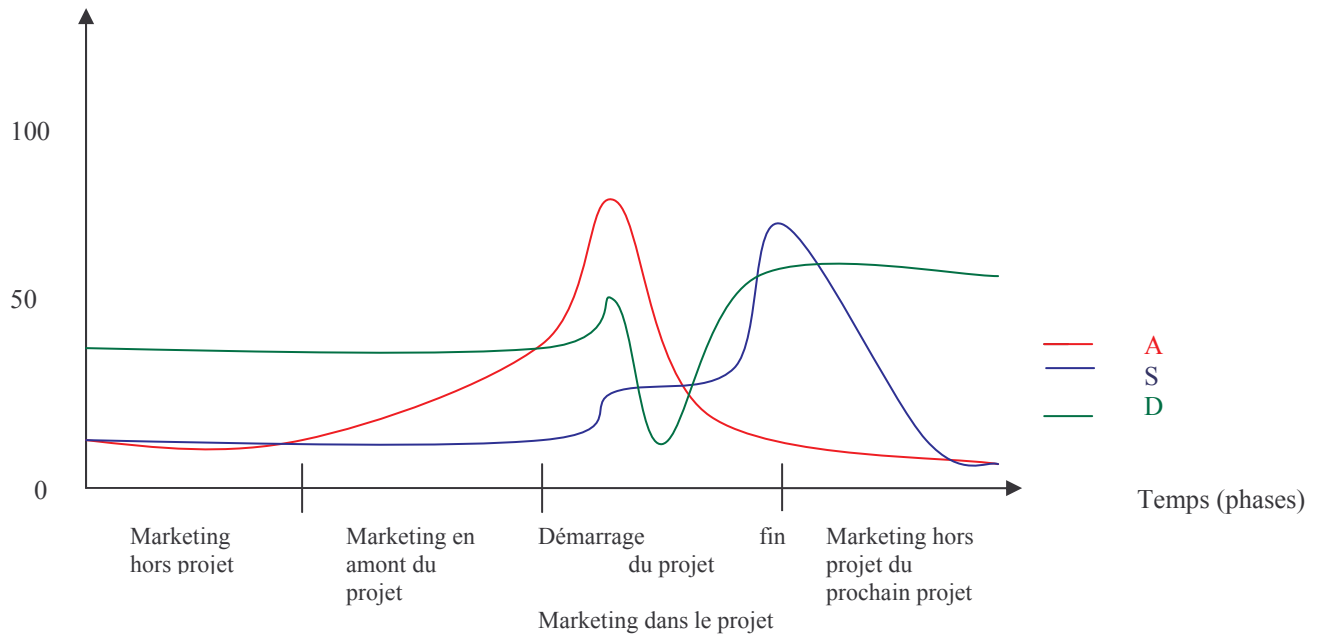
Mais le développement concerne aussi, de la même façon qu'en phase 1, le maintien des compétences et la formation continue du personnel (par exemple, suite au projet C, la Direction dispense une formation de Chef de projet au Responsable du bureau d'études, afin qu'il puisse capitaliser et développer l'expérience acquise, et que l'entreprise puisse disposer d'une ressource supplémentaire compétente en la matière).

De la même manière qu'il fut procédé pour les ressources financières (voir le point a précédent), un second modèle, spécifique aux ressources humaines, sera établi plus loin, à partir du schéma représentatif du processus de marketing de projet et de ses phases (voir ci-dessous) et en ajoutant cette fois, l'évolution (la fréquence d'appartition) des variables correspondantes aux ressources humaines, à savoir les actions de développement (D), d'acquisition (A) et de Séparation (S) (voir le graphique correspondant ci-après).



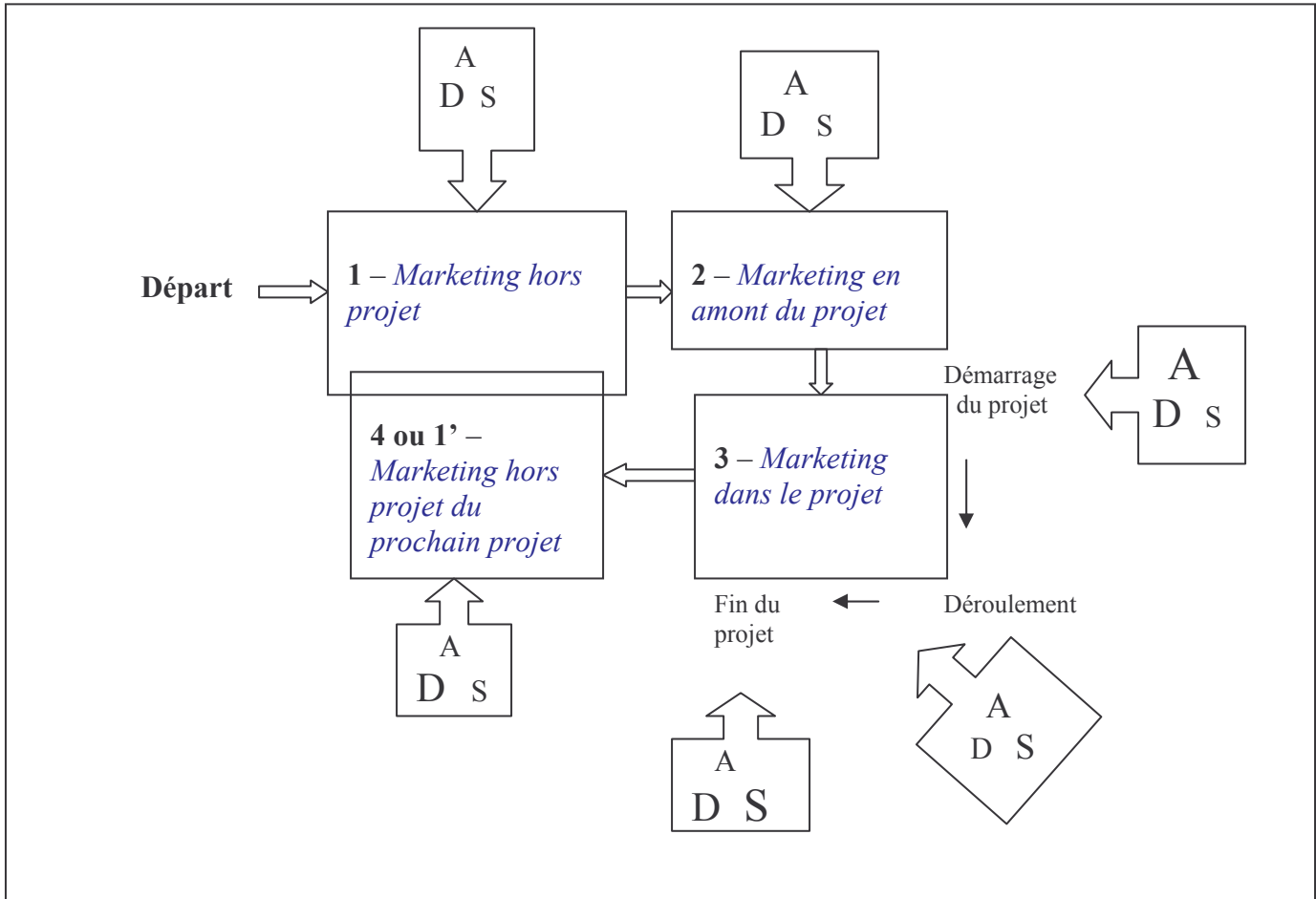
Ci-dessous, l'évolution des actions d'acquisition (A), de développement (D), et de Séparation (S) selon les phases de marketing de projet :

Fréquence  
d'apparition de  
l'action



L'ensemble des éléments ci-dessus sont repris sous la forme d'un schéma illustrant l'évolution des ressources humaines au sein du processus de marketing de projet, seconde base du futur modèle complet (il restera ainsi à analyser les ressources informationnelles et technologiques, voir en l'occurrence les partie c et d).

*Modèle de mobilisation des ressources humaines selon les phases de marketing de projet*



**Légende :**

*A = acquisition*

*D = développement*

*S = séparation*

*La grosseur des lettres utilisées pour A, D et S (allant de 9 à 18), indique l'évolution de l'action de mobilisation des ressources au cours de la phase considérée*

**2.3. Ressources informationnelles**

Les ressources informationnelles correspondent surtout à l'« intelligence économique, [la] veille stratégique, [les informations relatives à la] conformité réglementaire... » (Bichard, 2004, p. 34) mais il est également question ici de la connaissance et de l'expérience acquises. En effet, tous les auteurs s'accordent sur le fait que « l'acquisition et surtout la diffusion des nouvelles connaissances au sein de l'entreprise sont des enjeux fondamentaux » (Byosière, Ingham, 2001, p. 104). Ce que confirment également les

personnes interrogées dans le cadre des projets analysés (voir l'ensemble des chapitres précédents).

Trois niveaux sont ici retenus d'emblée, car ils correspondent aux idées développées par les auteurs comme par les interviewés:

- La capitalisation des connaissances ou « KM » (Bocquet, à paraître) ; à savoir le « Knowledge Management » qui correspond en fait à la « création de connaissances » et au « transfert » des connaissances (Byosière et Ingham, 2001, p. 112). Pour les trois cas d'entreprises étudiés, la capitalisation des connaissances est essentielle, car « capitaliser c'est traiter les causes de non qualité pour assurer la pérennité de la qualité » (Bocquet, à paraître in KM, « Manager les connaissances, concepts et approches »). Selon le dernier auteur, l'entreprise capitalise :

«

- parce que ses produits, ses fonctions sont complexes. La complexité c'est le dépassement de la capacité de l'homme, donc la nécessité de *mutualiser* les connaissances
- parce que ses métiers nécessitent une expertise hors du commun. Une expertise hors du commun est souvent synonyme de rareté (d'où une sensibilité au *turn over*) et d'un long apprentissage (apprentissage par *l'erreur qu'il ne faut pas répéter*)
- parce qu'elle n'arrive pas à une maîtrise complète de ses métiers, de ses fonctions du fait d'*instabilités*, et qu'elle se doit de s'améliorer par une observation, une analyse de ces instabilités.

»

La première cause de capitalisation ci-dessus indiquée, est en effet exprimée par la majorité des personnes interrogées, quel que soit le projet analysé (voir les chapitres précédents ; et voir, en particulier, la conclusion du chapitre ci-avant). Le second point est surtout appuyé par les récits concernant le cas C (la rareté et la nouveauté du projet sont d'ailleurs évoquées comme un attrait et un avantage, même si elles impliquent des difficultés supplémentaires ; et l'apprentissage exprimé concerne, d'une part, l'apprentissage par rapport à l'expérience en cours, et d'autre part, l'apprentissage de l'expérience sur lequel les protagonistes s'appuient pour obtenir d'autres projets). Et le dernier motif de capitalisation pour une firme, est relevé en particulier par les acteurs interviewés pour le cas A et C (voir notamment l'effet de la conjoncture pour C : origine du projet C d'un côté et blocage pour un projet C' d'un autre côté ; et voir les conséquences d'un manque d'observation du marché, de l'environnement et de son évolution, exprimé par la majorité des protagonistes chez A).

Certes, le KM peut en conséquence impliquer « plus d'administratif, mais si c'est le prix à payer pour plus de transparence, c'est bien » (Valentin, 2004, p. 56).

- Or l'objectif de la capitalisation des connaissances est souvent la mise en place d'un système d'information ; le système d'information (SI) repose en effet (à côtés d'autres éléments fondamentaux tels que les progiciels de gestion intégrée<sup>242</sup> traitant les grandes

---

<sup>242</sup> Progiciels de Gestion Intégrée (PGI) ou Enterprise Resources Planning (ERP), in Ballaz, 2002, p. 93

fonctions de l'entreprise et les systèmes de commerce électronique via Internet, le e-mailing...), sur le « management de la connaissance » (Hays, 2002, p. 200). C'est pourquoi le système d'information (SI) constitue le second niveau retenu pour les ressources informationnelles.

Le SI ou Système d'Information, est défini dans cette partie, comme le « traitement informatisé des informations » (Gilbert, 2003, p. 703) (voir par exemple, le cas C, pour lequel un réseau intranet et extranet sont développés chez le client, afin que l'équipe du projet du fournisseur puisse obtenir facilement et rapidement les informations nécessaires à l'avancement du projet, et pour lequel diverses procédures informatisées sont réalisées par l'entreprise C, et notamment, un dossier sur papier et son fichier correspondant sur réseau sont transmis au client, marquant la fin de la prestation et du projet). Il s'agit en fait de « favoriser l'exercice des capacités cognitives individuelles et collectives des acteurs », d'où l'importance « de concevoir le système d'information de l'organisation comme un système de mémorisation collective » (Avenier<sup>243</sup>, 1997, p. 27). Aussi la notion d'information à recueillir est-elle étroitement liée à celle de la communication ; l'on parle d'ailleurs souvent de « système d'information et techniques de communication » (Hays, 2002, p. 200 ; Castagnos, 2002, p. 17 ; voir les travaux de Milis et Mercken, 2004, p. 87 : « Information and Communication Technology » et voir dans la section précédente, l'analyse de la variable communication).

- Mais l'information utile à une situation de projet n'est pas uniquement informatisée, en particulier « au-delà de systèmes d'information de plus en plus sophistiqués, l'entreprise [peut] exploiter le capital de connaissances diffuses dans l'organisation » (Chaumont, 1997, p. 394) (voir par exemple, l'intérêt porté par le Chef de projet B pour les informations obtenues à la suite de réunions formelles, mais aussi de réunions informelles –en cafétéria ou dans les couloirs notamment-).

Par ailleurs des informations issues du marché, du milieu, du réseau, obtenues grâce au relationnel, ne sont pas toujours formalisées, ni traitées par informatique (voir notamment les travaux de Ford, 2002 ; de Skaates et Tikkanen, 2003 à ce propos, particulièrement illustrés d'ailleurs par les discours tenus au niveau de l'enquête liées au projet C). En effet, les connaissances « peuvent être développées par le biais de la discussion, de la confrontation de représentations, du travail en commun, et éventuellement, de la construction collective d'un modèle des relations entre les variables d'action des différentes unités » (Avenier, 1997, p. 28).

Compte tenu de ce qui précède, les notions suivantes sont retenues pour l'observation des ressources informationnelles au cours des phases de marketing de projet :

- K (pour capitalisation des connaissances ou Knowledge Management)
- SI (système d'information grâce au traitement informatique de l'information, en vue d'une mise en réseau par exemple)
- I (information, autre que l'information traitée par informatique)

---

<sup>243</sup> L'auteur précise que les ressources informationnelles sont associées à des « ressources temporelles » ; en effet « il importe que les acteurs disposent de temps ou s'en ménagent, pour s'informer et réfléchir sur leur action en la restituant dans ses différents contextes » (1997, p. 28).

- En phase de marketing hors projet (phase 1), la capitalisation (K) est à un niveau moyen : il s'agit de la capitalisation de l'entreprise sur l'expérience passée, mais aussi d'un rassemblement des « informations qualitatives » caractéristiques du Knowledge Management : « les marchés sur lesquels [le fournisseur ou le client selon le cas] opère ainsi que leurs caractéristiques, le positionnement concurrentiel, ses procédés, ses équipements, la concurrence, les performances financières et tout élément pertinent informant sur son développement » (Hays, 2002, p. 202). C'est ainsi par exemple, que le client de l'entreprise C étudiée, audite et évalue ses fournisseurs et préserve son panel en vue d'un besoin potentiel (voir le chapitre 3).

Quant au niveau SI (information traitée par informatique), il est à un niveau moindre, régulant la gestion de l'entreprise, les échanges ERP (Enterprise Resources Planning), e-mailing, etc., avec les autres entreprises.

Par contre l'information non traitée par informatique (I) est à un niveau très élevé, notamment pour répondre aux besoins d'informations « qualitatives » du Knowledge Management décrits précédemment, mais aussi et en conséquence, pour déceler les besoins de projet éventuel, au sein du réseau.

- Au niveau de la phase de marketing en amont du projet (phase 2), les informations se font de plus en plus précises. Si K et SI sont à un niveau moindre, caractéristique du maintien de l'action, le niveau I est à son paroxysme. Les réunions de présentation de projet et d'offres correspondantes se multiplient, les rencontres et les audits des fournisseurs se développent et deviennent plus précis en fonction du dessein et du dessin du projet. Les informations et communications liées à la négociation sont importantes à ce niveau, jusqu'au moment de la négociation finale et de la signature du contrat. Du côté fournisseur, on « investit » alors dans les contacts et les échanges (Cova, Salle, 2003, p. 34). Voir en effet les descriptions faites par les interviewés des cas C et B dans les 2 chapitres précédents.

- En phase de marketing dans le projet (phase 3), l'importance des actions est différente, là encore, selon que l'on se trouve au démarrage du projet, en cours du projet ou en terminaison du projet.

Au démarrage, toutes les informations disponibles et utiles au projet et à son développement sont recueillies et exploitées, quelles soient inscrites sur papier, informatisées ou issues de réunions. Aussi l'intensité de l'action Information I (non traitée par informatique) est-elle aussi importante qu'en phase amont, et celle de Système Informatisé de l'Information (SI) est-elle à son plus haut niveau.

Pendant le déroulement du projet, des notes, des procédures, des comptes rendus de réunion sont émis, et de nombreuses bases de connaissances sont créées sur support informatique ; l'action SI reste donc assez importante. En effet, « la seule mémoire des individus » est insuffisante, notamment « en cas de défection de l'un des membres, les souvenirs sont perdus » (Chaumont, 1997, p. 398) (voir par exemple, pour le projet B, la demande expresse de la part de la Directrice Administrative et Financière auprès du Chef de projet de documenter un maximum ses actions, les possibilités du progiciel, les utilisations prévues, etc.). Mais aussi les échanges, notamment via l'Intranet et le e-mailing entre le client et le fournisseur sont très importants à ce stade, pour mener à bien le projet, prendre en compte les modifications et faire preuve de réactivité des deux côtés (voir en particulier les actions décrites pour projet C).

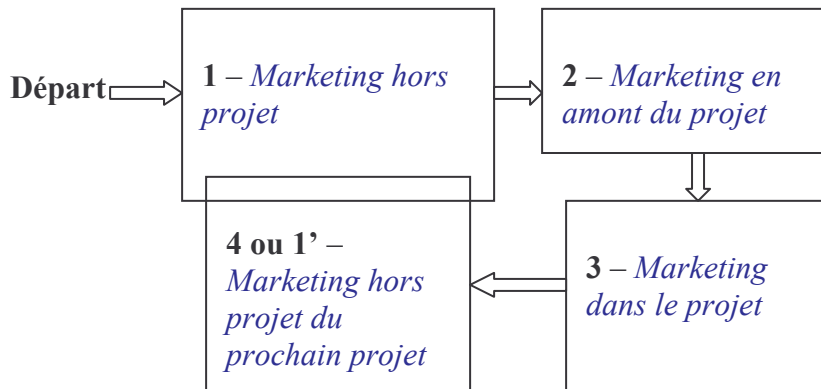


A la fin du projet, l'action SI est très importante, notamment pour diffuser les informations définitives au client (client externe pour le projet C, ou client interne pour le projet B). En effet, la transmission au client « est particulièrement important dans la phase de terminaison puisqu'il marque la fin du projet et l'accomplissement des principales obligations contractuelles du réalisateur du projet » (Debourse, 1991, p. 9). Et le management des connaissances (notion K pour capitalisation des connaissances) est à son paroxysme : il faut capitaliser sur l'expérience vécue pour s'améliorer et récupérer l'investissement fourni, pour progresser et favoriser l'apprentissage et le développement. En effet « la dimension collective de l'apprentissage n'existe que dans la mesure où les idées circulent, où les pratiques constitutives de nouvelles compétences se propagent ». Et elle n'est possible que si l'organisation met en place « une mémoire collective » (Chaumont, 1997, p. 395) (ce qui confirme le lien entre SI et K déjà évoqué en début de cette partie c). Mais c'est aussi et surtout l'occasion de mesurer le succès (« measuring the success ») ou l'échec du projet, et du management de projet (« project management solutions ») (voir les travaux de Phillips, Bothell, Snead, 2002) inhérent à cette phase de marketing dans le projet (voir en conclusion de la thèse, la section consacrée au lien entre le management de projet et le marketing de projet).

- Quant à la phase de marketing hors projet du prochain projet (phase 4), elle tient compte du fait que « l'évolutivité des connaissances est permanente. Les environnements concurrentiels, marchés, fournisseurs, technologies changent, en conséquence de quoi il y a nécessité de mises à jour régulières des connaissances de l'entreprise. Il n'y a pas uniquement nécessité d'ajouter mais également de supprimer donc d'actualiser et de changer » (Bocquet, à paraître, p. 3). Tous les niveaux d'action en ressources informationnelles restent suffisamment importants pour permettre l'obtention du prochain projet (notamment sur la base de la maîtrise du précédent projet, sur lequel l'entreprise a capitalisé, et le fait savoir dans son milieu ; voir le cas de C décrit dans les chapitres précédents : en particulier la phase correspondant à l'après-projet). Il faut penser en fait au ROI (« return on investment ») qui est similaire à une analyse post-projet (« post-project analysis ») et qui est une des étapes les plus utiles pour convaincre un client que l'organisation du projet déployée garantit le succès d'un futur projet, y compris bien sûr le succès financier pour les deux parties (Phillips et al., 2002, p. 254). Cette phase caractérise en particulier le fait que l'on ait une « co-construction de connaissance à partir de l'action et d'interactions » (Avenier, 2000, p. 23 ; et voir en section 1 le point concernant les 6 variables déterminantes en interaction, notamment les variables confiance, collaboration et apprentissage).

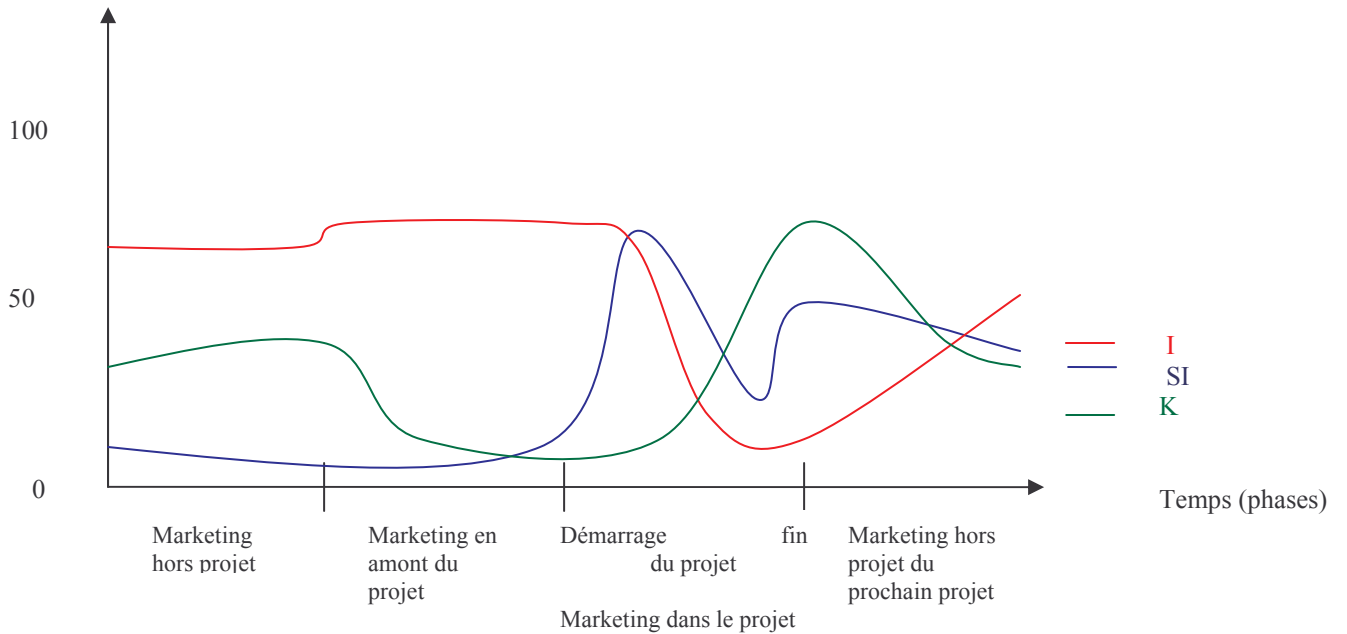
Après les ressources financières (partie a), et les ressources humaines (partie b) traitées précédemment, un procédé identique est maintenant développé pour représenter les actions des ressources informationnelles au cours des phases de marketing de projet : à partir du schéma représentatif du processus de marketing de projet et de ses phases (ci-dessous) et en ajoutant l'évolution des actions de capitalisation des connaissances (K), de traitement informatisé de l'information (SI) et d'information non traitée par informatique (I) (voir graphe suivant), un troisième modèle sera établi dédié aux ressources humaines (voir plus loin).





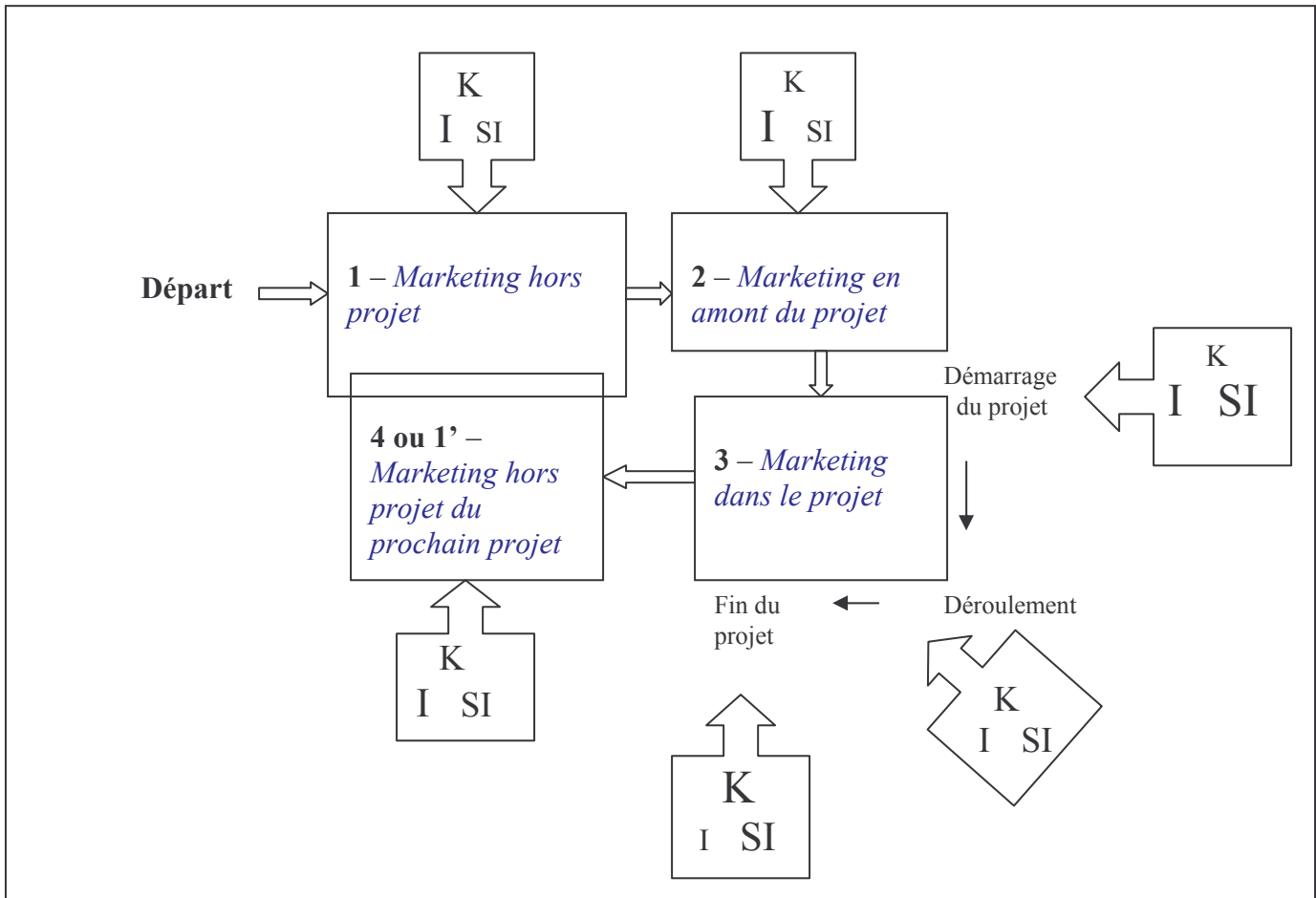
Ci-dessous, l'évolution des actions de capitalisation des connaissances (K), de traitement informatisé de l'information (SI) et d'information non traitée par informatique (I) selon les phases de marketing de projet :

Fréquence  
d'apparition  
de l'action



Les éléments ci-dessus sont repris sous la forme d'un schéma illustrant l'évolution des ressources informationnelles au sein du processus de marketing de projet, troisième base du futur modèle complet (les ressources techniques et matérielles sont traitées ensuite).

*Modèle de mobilisation des ressources informationnelles selon les phases de marketing de projet*



Légende :

*K= capitalisation des connaissances, KM*

*SI = traitement informatisé de l'information*

*I = information, non traitée par informatique*

*La grosseur des lettres utilisées pour C, SI, I (allant de 9 à 18), indique l'évolution de l'action de mobilisation des ressources au cours de la phase considérée*

**2.4. Ressources techniques et matérielles**

L'entreprise doit constamment confronter les ressources matérielles disponibles aux prévisions. Et quoique « les services financiers y soient hostiles », l'acheteur est souvent « sollicité par exemple par des services techniques de fabrication ou d'entretien pour des commandes anticipées ou en quantité plus importante que d'habitude s'ils craignent de tomber en rupture de stock... » (Dayan, 2002, p. 52). Il s'agit ici de « piloter un pool de ressources complexes » (Castagnos, 2002, p.11).

Ainsi, pour une meilleure prévision et une bonne réactivité en termes de disponibilités et d'accès aux ressources externes, le service des Achats, ou l'acheteur, ou toute personne en charge de cette mission (voir dans les chapitres précédents, le constat qu'un service spécifique n'est pas toujours dédié à cette tâche) procède à un « marketing d'achat » (Dayan, 2002, p. 72), tel que décrit dans le chapitre consacré aux apports des analyses des cas A et B, en section 2, partie intitulée : « Les phases de marketing en amont du projet et le marketing des achats » (voir en particulier les étapes : études de marché, reconnaissance du besoin, définition des spécifications, recherche de fournisseurs, présélection, analyse des propositions, négociations et choix du fournisseurs, contrôle des performances). En effet les auteurs s'accordent sur le fait que les achats sont intégrés au projet (intégration par rapport au délai, au budget, à la qualité) (Nicolas M., 2003, p. 10).

Or à certains niveaux de production, les personnes en charge de l'achat, en collaboration avec leur direction et le personnel en charge du marketing, peuvent recourir non seulement à des matériaux et / ou composants nécessaires à leur production – ce qui caractérise pour les anglo-saxons, le « procurement » (Wysocki et McGary, 2003, p. 38)-, mais aussi à la sous-traitance de pièces, parties, sous-ensembles, etc. (voir le cas C : le choix du client de faire appel à des sous-traitants, voire des partenaires) pour se donner une position avantageuse face à un client qui propose un projet d'envergure et demandant des ressources très importantes (par exemple : « if a firm does not have sufficient resources to develop these capabilities, they have to work closely with partners and pool resources together » in Lee, Peggy, 2002, p. 506). Cela permet notamment d'éviter un achat de nouvelles machines ou l'embauche de personnel supplémentaire (voir également la partie b ci-dessus concernant les ressources humaines). Et « bien au-delà des pratiques de la sous-traitance [...], mieux que la simple alternative produire ou acheter », l'entreprise suit une « politique conduisant à ses sous-traitances et engendrant des relations de partenariat inscrites dans la durée, la confiance et le partage de la valeur », à savoir : la politique « d'impartition » (Martinet<sup>244</sup>, 2002, p. 24). L'impartition prend aujourd'hui de « multiples formes » : « cotraitances », collaborations, alliances... (p. 25). Il s'agit ainsi non seulement d'acheter des pièces et des composants, des machines, mais aussi des « prestations intellectuelles » (Nicolas M., 2003, p. 9).

Selon Meredith et Mantel (2003, p. 300), après le « make or buy », c'est donc l'ère du « partnering » avec de multiple fournisseurs extérieurs qui permettent de réduire les litiges (les arrangements et accords sont en effet plus faciles entre partenaires), les risques de diversification des techniques, d'investissement en capital, les risques politiques pour des projets multinationaux. Et ils permettent également de réduire la durée d'un projet et de gérer un pool de connaissances complémentaires (« pooling of complementary knowledge », in Beecham et Cordey-Hayes, 1998, p. 192). Le cas C analysé dans le cadre de la thèse illustre tout à fait ces propos.

Fort de ce qui précède, les trois notions suivantes sont retenues pour servir la représentation des ressources techniques, technologiques et matérielles dans une situation de projet :

---

<sup>244</sup> L'auteur explique que « l'impartition » est un concept issu des travaux de Barreyre ; concept « précurseur », puisqu'il date de 1968.

- Les Achats et approvisionnements (Ap). Il s'agit ici, non seulement de l'action d'acquisition (« acquisition des biens ou services nécessaires au fonctionnement », in Bruel, 1998, p. 3), mais aussi le suivi des fournisseurs (« niveau de qualité exigé, livraison des quantités souhaitées dans les délais attendus, dans les meilleures conditions de service et de sécurité d'approvisionnement », p. 3), les audits et les évaluations, la construction d'un panel de fournisseurs agréés, le contrôle de la performance : des opérations liées au marketing des achats.
- La Mise en commun (Mc) : sous-traitance, associations, partenariats car les auteurs comme les personnes interviewées pour l'enquête mettent en avant l'« importance des relations et de partenariat entre les entreprises » (Albouy, 2002, p. 8).
- Le matériel et les machines Disponibles (Di), y compris les opérations d'entretien, de maintien des ressources. Ces actions et le niveau de 'disponible' en interne dépendent du marché, du métier et de l'organisation de l'entreprise ; en effet, plus une entreprise dispose de « structures organisées, riches en ressources internes », moins elle aura à mettre en commun ou à acquérir de nouvelles ressources (Jacoud, 2004, p. 55).

En phase de marketing hors projet (phase 1), le niveau Mc (mise en commun) est caractérisé par le relationnel développé avec des partenaires, par le maintien de contacts pour assurer une certaine réactivité en cas de pics d'activité, mais il n'y a pas de réelle mise en commun à ce stade du marketing du projet considéré : Mc est ainsi à son niveau le plus bas.

Tandis que Ap (achats et approvisionnements) est à un niveau plus élevé : il s'agit en fait d'actions de maintien du panel de fournisseurs, d'audits et d'évaluations des résultats sur les autres projets, là encore dans un souci de réactivité en cas de pic et dans un objectif de maintien de la qualité.

Quant à l'action Di (disponible), elle est au même niveau d'importance que Ap, notamment pour l'entretien, le maintien, la qualité des ressources disponibles : dans les deux cas, il faut se préparer à l'aventure éventuelle d'un prochain projet.

Pour la phase de marketing en amont du projet (phase 2), les informations concernant des projets éventuels, les tendances, la conjoncture... continuent à arriver (voir le point précédent c), l'action est à un niveau suffisant pour comparer le matériel et les ressources disponibles et les comparer aux besoins (Di).

Et l'intensité du travail en achat et approvisionnement (Ap) vis-à-vis des fournisseurs, est encore plus importante qu'en phase précédente : en effet, « la sphère d'action des acheteurs commence en amont de la trame contractuelle : définition des besoins, appréhension du périmètre de prestation, identification des acteurs, évaluation de leur solvabilité, définition des cadres administratifs et financiers, décryptage de la structure des coûts, audit... » (Jaoën, 2004, p. 54).

De la même façon, les relations avec les partenaires potentielles ne sont pas négligées (Mc) : il faut regarder la possibilité de partenariats et accords, en fonction des informations obtenues et de l'état du disponible.

En phase de marketing dans le projet (phase 3), il faut une fois encore considérer trois étapes à l'intérieur de cette phase.

Au démarrage du projet, les trois actions sont à leur plus haut niveau : la mise en commun de ressources est à son paroxysme (Mc), on passe à la contractualisation avec

des partenaires, contractualisation liée à celle de la firme avec son propre client et l'obtention de toutes les informations disponibles (voir point précédent c) ; on mobilise les ressources internes (Di), et l'action Ap, au sens de l'acquisition ici, est, elle aussi, très importante (achat de matériel, de composants...).

Pendant le déroulement du projet, les actions Ap et Di sont de moins forte intensité (les achats sont réalisés, le disponible est mobilisé ; il s'agit de maintenir et de réaliser des opérations de suivi) et, si l'action Mc (mise en commun) est moins importante qu'au démarrage, elle reste à un niveau relativement important pour recourir aux ressources externes, selon les besoins du projet, l'évolution du projet et ses modifications, voire ses renégociations.

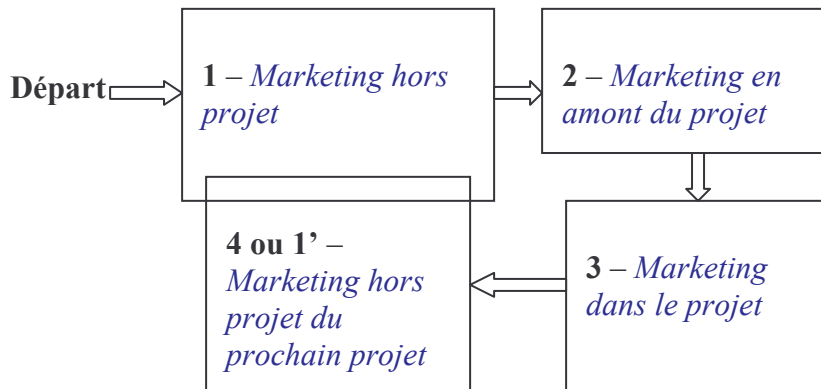
En fin du projet, les différentes actions liées aux ressources matérielles et techniques sont à un niveau moins important, mais suffisant pour satisfaire au contrôle des fournisseurs et de leurs prestations, à l'évaluation des ressources internes et externes, à la maintenance du matériel et au maintien du relationnel d'une façon générale.

Enfin, en phase de marketing hors projet du prochain projet (phase 4), l'accent est mis sur les ressources disponibles (Di), de la même façon qu'en phase 1 : pour garantir la réactivité et le moindre coût en vue des futures projets.

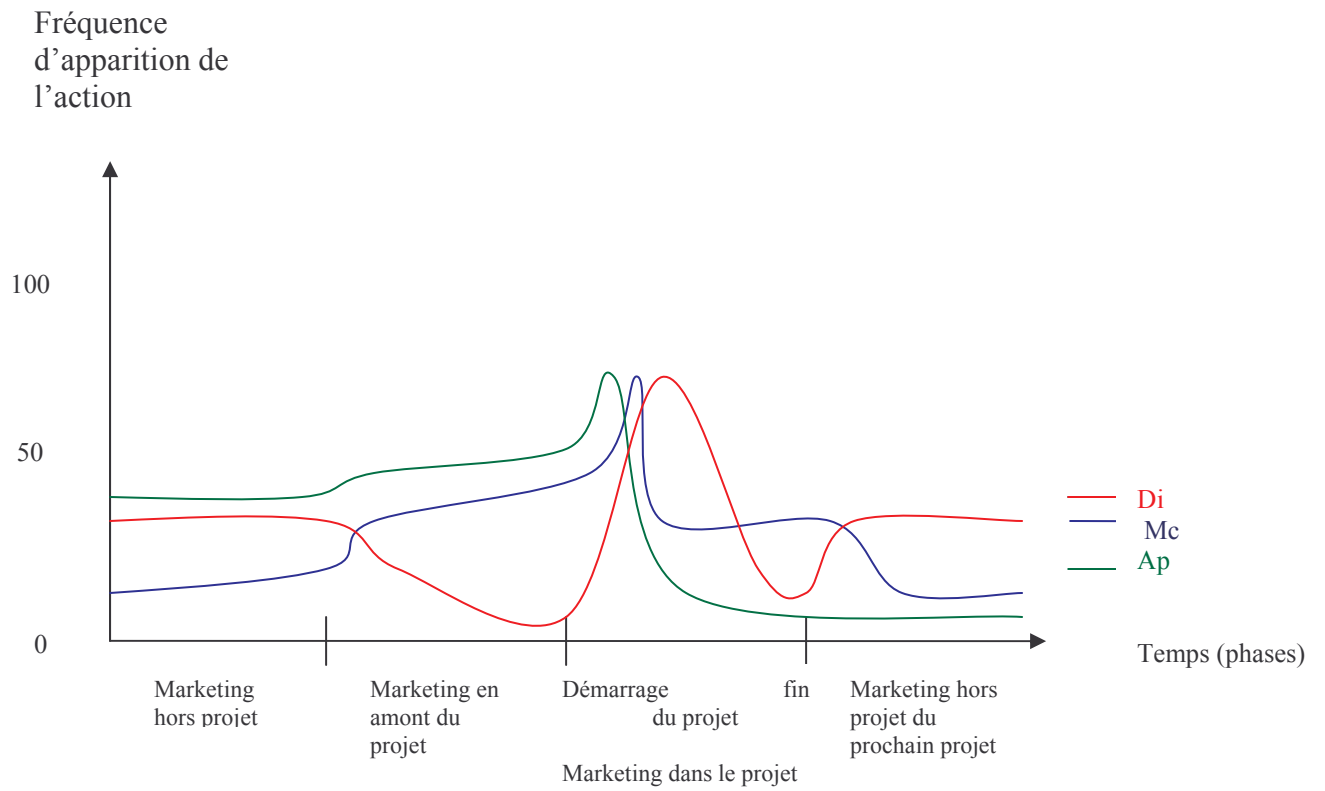
Et l'action Ap est à un niveau suffisant pour la poursuite du « dossier d'examen d'aptitude » (Jaouën, 2004, p. 55) et/ou la réactualisation du panel de fournisseurs agréés (avec les nouvelles références –« Reference list »-qui permettent de renforcer la crédibilité et la réputation d'une firme, Salminen et Möller, 2004, p. 133).

Quant à Mc, c'est une opération de maintien, mais surtout une action constante, car les professionnels croient plus « en la force des relations tissées à long terme qu'aux opérations à un coup » (Albouy, 2002, p. 9 à propos des travaux de Barreyre : « mélanges en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre »).

Selon le même procédé développé pour les trois autres types de ressources, les actions des ressources techniques et matérielles au cours des phases de marketing de projet sont présentées sous la forme d'un modèle : à partir du schéma représentatif du processus de marketing de projet et de ses phases (ci-dessous) et en ajoutant l'évolution des actions des Achats et approvisionnements (Ap), de Mise en commun, sous-traitance, associations, partenariats (Mc) et du matériel et machines disponibles (Di) (voir graphe suivant), un quatrième modèle sera établi spécifiquement pour les ressources matérielles et techniques. Les quatre modèles serviront ensuite à l'établissement du modèle final.



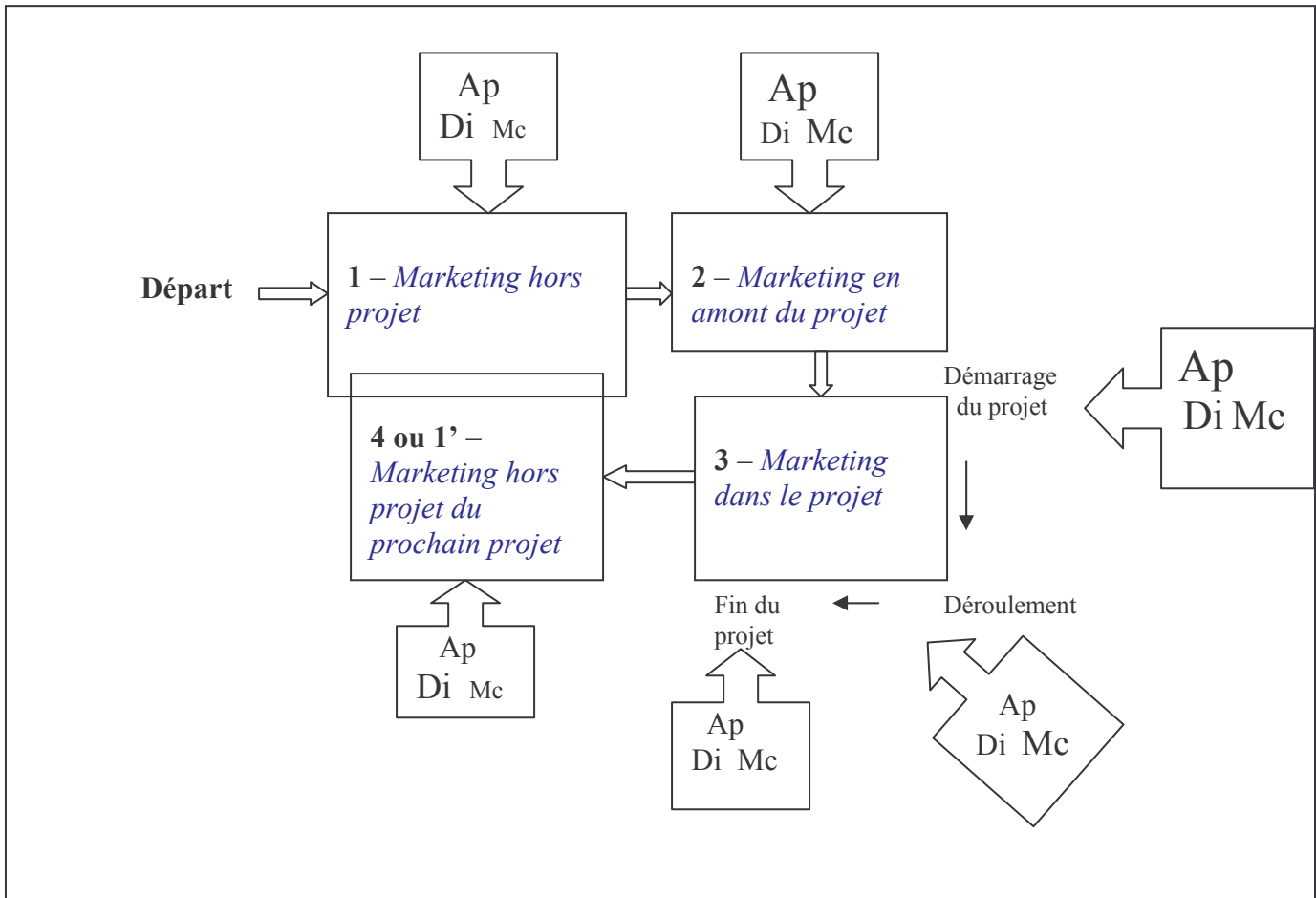
Ci-dessous, l'évolution des actions des Achats et approvisionnements (Ap), de Mise en commun (Mc) et du matériel et machines disponibles (Di) selon les phases de marketing de projet :



Les éléments ci-dessus sont repris sous la forme d'un schéma illustrant l'évolution des ressources techniques au sein du processus de marketing de projet, dernière base du futur modèle complet.



*Modèle de mobilisation des ressources techniques et matérielles selon les phases de marketing de projet*



Légende :

*Ap = approvisionnement, achat*

*Di = ressources techniques et matérielles disponibles*

*Mc = mise en commun de ressources (partenariats...)*

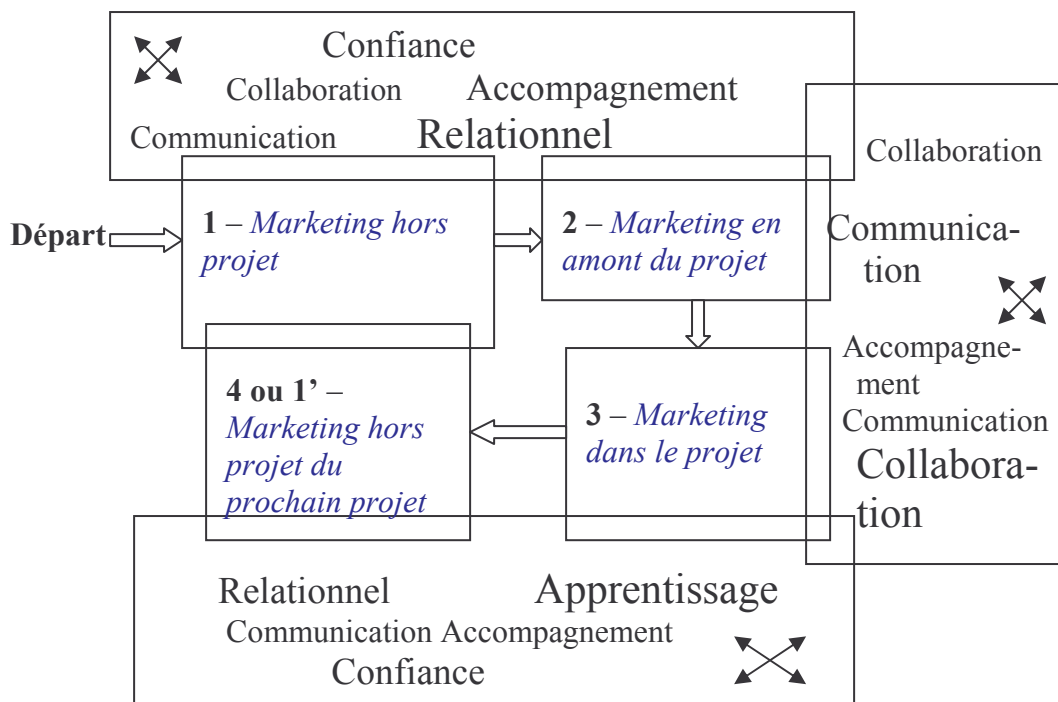
*La grosseur des lettres utilisées pour Ap et Di (allant de 9 à 18), indique l'évolution de l'action de mobilisation des ressources au cours de la phase considérée*

Pour terminer ce chapitre, et avant la conclusion générale de la thèse, il est maintenant possible de compléter le modèle de *processus de marketing de projet et les actions déterminantes du processus* (présenté en première section), grâce à l'évolution des différentes ressources en fonction des phases de marketing de projet (analysée précédemment). Ainsi le modèle final est proposé dans la section suivante.

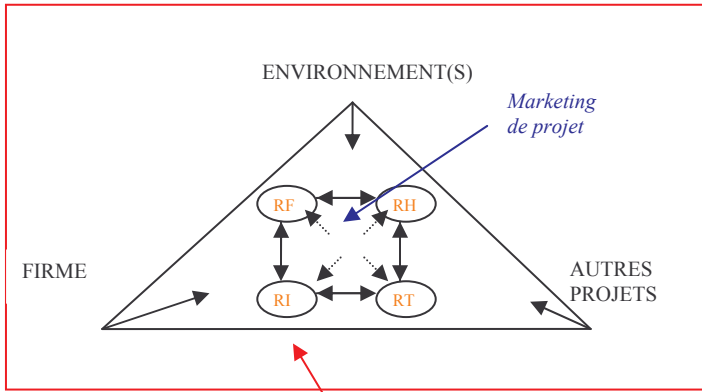
## SECTION 3 : MODÈLE DYNAMIQUE DE PROCESSUS DE MARKETING DE PROJET

En section 1, le modèle suivant a été présenté, indiquant les variables déterminantes du processus de marketing de projet et leur évolution selon les phases de marketing de projet :

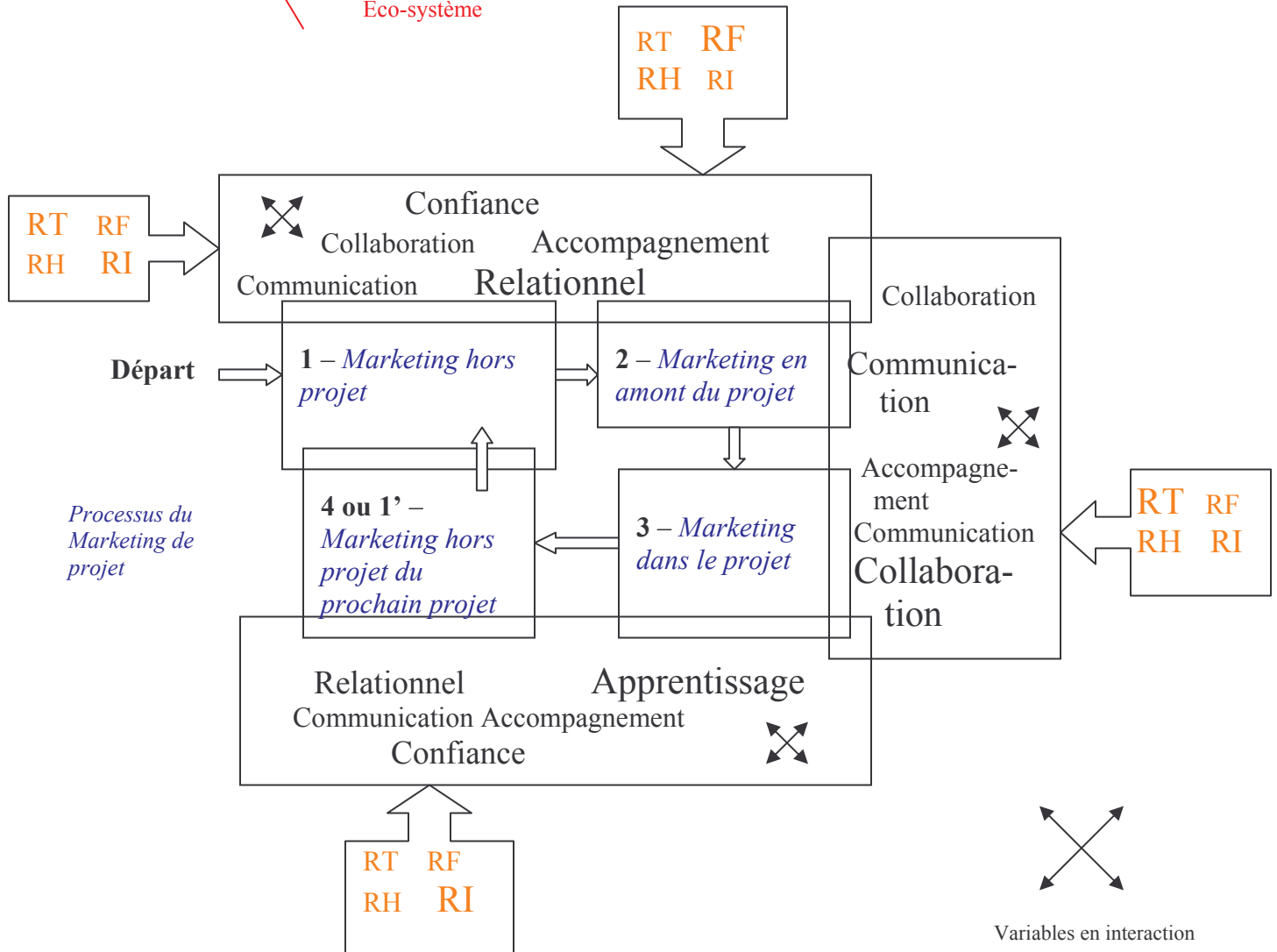
*Le processus de marketing de projet et les actions déterminantes du processus*



Comme cela est indiqué en fin de la section 1, le modèle n'est pas satisfaisant car il ne tient pas compte des actions liées à la dotation des moyens nécessaires au processus de marketing de projet. C'est pourquoi, en section 2, les ressources nécessaires au processus, en fonction des différentes phases de marketing de projet ont été analysées. Le modèle final complété ci-après peut donc être établi :



Modèle du processus de marketing de projet, en milieu B to B, dans l'éco-système projet – firme – environnement :  
 Actions déterminantes et ressources (internes et externes) selon les phases de marketing de projet



**Légende :**

- RT : ressources techniques et matérielles
- RF : ressources financières
- RH : ressources humaines
- RI : ressources informationnelles

La grosseur des lettres utilisées pour l'écriture des actions indique l'intensité des différentes actions, en fonction des phases de marketing de projet (grosseur de 9 à 18).

Pour le détail des actions liées aux ressources, se reporter à la section précédente.

Le modèle permet ainsi de représenter comment parcourir les différentes phases de marketing de projet (écriture bleue dans le schéma) dans les meilleures conditions possibles pour faire aboutir le projet, notamment :

- grâce aux six actions déterminantes du processus : confiance, collaboration, communication, relationnel, accompagnement, apprentissage ; variables en interaction (écriture noire),

- et aux moyens mis en œuvre, en particulier la mobilisation des ressources internes et externes nécessaires : ressources techniques et matérielles, ressources financières, ressources humaines, ressources informationnelles ; types de ressources en interaction (écriture orange).

Le modèle doit bien sûr être considéré dans l'éco-système projet / firme / contexte ou environnement (rectangle rouge ; voir le début de la section 2 du présent chapitre et voir le premier chapitre).

Finalement le « *Modèle du processus de marketing de projet, en milieu B to B, dans l'éco-système projet – firme – environnement : Actions déterminantes et ressources (internes et externes) selon les phases de marketing de projet* » constitue un résultat, une contribution de la recherche. Il soulève néanmoins quelques questions, abordées dans la partie suivante, conclusion générale du travail mené dans le cadre de la thèse.

# CONCLUSION GÉNÉRALE

## SECTION 1 : MARKETING DE PROJET ET MANAGEMENT DE PROJET, POUR DES CONTRIBUTIONS SCIENTIFIQUES ET PRAGMATIQUES MUTUELLES ?

La question relative aux contributions scientifiques et pragmatiques, renvoie à l'actionnabilité des connaissances, c'est-à-dire aux connaissances produites, « par, dans et pour l'action » (Le Moigne, 2003, p. 90). En effet, les connaissances sont en général produites par des disciplines qui construisent des outils (notion de prix, temps, usure outillage...). Or il existe de plus en plus de disciplines, et, dans ce panorama de disciplines, les praticiens ne savent pas toujours comment utiliser ces concepts. C'est pourquoi il paraît intéressant ici de s'interroger sur les contributions des deux disciplines du marketing de projet et du management de projet, tant au niveau scientifique qu'au niveau du terrain (actionnabilité), ce qui d'ailleurs permettrait éventuellement de répondre aux besoins « d'inventer » de nouveaux concepts, pouvant rapprocher les deux points de vue du théorique et de la pratique (« implementable validity » in Crossan, 2003, p. 39 à propos des travaux de Argyris et Schön ; et « Theories in use » ; « Knowing in action » in Stivers, 2000, p. 265, à propos des travaux de Schmidt « in honor of the memory of Donald A. Schön » ; voir en l'occurrence les travaux de Schön, 1983, et de Argyris et Schön, 1974).

« Le marketing est une démarche qui consiste à concentrer les ressources et les moyens d'une organisation sur les opportunités et les besoins environnants » (de Leersnyder et Keagan, 1994, p. 1). Cette définition du marketing fut choisie pour le développement de notre travail car elle appuie particulièrement l'aspect stratégique du marketing, dans lequel s'inscrit le marketing de projet<sup>245</sup> (certaines définitions du marketing renvoient surtout au côté opérationnel du marketing, à l'utilisation des outils, à la « codification » des pratiques du marketing par les entreprises, Kotler et Dubois, 2003, p. 7 ; voir également la « mise en œuvre du marketing » avec, pour chaque question, l'association de : « un processus, des méthodes et des outils », Beurdeley, 2004, p. 82). Or, même en ne soulignant pas particulièrement l'ensemble des aspects opérationnels du marketing (ils ne sont bien sûr pas exclus de la définition, mais sous-entendus), cette définition reste encore très large ; c'est pourquoi la question de recouvrement du champ du marketing se pose, et notamment pour le sujet traité du marketing de projet, *la question du recouvrement des champs du management de projet et du marketing de projet se pose.*

---

<sup>245</sup> Voir notamment la fin de la partie 3 de la thèse et la section suivante.

## 1- Y a-t-il une réponse générale à la question du recouvrement ?

Dans la section consacrée à la description des projets, la question du cycle de vie du projet par rapport au cycle de marketing de projet était posée (voir la fin du second chapitre), et la même question était soulevée au cours de l'analyse du cas C, en troisième section.

Il fut alors écrit ce qui suit :

‘Ce que l’on peut déjà relever pour le projet C, -et à la lumière des travaux de Cova et Salle (2002)- ce sont les périodes dédiées à ces deux domaines : le management de projet co-ordonne des activités complexes dans une *durée de temps limitée*, entre le début du projet (quand le projet démarre effectivement) et la fin du projet (« between the two boundaries of a project »), alors que pour le même client, la période de temps dédiée au marketing de projet est *illimitée* (« unlimited period of time »), ne serait-ce qu’entre la fin d’un projet et le démarrage d’un autre. Aussi « project marketing is a broader term than project management; it always implicitly includes project management but not (necessarily) vice versa » (Skaates, Tikkanen, Lindblom, 2002, p. 391 ; Skaates, Tikkanen, 2003, p. 504).’

Or il ne semble pas opportun de se poser la question de savoir si le marketing de projet inclut (« includes ») le management de projet ou, en d’autres termes, si le management de projet fait partie du marketing de projet. En effet d’après l’étude menée sur le terrain, il ne peut pas y avoir de réponse générale et définitive en ce qui concerne le recouvrement des champs : cela dépend beaucoup de la position et du point de vue des acteurs, en fonction du moment du projet (voir en particulier les analyses des cas B et A). Par exemple, en phase de marketing en amont du projet, le patron (au sens de l’initiateur) du projet va assumer une majeure partie du marketing de projet (vente de l’idée, mise en confiance,...), mais pendant la réalisation du projet, d’autres acteurs (membres de l’équipe du projet par exemple) vont s’appuyer aussi sur les actions de marketing (renégociation, communication... ; voir le traitement des différentes variables - actions).

Cependant, -indépendamment du problème des positionnements des protagonistes posé ci-dessus-, vérifier le recouvrement des deux champs, et y apporter une réponse plus précise, mène à de nouvelles perspectives de recherche. En l’occurrence il s’agit, d’une part, de travailler sur les outils de marketing de projet et sur les outils de management de projet (sont-ils différents ? sont-ils les mêmes ? sont-ils interchangeables ? peuvent-ils être « codifiés » de la même façon par les entreprises, etc.), et, d’autre part, il s’agit d’observer les différents concepts mis en avant par l’enquête en fonction des deux champs (par exemple, y a-t-il recouvrement des variables identifiées et analysées dans le cadre du marketing de projet ? y a-t-il des différences ? etc.).

Par contre, ce qui paraît primordial pour la recherche (et dans un objectif d’actionnabilité), c’est avant tout, de comprendre quelles contributions chaque discipline peut tirer de la théorie « consœur ».

## 2 - Quelles sont les possibles contributions?

Certes, la description des projets par les interviewés montre que la phase de marketing dans le projet (phase 3) s'apparente au management de projet (voir les chapitres précédents, consacrés au cas B et C notamment : on retrouve des actions identiques liées par exemple, à la gestion des aléas). C'est aussi la raison pour laquelle dans les schémas constituant les prémisses au modèle final, et dans les explications afférentes aux actions liées à la phase 3 -marketing dans le projet-, il fut nécessaire d'indiquer le démarrage, le déroulement et la fin du projet (voir le chapitre précédent). En effet ce cycle début / déroulement / fin correspond au cycle traditionnel du management de projet (Lock, 2003, p. 16). Or les chercheurs en management de projet ont aujourd'hui tendance à élargir ce cycle, certains préfèrent d'ailleurs parler de « project life history » (Lock, 2003, p. 17), d'autant que les cycles traditionnels ne sont pas efficaces lorsque les projets sont sujets à des forces provenant du marché et de l'environnement, surtout lorsqu'ils durent très longtemps (beaucoup de projets excèdent six mois, et les entreprises sont soumises à des risques majeurs, tels que les risques financiers) (Jaafari, 2000, p. 45). Aussi Pinto et Rouhiainen (2001, p. 25) proposent-ils le cycle de vie du projet suivant (« whole project life cycle ») :

- réponse initiale au client (« initial response to a client »)
- ventes (“sales”)
- contact
- besoins mutuels (« mutual needs »)
- évaluation entre le client et les firmes potentiellement capables d'offrir (« assessment between the client and the bidding companies »)
- processus d'offre (“bidding process”)
- attribution du contrat (“contract award”)
- développement du projet (« project development »)
- livraison (« delivery »)
- installation
- opération liée à l'achèvement du produit (« operation of the completed product »)

En fait ce cycle du projet couvre la fin de la phase de marketing en amont du projet (fin de la phase 2 du *modèle dynamique du processus de marketing de projet* proposé dans le chapitre précédent) et toute la phase de marketing dans le projet (phase 3 du modèle). Ainsi, si le cycle de vie du projet s'est en effet élargi vers l'amont, le cycle de marketing de projet reste plus large encore, ne serait-ce que par les phases 1 et 4 du modèle - phase 1 : marketing hors projet, et phase 4 : marketing hors projet du prochain projet-).

Pourtant la recherche montre un certain engouement pour le management de projet (Cova, Salle, 2002, p. 3 ; voir notamment les travaux du PMI – Project Management Institute- et de l'International Project Management Association), alors que l'on trouve moins de travaux en marketing de projet. Une des explications serait le fait que la notion de projet est très fortement liée à la notion de management de projet (Giard, Midler, 1997, p. 1582), qui notamment, permettrait de manager tout type d'innovation dans une entreprise. Une autre explication au fait que les questions relatives au marketing de projet



soient restées marginales, de la part des chercheurs en management de projet, tient à ce que beaucoup de projets analysés sont internes et réalisés au sein d'une même firme (par exemple, projet de R&D, projet de création d'une cellule export) (Tikkanen, p. 2, à paraître), -même si un projet de type organisationnel, peut être rendu complexe ne serait-ce que parce qu'il peut faire appel à des ressources extérieures, et être influencé par l'environnement-.

C'est ainsi que Cova et Salle (2002, p. 3) observent un changement dans la recherche en management de projet (« as 'new' project management »), qui s'intéresse de plus en plus à l'extérieur de la firme, et non plus uniquement au développement interne des opérations et des actions liées au projet. En particulier les organisations orientées client (« customer-oriented ») intègrent de plus en plus le marketing dans leur situation de projet (op. cit. p. 3). D'autant plus que les clients ne peuvent plus être considérés uniquement comme des cibles, mais aussi « comme des émetteurs d'information dès le début du processus » (Loilier, 1999, p. 14). En outre certains auteurs préconisent la considération et l'intégration, voire le management des stakeholder (Cleland, 2001, p. 281). Et leur identification, ainsi que l'évaluation des conséquences de leurs influences sur l'obtention, puis sur le développement du projet, peuvent être facilitées par des actions de marketing (notamment par la veille, l'obtention et l'étude des informations, l'identification des décideurs...).

De leur côté, les chercheurs en marketing de projet considèrent en général comme objets de leurs recherches, les projets qui incluent systématiquement les organisations d'achat et de vente, caractéristiques d'un projet de type externe, de type transactionnel (Evaristo, van Fenema, 1999, p. 276 ; Tikkanen, à paraître, p. 1). Or, pour la présente recherche doctorale, un certain 'compromis' a eu lieu dans la démarche. En effet les projets caractéristiques du marketing de projet (tels que décrit ci-dessus) ne sont pas les seuls types de projets étudiés : le cas B relate en l'occurrence une situation de projet de type organisationnel, de type interne (installation d'un nouveau logiciel de gestion des heures), où l'entreprise représente un marché et le personnel est considéré comme un client. Ce à quoi s'ajoute d'ailleurs la prise en compte du point de vue du fournisseur de B (prestataire, dont le point de vue relève d'une relation de type transactionnel client / fournisseur). Aussi, un des intérêts de la présente enquête est-il de considérer les deux types de projet.

Justement, Cova et Salle (2002, p. 4) constatent qu'un dialogue tente de s'installer depuis quelques temps entre les chercheurs en marketing de projet et les chercheurs en management de projet grâce notamment, au courant de l'International Network on Project Marketing (INPM)<sup>246</sup>. Même s'ils regrettent que, seules, les possibles contributions de ce courant de recherche pour le management de projet, sont mises en avant (voir notamment les travaux de Skaates et Tikkanen, 2002, p. 508, 509 à propos des travaux de l'INPM, en particulier sur les relations en période sans projet -« sleeping relationships » p. 509-, et sur les réseaux ; et voir le chapitre précédent au cours duquel la variable 'relationnel' est traitée) et que l'inverse s'avère plus rare.

---

<sup>246</sup>L'INPM est affilié à l'Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group) (groupement de chercheurs spécialisés dans le Business to Business, auquel nous avons déjà fait référence)

C'est pourquoi les mêmes auteurs (op. cit., 2002, p. 4-12) alimentent cet essai de dialogue en analysant les deux disciplines du marketing de projet et de management de projet, et en s'interrogeant sur de possibles recherches communes<sup>247</sup> (voir l'ensemble des points repris ci-dessous). Il semble en conséquence intéressant d'observer si les résultats de la recherche menée dans le cadre de la thèse peuvent engendrer un début de réponse ou une tentative de progrès dans une démarche commune des deux disciplines :

- Conformément à la proposition de Cova et Salle, *la recherche réalisée ici accentue l'intérêt des actions très en amont* de la signature du contrat (contrat qui marque l'aboutissement de la transaction et le démarrage effectif du projet), notamment par la mise en avant des actions nécessaires et déterminantes du processus de marketing de projet (voir les 6 variables analysées dans le chapitre précédent : communication, confiance, relationnel, collaboration, accompagnement, apprentissage) ; en l'occurrence l'étude menée répond aussi aux attentes de l'INPM en matière de réseau et d'orientations relationnelles privilégiées (Skaates, Tikkanen, 2003, p. 504).

- Ensuite Cova et Salle (2002, p. 5) observent que la théorie du management de projet analyse particulièrement un projet existant, unique, quand la théorie du marketing de projet met plutôt en avant l'activité projet (« business activity »), en se focalisant sur la discontinuité causée par la période couverte entre un projet et le suivant (Hadjikhani, 1996, p. 319 ; Skaates, Tikkanen, 2003, p. 505). Or *l'enquête menée céans, analyse les deux situations* : d'une part, l'ensemble des cas A, B et C permettent l'analyse d'un projet existant et unique (plutôt au démarrage pour le projet A, en cours de vie jusqu'à l'achèvement pour B, et en fin de vie pour C). Et, d'autre part, le cas C permet également l'analyse de la discontinuité entre le projet C et les projets suivants, -voir notamment la partie consacrée à l'après projet C- (ce qui favorise d'ailleurs la mise en avant des autres logiques de marketing de projet : la vente de solution et l'offre créatrice de projet).

- Ainsi, comme cela est également recommandé par Cova et Salle (2002, p. 6), la recherche en marketing de projet présentée ici, peut assister la discipline du management de projet par le travail sur la *discontinuité entre deux projets et ses conséquences sur la conduite du projet* (voir, par exemple, les 6 variables en action et en interaction, la mobilisation des ressources, avant, pendant et après le projet ; l'accent mis sur la nécessité d'un travail à long terme, etc...).

- En outre, la question relative au cycle de vie du projet et au cycle du marketing de projet (op. cit. p. 7 ; et voir début de cette section) permet *une réflexion plus approfondie de l'après projet* au niveau de la recherche effectuée, notamment par la description des phases hors projet et en particulier, la phase de marketing hors projet du prochain projet (voir les chapitres précédents).

- Enfin le travail développé avec les différents protagonistes interrogés pour l'enquête et présenté au cours de l'étude (voir notamment les questions relatives au relationnel, au réseau, à la communication...), *correspond au souci des entreprises orientées client, de maintenir des relations avec leurs clients-clé et les stakeholders* (qu'il faut essayer de

---

<sup>247</sup> D'autant plus que les mêmes auteurs constatent dans un autre article (« Convergence between Project Marketing and Project Management : Time as Structuring Factor », 2002) que les deux théories peuvent « potentiellement travailler en harmonie » (p. 429).

comprendre et dont les actions doivent être anticipées – voir l’ensemble des projets analysés au cours des précédents chapitres). Mais non seulement l’intérêt est de le faire pendant le déroulement du projet (comme le suggère particulièrement le management de projet), mais il est essentiel également entre deux projets (cas C). Et il est non seulement primordial pour un projet de type transactionnel, il est tout aussi important pour un projet de type interne, dont le client est interne (cas B) et où la relation client – fournisseur existe aussi, notamment du point de vue du fournisseur (prestataire de la firme B) mais aussi du point de vue des protagonistes impliqués dans le projet de type organisationnel car ils vivent cette relation du côté du client cette fois, avec les négociations, les aléas, la communication plus ou moins difficile, etc. avec leur fournisseur.

Ainsi le travail présenté pour cette thèse permet de confirmer qu’il est possible de faire coopérer les deux disciplines, et que la contribution peut être mutuelle (par exemple, la recherche en amont privilégiée par le marketing de projet, peut apporter des contributions au management de projet, quand le management de projet peut apporter ses contributions au marketing de projet, notamment en phase 3: phase de marketing dans le projet). En tout état de cause l’accent mis par le marketing de projet sur les relations et interactions au sein du réseau, avec les stakeholders, avec les clients et les fournisseurs, voire les relations de partenariat (client-fournisseur, voir en particulier le cas C), relations développées très en amont du projet<sup>248</sup>, -en vue de faciliter la détection des projets, l’anticipation par rapport à l’obtention du contrat et par rapport aux conditions de déroulement du projet, la co-construction de l’offre, du cahier des charges, une meilleure compréhension des enjeux du client, ainsi en vue d’assurer une position avantageuse par rapport aux concurrents, une négociation et re-négociation optimale (modifications, aléas, opérations supplémentaires...), et enfin pour générer de nouveaux projets (voire créer des situations de projet)-, ne vont aucunement à l’encontre des actions liées à la gestion et au management du projet. Car en effet, un des objectifs principal (aujourd’hui reconnu) du management de projet est l’anticipation des problèmes, dangers, aléas possibles du projet, la planification, l’organisation et le contrôle des activités, afin de réaliser le projet dans les meilleures conditions possibles, en dépit des risques encourus (Lock, 2003, p. 3). D’autant que, quelque soit la théorie analysée, la satisfaction du client reste un élément primordial.

Aussi, pour d’une part, une meilleure contribution possible et mutuelle des deux disciplines, et d’autre part, pour une meilleure compréhension de la possible contribution de la présente recherche en marketing de projet, envers non seulement la science du management de projet mais aussi envers les différents domaines concernés ou rattachés au marketing de projet (par exemple le marketing relationnel qui fut mis en exergue à plusieurs reprises au cours de l’analyse), il paraît utile maintenant de positionner le marketing de projet, au sein des champs scientifiques. Ce qui permettra également de positionner les résultats de la recherche et notamment le modèle dynamique du processus de marketing de projet, dans un souci de scientificité et de reproductibilité de la recherche, mais aussi dans un objectif d’actionnabilité (voir le début de la section).

---

<sup>248</sup> Mais pas seulement bien sûr (il s’agit d’un exemple de contribution possible), comme les différents cas le montrent, les relations ont lieu également pendant le déroulement du projet, (et après le projet), car développer et maintenir les relations, c’est aussi une question quotidienne (« day-to-day relations during the project » in Filiatrault et Lapierre, 1997, p. 214).

## SECTION 2 : POSITIONNEMENT DU MARKETING DE PROJET PAR RAPPORT AUX CHAMPS EPISTÉMOLOGIQUES ET SCIENTIFIQUES

### 1 - Marketing de projet, Sciences de Gestion et Génie Industriel

**T**irer profit des opportunités de croissance et assurer leur pérennité (voire, parfois survivre) sont les principales raisons qui poussent les entreprises à se lancer dans de nouveaux projets, à adopter des démarches, méthodes et techniques permettant l'initialisation et le succès de projets. Ces démarches s'inscrivent bien dans le domaine de l'entreprise et de son environnement, donc dans celui du fonctionnement et de l'évolution de l'entreprise (voir l'éco-système dont il fut question à plusieurs reprises tout au long de la thèse, et notamment au niveau de la construction du modèle de processus dynamique de marketing de projet). Les actions liées aux situations de projets s'inscrivent ainsi dans le domaine de la gestion de l'entreprise. Et sachant que le marketing est une discipline des Sciences de Gestion, *le marketing de projet se situe donc bien dans le champ des sciences de gestion.*

Or la recherche en gestion a depuis longtemps dépassé le cadre des outils comptables ou du marketing, pour s'interroger sur les fondements même de l'organisation et de la décision. C'est en ce sens que la démarche de la recherche en gestion interagit, par exemple avec les sciences de l'organisation, les sciences sociales et humaines... C'est pourquoi limiter la définition des sciences de gestion, et la recherche en sciences de gestion, à ses outils est insuffisante. L'approche doit être globale (voir en particulier les travaux de Marchesnay, 1991) et repose sur quatre éléments clés : les buts, l'organisation, l'environnement et les activités ; cette conception répond à une vision absolue, voire systémique (dont il est fait d'ailleurs référence dans la section suivante), qui correspond au champ concerné par notre recherche. D'autant plus qu'il est maintenant reconnu par les auteurs en stratégie des organisations, que toutes les fonctions de la firme, tous les savoirs des Hommes sont en interaction dans le fonctionnement des entreprises et contribuent à son évolution.

En particulier dans le domaine professionnel de l'industrie et des services, concerné par la présente recherche, « un nombre croissant d'entreprises doit aujourd'hui prendre en compte une multiplicité grandissante de points de vue pour concevoir ses produits et l'organisation de ses process [...] Ceci conduit également les entreprises à mettre en place des équipes dites « multi-métier », « multi-entreprise », « multi-acteur »<sup>249</sup>. L'article duquel est tirée cette déclaration a pour objectif de démontrer que

---

<sup>249</sup> Derrière ces mots-clef, il existe bien sûr des réalités conceptuelles et méthodologiques dont la thèse proposée n'est pas l'objet mais qui mériteraient une étude plus approfondie.

« l'interdisciplinarité, la conception et la notion de système méritent d'être considérés par tout effort de construction scientifique du domaine qu'est le *Génie Industriel*» (Bocquet et Al., 2000, p. 3 et 5). En effet le défi lancé par la globalisation et l'accélération des évolutions technologiques consiste à savoir « intégrer les méthodes et les informations de la conception et de la production aux Ressources Humaines internes et externes à l'entreprise, à pouvoir orienter tout le potentiel de l'organisation vers la satisfaction des besoins réels du consommateur. Ce rôle d'intégrateur est celui de l'ingénieur industriel d'aujourd'hui » (Gousty, 1998, p. 14).

Mais si le Génie Industriel, en tant que champ de recherche, concerne « les supports conceptuels, méthodologiques et technologiques, utilisés par les entreprises industrielles et de services, pour leurs activités de conception, de transformation et de mise en œuvre, de leurs produits, processus et organisations<sup>250</sup>», dans un environnement et des conditions où le caractère transversal des problématiques auxquelles les entreprises ont à faire face s'affirme de plus en plus, alors l'apport de la recherche en Génie Industriel ne peut se limiter à un point de vue unique, spécialisé sur le sujet à traiter, mais relève là encore d'une vision systémique. Par exemple, lorsqu'une entreprise met en place un dispositif de capitalisation des connaissances, une vision exclusivement technique du projet, sans prise en compte des aspects humains ou économiques, la conduirait assurément à l'échec. Une appréhension globale des problèmes s'avère donc nécessaire ; les situations auxquelles les entreprises sont confrontées –et d'autant plus que les projets de ces entreprises sont importants et complexes- peuvent faire appel à la fois à des questions d'ordre scientifique de haut niveau, relatives aux Sciences Physiques pour l'Ingénieur, et à des points justifiant une recherche dans le domaine des Sciences de Gestion : éléments de Sciences Humaines et Sociales, et éléments de Gestion globale de l'entreprise.

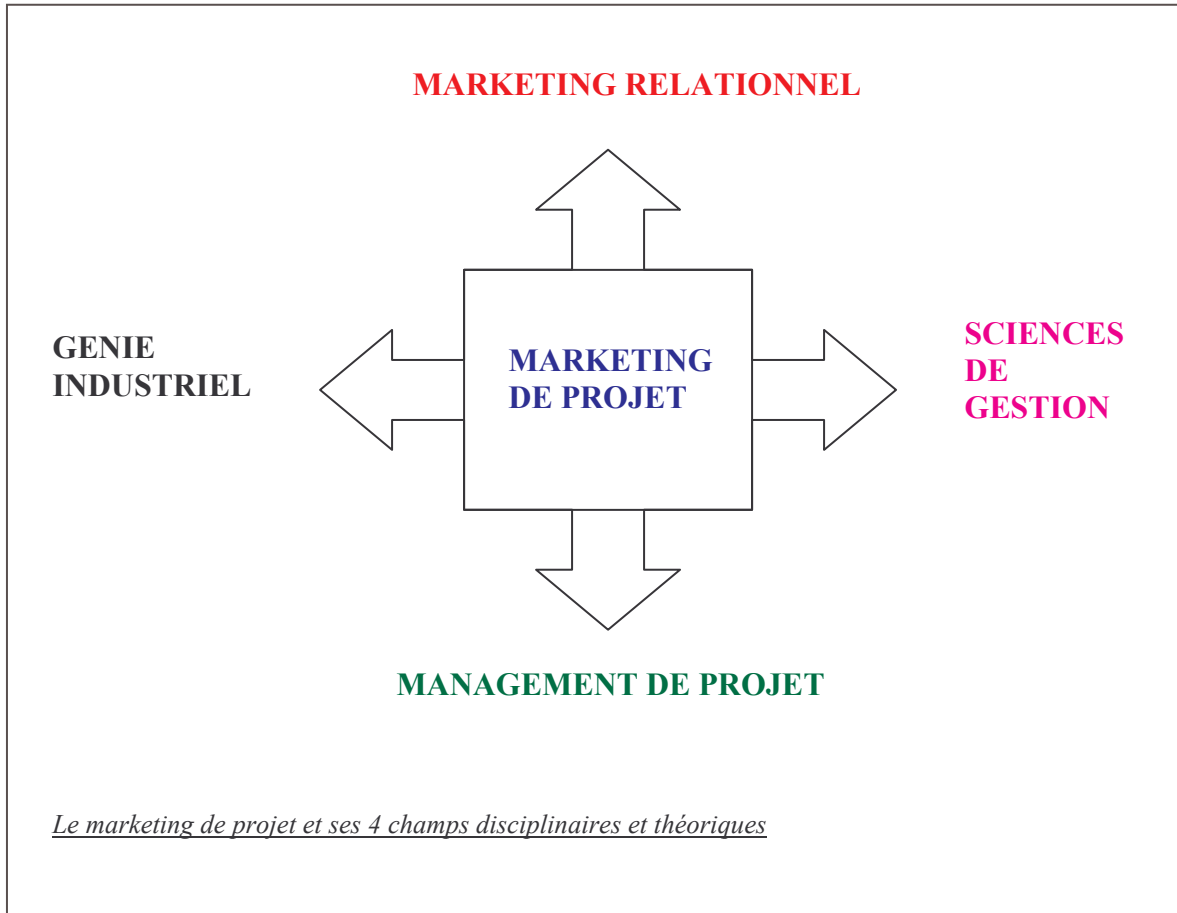
Aussi la recherche présentée ici se situe-t-elle tout à fait dans ce contexte : dans toute situation d'entreprise, l'environnement turbulent amène de plus en plus à constituer des équipes pluri-disciplinaires (des hommes de marketing associés au juridique, aux achats mais aussi à la R&D, bureau d'études et fabrication). Les équipes associent notamment des spécialistes des sciences de l'ingénieur à des spécialistes des sciences de gestion : économiques, sociales et humaines, comme l'ont d'ailleurs montré les différents cas analysés au cours des chapitres antérieurs. La recherche en marketing de projet se situe donc au sein de ces deux champs en interaction en interaction, ne serait-ce que parce qu'ils ont une même finalité : faire vivre et se développer l'entreprise. Il va sans dire que les domaines réunis forment un champ très large qui fut délimité au niveau du second chapitre dédié à la méthodologie, lorsque le terrain du Business to Business d'une part, et des Petites et Moyennes Entreprises, d'autre part, furent analysés.

Enfin, pour représenter la situation d'inter connexion entre les disciplines du marketing de projet et du management de projet (voir la section précédente : l'activité du projet concerne tout autant le marketing de projet que le management de projet, avec une volonté de travailler ensemble pour des contributions mutuelles), l'interaction des deux

---

<sup>250</sup> Tiré de l'écrit qui, dans le cadre du Programme Pluri-Annuel, fut déposé par l'Ecole Centrale de Paris au Ministère de la Recherche, pour la reconnaissance du Laboratoire Centrale Génie Industriel, dont l'objectif est de regrouper l'Inter groupe des Ecoles Centrales ainsi que l'ESC de Lille dans le domaine du Génie Industriel (2002, p. 4).

champs des Sciences de Gestion et du Génie industriel (voir ci-dessus), le schéma suivant est proposé, auquel il est opportun d'ajouter le marketing relationnel. En effet le marketing relationnel est une clé du marketing Business to Business, et notamment du marketing de projet (voir en particulier les variables – actions développées dans le cadre du modèle).



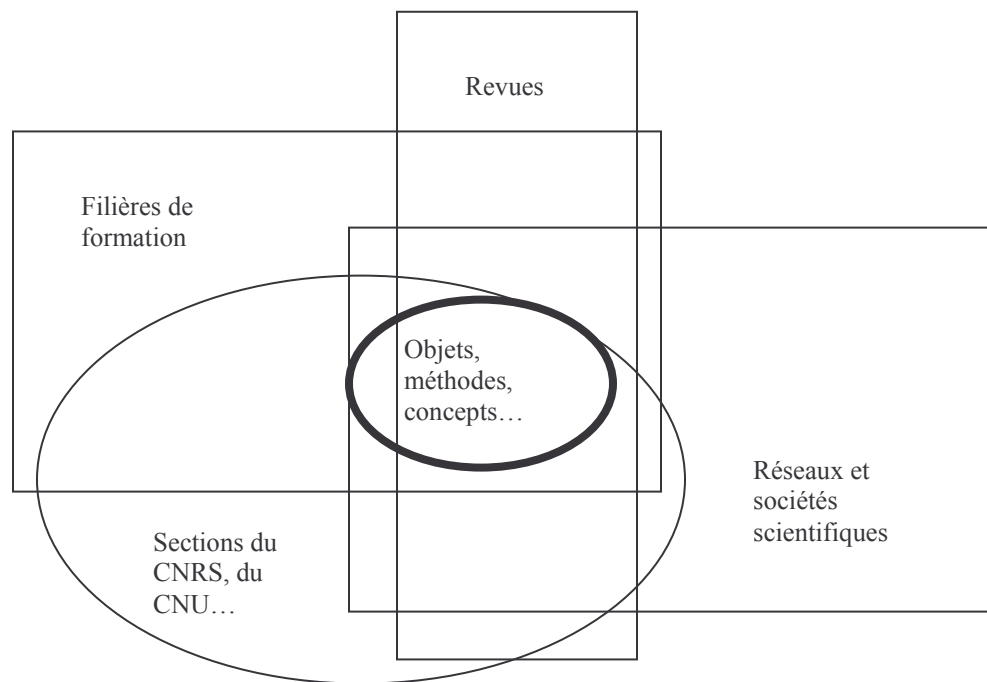
Le schéma indique ainsi à travers les 4 principaux champs disciplinaires et théoriques cités, auxquels le marketing de projet est rattaché, *l'interdisciplinarité du marketing de projet*. Pourtant la figure proposée ne présente ni le Business to Business – terrain privilégié de notre étude-, ni le marketing stratégique (or le marketing de projet est appréhendé sous l'angle du marketing stratégique, comme cela fut analysé dans les chapitres précédents). Il paraît donc propice d'analyser plus finement l'aspect de l'interdisciplinarité du thème de notre recherche.

## 2 - Interdisciplinarité du marketing de projet

Ce qui précède tend à montrer que le marketing de projet est un champ pouvant être appréhendé par plusieurs disciplines, au sein desquelles « plusieurs positions vont être sources de différenciations voire de tensions et de contradiction » (Deshayes, à paraître, p. 2). Ainsi le champ du marketing de projet doit s'envisager sous l'angle de la pluri (ou



multi) disciplinarité, car, selon l'objet sur lequel il porte (par exemple le succès d'un projet, l'interaction entre le client et son fournisseur, la communication, la recherche d'informations, la gestion des aléas, le budget, etc.), il renvoie à des approches différentes, des réseaux adaptés (parfois complémentaires, parfois distincts), des filières de formation (le marketing stratégique, le Génie industriel, ...), des revues différentes (par exemples des revues spécialisées sur le marketing, d'autres sur le management de projet, ou encore sur l'industrie...). C'est pourquoi le schéma suivant (Vinck, 2000) – dont l'objectif est de montrer que la discipline est en ce sens un champ-, sera utilisé plus loin pour répondre au besoin de précision quant au positionnement du marketing de projet :



*La discipline comme « champ », d'après Vinck, 2000*

Dans le cas du marketing de projet, considéré comme une discipline ou un champ :

- « Les filières de formation » correspondent aux domaines auxquels le marketing de projet se rattache, et/ou auxquels la recherche en marketing de projet peut contribuer :

- 🚩 *le marketing stratégique* : l'on a vu en effet que le marketing de projet était une partie intégrante du marketing stratégique, (voir chapitres précédents, notamment les chapitres dédiés à l'analyse des cas C, puis A et B), dans le sens où la mission principale du marketing stratégique est « d'orienter l'entreprise vers les opportunités attractives », les perspectives de rentabilité, (Flambard-Ruaud, 1997, p. 4) ; avec une réflexion stratégique double et complémentaire : orientation

« marché » et « ressources et compétences » (Trinquecoste, 1999, p. 65 et 69 ; voir également le chapitre précédent destiné à la contribution de la recherche) ;

- ✚ *le marketing relationnel* : le travail et les actions développées pendant les phases de marketing hors projet et en amont du projet, basés notamment sur le relationnel, les échanges, la communication, la confiance -renforcée par le relationnel- (voir les analyses des 6 variables dans le chapitre précédent) confirme que « nous sommes dans l'ère du marketing comme relation » (Flambard-Ruaud, 1997, p. 6 ; et voir les travaux de Egan, 2002 « Relationship Marketing : Exploring relational stratégies in marketing »). Et ces actions très en amont sont telles que le marketing de projet peut contribuer non seulement aux recherches en management de projet (voir le début du présent chapitre), mais également aux recherches en marketing relationnel, (voir l'ensemble des chapitres antérieurs). Or selon Perrien (1998, p. 88), la perspective transactionnelle n'est pas pour autant dépassée, sinon cela reviendrait à faire abstraction des divergences dans le comportement des clients. En effet aucun des cas traités et des projets analysés ne fait abstraction du client (qu'il soit interne, comme pour le cas B, ou externe comme pour le cas C), ni du comportement des autres protagonistes d'ailleurs. Aussi les auteurs s'accordent-ils sur le fait que le marketing relationnel est basé sur une confiance mutuelle pour une meilleure satisfaction des partenaires, et permet ainsi de se doter d'avantages par rapport à la concurrence. En effet, le cas C notamment, illustre bien le fait que l'échange va jusqu'au « partage d'idées, de valeurs » (Flambard-Ruaud, 1997, p. 13), et qu'il n'est possible que s'il y a « un engagement fort de l'entreprise et l'implication de toutes les fonctions concernées » (Ivens, Mayrhofer, 2003, p. 45) ; ce qui correspond de façon générale, aux actions de marketing dédiées aux activités du projet ;
- ✚ *le marketing business to business* : c'est la marketing dédié au terrain d'investigation de la recherche présentée ici, et qui fut traité au début de la thèse: les relations entre les entreprises du secteur industriel et des services (voir également les enjeux de la fonction de marketing dans les entreprises industrielles traités dans le premier chapitre, et aux ours de l'analyse des cas ; voir les travaux de Michel, Salle et Valla (2000, p. 408-412). Le thème de la recherche sur le marketing de projet, est notamment basé sur une étude menée en Business to Business, où les caractéristiques liées aux domaines d'activité, au sein desquels les clients potentiels sont peu nombreux, mais très hétérogènes, et souvent internationaux, (Malaval, 2001, p. 22, 35-37), impliquent que l'interaction entre les acteurs, et notamment entre le fournisseur et son client soit primordiale (voir les travaux de Dayan, 2002, -notamment le processus d'achat « en milieu professionnel », p. 47-70- et les travaux de Michel, Salle et Valla, 2000 –en particulier « les degrés de l'interaction directe » p. 47-; voir finalement dans les chapitres précédents, le processus d'achat traité dans le cadre de l'analyse du cas B) ;
- ✚ *le management de projet* : les contributions mutuelles possibles des deux disciplines ont été soulignées et illustrées grâce aux résultats de la recherche menée ici (voir notamment la section précédente et voir la fin du chapitre consacré au cas C).



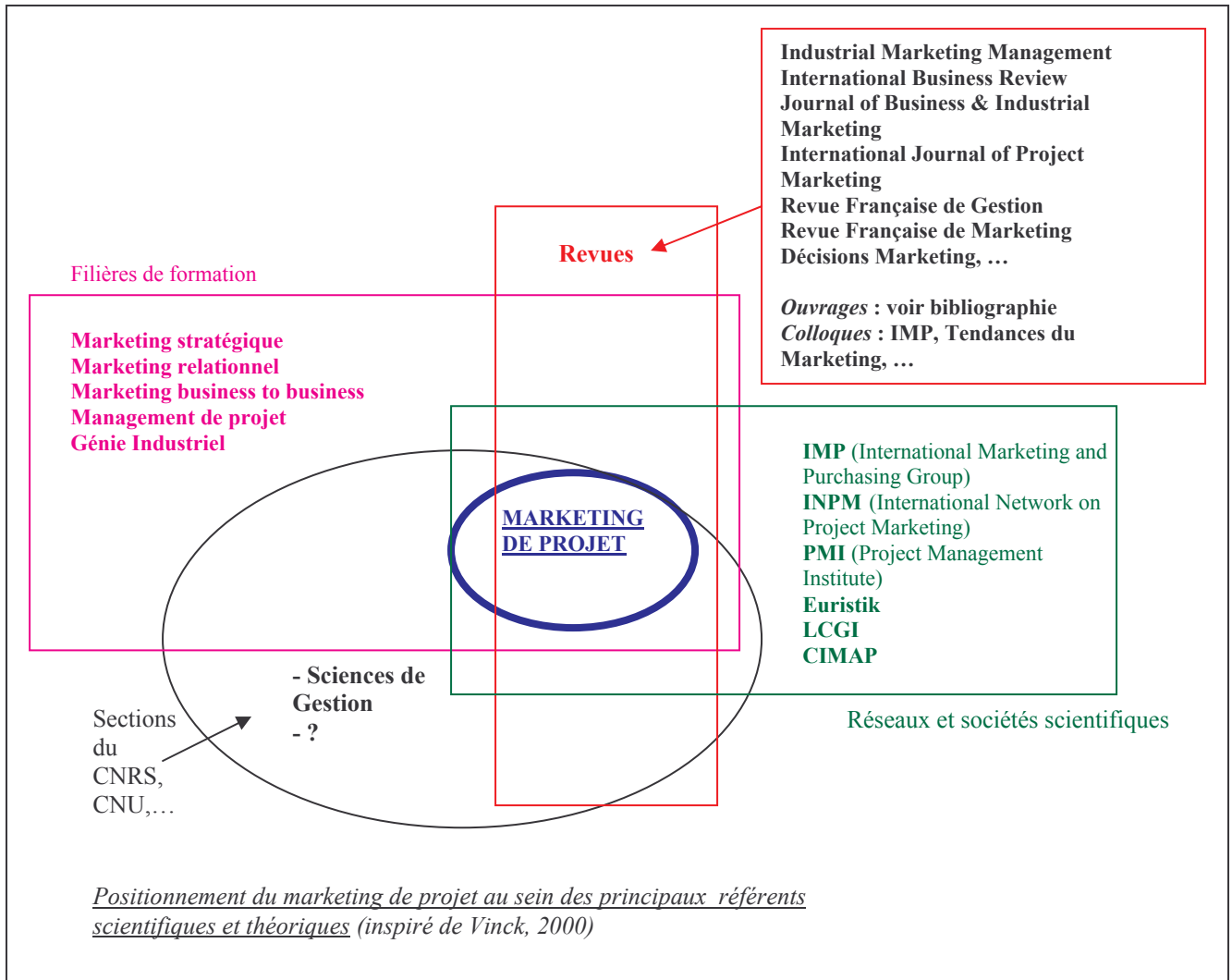
✚ *le Génie industriel* dont il est question dans le point précédent (en interaction avec la section CNU des Sciences de gestion)

- « Les réseaux et sociétés scientifiques » sont ceux auxquels nous avons fait « appel » tout au long de l'enquête, lors de la revue de la littérature, et pendant toute l'analyse (voir en particulier la méthode combinée ou combinaison systématique -« systematic combining »- développée dans le chapitre consacré à la méthodologie, et abordée à différents endroits de l'étude). Au cours de notre travail de thèse, nous avons d'ailleurs pu rencontrer des chercheurs des différentes disciplines et filières de formation, communiquer sur l'avancée des travaux, sur les pistes possibles, les attentes de chacun et leurs centres d'intérêt. De telles rencontres ont pu faire progresser l'étude de façon importante et pourront donner l'occasion à des travaux futurs individuels et collectifs (il n'est pas possible de citer tous les noms des référents, il est donc préférable d'indiquer les groupes de chercheurs et les laboratoires au sein desquels ces derniers évoluent) ;

- De même les « revues » citées, sont celles qui nous ont apporté le plus pour la recherche, et dont les courants de pensée correspondent le plus à l'avancée des travaux sur le marketing de projet, et sur l'interaction entre le marketing de projet et les autres disciplines et domaines de recherche. Mais cette section regroupe également les colloques auxquels la recherche en question s'intéresse, et devrait comporter les différents ouvrages, qu'il ne sera bien sûr pas possible de citer dans l'espace réduit d'un schéma : voir la bibliographie jointe.

- Section du CNRS, CNU... : le Champ des *Sciences de gestion* qui fut traité au point 2.1 précédent. Mais cette section évolue (par exemple, certains laboratoires demandent l'intégration de leur champ dans cette section). Et indiquer uniquement les Sciences de gestion –qui pourtant est une section déjà très large- dans la section du CNRS, CNU, risque toutefois de simplifier la complexité qui caractérise le marketing de projet. En effet le marketing de projet est le siège de plusieurs points de vue disciplinaires distincts, par exemple : les sciences de l'ingénieur, le management, les Ressources humaines, la sociologie, l'économie, les Sciences de Gestion... La section en question reprendra donc systématiquement les Sciences de gestion, mais, en fonction de l'objet sur lequel portera la recherche, il pourra y avoir d'autres sections à indiquer.

Aussi une adaptation du schéma précédent de Vinck (2000) pour le marketing de projet, considéré comme une discipline ou un champ, permet-elle de situer notre propre recherche, par la construction suivante :



### 3 - Le modèle dynamique du processus de marketing du projet et les champs disciplinaires auxquels le marketing de projet se rattache

Le modèle dynamique du processus de marketing de projet proposé au sein du chapitre précédent, interagit avec l'ensemble des champs retenus. En effet, l'objectif du modèle est de faciliter le passage de l'entreprise concernée d'une phase de marketing de projet, à la suivante, dans les meilleures conditions possibles, et ainsi d'assurer une succession de projets à la firme, avec une réduction optimale des périodes sans projet (voir la schématisation en boucle au début du dernier chapitre). Ce qui revient à assurer la pérennité de l'entreprise (finalité des champs du génie industriel et des sciences de gestion, au sein desquels interagissent notamment le marketing relationnel, le management de projet et le marketing de projet).

Or le modèle peut être appréhendé de manière focalisée selon un point de vue disciplinaire (par exemple, l'analyse des 6 variables et de leur interaction a permis notamment la mise en avant du marketing relationnel), mais ce point de vue disciplinaire doit s'inscrire dans un contexte « systémique » (voir la partie suivante), pour tenir compte de l'interdisciplinarité ci-dessus démontrée (pour le même exemple, le marketing relationnel par rapport au marketing et aux Sciences de gestion, ou la variable 'relationnel' par rapport à la sociologie ; autres exemples : les ressources financières - point de vue économique-, et les Sciences de gestion, ou encore les ressources matérielles -notamment l'entretien des machines- et le Génie industriel ; etc.).

Ce faisant, le travail effectué pour le modèle ouvre ainsi la voie à des travaux ultérieurs ; par exemple :

- le Génie industriel : la production d'indicateurs quantitatifs et d'un modèle de pilotage plus formel ;
- les Sciences de gestion : l'utilisation d'outils (opérationnels et / ou stratégiques) tout au long du processus, ou encore l'organisation développée, et éventuellement adaptée, selon les phases de marketing de projet ; etc.

## SECTION 3 : LE MARKETING DE PROJET ET LA SCIENCE DE LA COMPLEXITÉ

### 1 - Le marketing de projet et la science de la complexité

**F**ort de ce qui précède, le marketing de projet se présente tel un *systeme*<sup>251</sup>, entendu non pas uniquement comme « un ensemble d'éléments » (selon Foulard, 1994, p.12), mais plutôt comme beaucoup d'ensembles d'éléments « en interaction dynamique, organisés en fonction d'un but » (op. cit. p. 92). Et ce sont les liens (relations) entre ces éléments qui définissent leur cohérence et leur valeur. Ce sont ces liens et relations qui définissent la réalité de ces éléments, avec la notion de structure (conjonction d'éléments et de leurs organisations organisées) comme un pilier important de la notion de système (voir notamment les travaux de von Bertalanffy, 1990<sup>252</sup> et de Le Moigne, 1990 et 1984). Ainsi, d'après Simon, (1991, p. 6), la réalisation d'une intention ou l'adaptation à un but implique une relation entre trois termes : l'intention ou le but, les caractéristiques de l'artefact<sup>253</sup> et l'environnement dans lequel cet artefact est mis en œuvre. Par exemple, l'économie cherchera à comprendre et à illustrer les processus par lesquels les milieux intérieurs et milieux extérieurs interagissent (comment les processus d'ajustement d'un système intelligent à son environnement extérieur sont conditionnés par sa capacité à élaborer les comportements adaptatifs appropriés ?)

En conséquence, l'approche « systémique » et globale, considérée comme « toute forme agencée (pattern) d'activités dans un réseau tenu pour cohérent par un observateur » (Pask, 1960<sup>254</sup>) correspond bien à la représentation du marketing de projet résultante de la recherche présente. En effet, les termes « activités » (productrices de quelque chose, et non uniquement des éléments passifs et/ou susceptibles de se transformer), « réseau »

---

<sup>251</sup> Le terme « système » (au XVI<sup>ème</sup> siècle) vient du latin « systema » lui-même dérivé du grec « sustēma » qui désigne l'idée d'assemblage, de groupement, de combinaison (Aristote). Jusqu'au XVIII<sup>ème</sup> siècle, le terme désigne, dans le vocabulaire scientifique, un ensemble de propositions ordonnées (ou coordonnées) pour constituer une doctrine cohérente du monde (Descartes) (in Deshayes, coordonné par, Séminaire sur l' « Epistémologie de la recherche », Centrale Lille, mars 2003)

<sup>252</sup> Dans son ouvrage, Von Bertalanffy (1990) parle de « cybernétique », entendu comme un complexe d'éléments en interaction, avec la notion de système ouvert (voir la partie consacrée à la théorie, à propos des projets ouverts).

<sup>253</sup> Si les phénomènes naturels ont un air de « nécessité » quant à leur asservissement aux lois naturelles, les phénomènes artificiels ont un air de « contingence » de par leur dépendance aux environnements qui les moulent (Simon, 1991, p. XIII).

<sup>254</sup> Cette définition, assez ancienne, est reprise par nombre d'auteurs dans des communications et des écrits plus récents (in Deshayes, coordonné par, Séminaire sur l' « Epistémologie de la recherche », Centrale Lille, mars 2003) ; notamment Le Moigne l'a faite évoluer (1984): le système se construit dans sa relation avec un environnement ; le système est doté de finalités qui tiennent autant des buts (les projets) que le système possède des intentions et des stratégies (changeantes) de l'observateur ; l'acteur participe au système. Enfin les évolutions du système sont autant le fait de dynamiques internes que le fait d'acteurs externes.

(notion présente tout au long de l'étude ; la structure n'est pas rigide, elle évolue dans l'éco-système, et peut être décidée, influencée par les acteurs), « cohérent » (voir en particulier le modèle proposé ; et voir les notions de but commun, d'objectif et de finalité dont il est souvent question au cours de l'enquête) et « observateur » (acteurs, protagonistes sous l'aspect de partie prenante ; l'observateur est actif et le système est lié à plusieurs points de vue : le système n'est pas donné mais construit par l'observateur) renforcent particulièrement cette vision. Et cette approche systémique est d'autant plus nécessaire à une juste analyse de la science du marketing de projet, que l'interdisciplinarité est grande.

Aussi l'interdisciplinarité relevée précédemment, avec « la nécessité d'une intégration de points de vue, de logiques [...] différentes qui doivent entrer dans un cadre de référence commun tendu vers la satisfaction du client et le respect de l'environnement » (Foulard, 1994, p. 86) souligne-t-elle particulièrement le caractère complexe des situations de projet (Lock, 2003, p. 573) et ainsi du marketing de projet.

Or le terme « complexité », loin de vouloir uniquement désigner la complication d'un phénomène ou d'un système, est ici utilisé au sens scientifique suivant : « un système complexe est un système que l'on tient pour irréductible à un modèle fini, aussi compliqué, stochastique, sophistiqué que soit ce modèle, quelle que soit sa taille, le nombre de ses composants, l'intensité de leurs interactions... » (Le Moigne, 1990, p. 3 ; et voir les travaux de Simon, 1991 et de Morin, 1988). Pour comprendre un phénomène complexe, « le temps, l'expertise n'y font rien. [...] On a toujours le sentiment que des aspects potentiellement importants pour l'interaction envisagée nous échappent » (Avenier, 1997, p. 12) car « la notion de complexité implique celle d'imprévisible possible, d'émergence plausible du nouveau et du sens au sein du phénomène que l'on tient pour complexe » (Le Moigne, 1990, p. 3). C'est ainsi que le Chef de projet notamment est confronté à la complexité, « car il doit approvisionner deux concepts clés : le doute et l'incertain » (Mustière, Berger, à paraître).

En effet, selon les répondants, pour le cas B par exemple, la complexité est fortement liée aux comportements des acteurs (notamment les départs de protagonistes, leur implication et engagement dans le projet, etc.) ; pour le cas C le nombre de protagonistes impliqués (directement ou indirectement) dans le projet, et l'internationalisation du projet (Europe, Mercosur) accentuent l'imprévisibilité et donc la complexité<sup>255</sup>. Et la conjoncture complexifie l'activité projet (entendu comme la succession de projets ; voir notamment la partie consacrée à l'après-projet C).

C'est ainsi que « la complexité engendre la complexité ». En l'occurrence, « les actions imaginées par les acteurs pour répondre à des situations perçues complexes sont elles-mêmes souvent complexifiantes : accords de coopération inter-entreprises (notamment entre concurrents), dispositions destinées à accroître la flexibilité ou la transversalité au sein d'une organisation, efforts d'innovation sans relâche qui génèrent encore plus d'imprévisibilité » (Avenier, 1997, p. 14). D'ailleurs les cas analysés dans le cadre de la thèse, se situent là encore tout à fait dans ce schéma, comme, par exemple, le cas C (implication de plusieurs sites et plusieurs entreprises, nature innovant de la collaboration

---

<sup>255</sup> Ainsi que le souligne Avenier (1997, p. 13) : « Complexité va donc de pair avec imprévisibilité ».

entre le client et le fournisseur ; réactivité du fournisseur C, soulignée par son client...) et le cas A (changement mis en œuvre et soumis à l'imprévisibilité, en particulier au niveau de la réaction du marché).

C'est pourquoi, considérant qu'une stratégie « en milieu complexe suppose des capacités d'adaptation rapide à des situations mouvantes et potentiellement imprévues », elle « gagnera en général à être élaborée de façon tâtonnante par l'ensemble des acteurs qu'elle concerne, plutôt que déterminée une fois pour toutes au moyen d'un calcul d'optimisation » (Avenier, 1997, p. 16). C'est notamment le cas des entreprises analysées ici, en regard aux projets en activité ou potentiels (voir la partie consacrée à la présentation des cas où la stratégie « chemin faisant » était présentée ; et voir l'ensemble des chapitres précédents).

Ainsi il semble que le marketing de projet, qui évolue en milieu complexe, gagnerait à progresser au sein d'une stratégie « chemin faisant ». Or le nombre de cas étudiés est insuffisant pour généraliser ce constat qu'il conviendrait de vérifier sur un échantillon plus important lors d'une étude complémentaire.

## 2 - Le modèle dynamique du processus de marketing de projet et la science de la complexité

Dans son ouvrage, Le Moigne (1990, p. 5-11) pose la question de savoir si la complexité est modélisable<sup>256</sup> ; ce qui renvoie à la question de savoir, pour la présente recherche, si le modèle proposé dans le chapitre antérieur, est valable et légitime, et surtout s'il permet une intelligibilité plus importante de la discipline, considérant le système complexe qu'est le marketing de projet et sachant notamment que modéliser un système complexe, reviendrait à modéliser un système « irréductible à un modèle unique » (p. 9) ?

Or « l'intelligibilité du complexe se fait par modélisation » (Le Moigne, 1990, p. 10) et non par « simplification » (p. 11). En effet le modèle proposé du processus dynamique de marketing de projet n'a pas pour objet de simplifier la ou les situation(s) de projet et les activités de marketing liées à ces situations complexes, mais il tente la *compréhension*<sup>257</sup> des phénomènes. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle une méthode exploratoire fut d'emblée choisie pour l'enquête -voir le chapitre méthodologique présenté en début de thèse-, et qui répond aux conditions « qu'il convient de remplir pour modéliser la complexité, pour donner du sens aux représentations que nous tentons de façonner » : « retrouver ses sens, c'est bien au-delà de l'obsession de la mesure, faire usage de l'observation, de l'écoute, de l'expérience directe pour accroître l'acuité de la

---

<sup>256</sup> L'auteur (1990, p. 5) donne la définition suivante de la modélisation : « action d'élaboration et de construction intentionnelle, par composition de symboles, de modèles susceptibles de rendre intelligible un phénomène perçu complexe, et d'amplifier le raisonnement de l'acteur projetant une intervention délibérée au sein du phénomène ; raisonnement visant notamment à anticiper les conséquences de ces projets d'actions possibles ».

<sup>257</sup> Le Moigne (1990, p. 11) conclut « pour comprendre...et donc pour donner du sens à [...] un système complexe, on doit le modéliser pour construire son intelligibilité (compréhension). Mais en simplifiant (=mutilant) un système complexe on détruit a priori son intelligibilité ».

perception », in Martinet, 2000, p. 386 et 387 ; et c'est aussi la raison pour laquelle le modèle de décision de Le Moigne (1990) fut utilisé à deux reprises au cours de la thèse, et notamment dès la présentation schématique du travail –voir l'introduction).

En outre, l'un des « repères épistémiques » correspondant au « stratège et action », est le fait que « la modélisation actionnable en stratégie est médiatrice ; elle doit servir de plateforme, d'ancrage, d'heuristique à la conversation collective » (Martinet, 2000, p. 357) ; en effet ce repère correspond bien aux situations de projet analysées et aux actions marketing déployées par les protagonistes interrogés -au sein d'une entreprise et/ou d'un groupement d'entreprises, au sein de groupes d'acteurs (voir les différents chapitres consacrés à l'analyse des différents cas) dans le cadre du marketing stratégique, voire de la stratégie globale-. Et la construction du modèle ne dénie pas ce repère. Ainsi une autre finalité est dédiée au modèle proposé : celle de *faciliter l'action* en situation complexe, qu'est la situation du projet (voir l'actionnabilité évoquée en début de ce chapitre et voir les travaux de Schön).

*La modélisation proposée (modèle dynamique) du processus de marketing de projet trouve donc une double légitimité, grâce à une double finalité : d'une part, finalité d'une meilleure intelligibilité du marketing de projet, et, d'autre part, finalité d'une facilitation de l'agir en situation complexe<sup>258</sup>, dans une perspective épistémologique, endogène<sup>259</sup>, chemin faisant.*

Or « dans la complexité, un principe majeur est que la relation entre les choses est plus importante que les choses elles-mêmes » (Calame, 2000, p. 339). Ainsi pour assurer une modélisation la plus proche possible de la réalité de la complexité des interactions inhérentes au marketing de projet, il paraît essentiel pour terminer l'étude, d'observer les perspectives possibles de la recherche présentée ici.

### 3 - Ouvertures et perspectives de la recherche

Il s'agit bien d'ouvertures car ouvrir des perspectives, c'est identifier des limites au travail présenté, permettant de nouvelles recherches :

 Perspectives au niveau méthodologique :

Pour être plus représentatif de l'ensemble des secteurs constitutifs du secteur du Business to Business, il faudrait désormais un échantillon plus important, afin de réaliser une étude de type quantitatif, notamment pour mesurer et valider le modèle, pour vérifier et éventuellement quantifier les causalités entre les différentes variables et ressources.

 Perspectives méthodologiques et conceptuelles :

---

<sup>258</sup> Delorme (2000, p. 359) indique d'ailleurs que « l'agir est hypercomplexe lorsqu'il dénote les actions d'acteurs nombreux aux projets différents, à l'échelle d'une collectivité ou d'une société ».

<sup>259</sup> Endogène : « se dit d'un élément qui se forme à l'intérieur de l'organe qui l'engendre », in *Encyclopédie Hachette*.



De la même façon une étude qualitative sur le secteur Business to Consumer permettrait de vérifier la possibilité d'appliquer ou d'adapter le modèle à ce secteur (il est bien sûr entendu que le marketing de projet n'est pas une discipline exclusive du Business to Business et qu'au préalable, une étude des particularités éventuelles du marketing de projet appliqué au secteur de la grande consommation, serait réalisée), et ensuite une étude quantitative, avec un échantillon très important, représentatif du secteur, permettrait également de vérifier la validité de la mesure des intensités et la « quantification » des causalités.

Enfin il serait intéressant de croiser le modèle proposé ici avec celui de Cova et Holtius (1993, p. 117, fig. 8 « the project winning triad: key success factors and marketing variables et sub-variables ») qui met en avant des variables complémentaires à celles relevées majoritairement lors de nos entretiens. Ceci permettrait par ailleurs d'évaluer la robustesse du modèle dynamique construit dans le cadre de notre travail de recherche.

#### Ouvertures au niveau conceptuel du modèle dynamique du processus de marketing de projet :

- D'une part, d'autres composantes pourraient utilement enrichir le modèle. En effet, par exemple, la multi culturalité (ou transculturalité), est de plus en plus présente dans les entreprises et à l'international, et mériterait un approfondissement ; de la même façon plusieurs disciplines sont mises en avant par rapport au marketing de projet (voir la construction du modèle, voir l'interdisciplinarité traitée précédemment, voir l'ensemble des chapitres consacrés à l'analyse des cas) : Knowledge Management ; Ressources Humaines, Management de projet, Management, etc.
- D'autre part, au niveau de l'opérationnalité du modèle, une nouvelle recherche pourrait utilement déboucher sur la construction d'une échelle de mesure plus fine que celle que nous proposons sur l'évolution des variables, qui tiendrait compte par exemple, de différents niveaux d'analyse (individu, équipe du projet, organisation ou firme, groupe d'acteurs, réseau, environnement-système) et donnerait une vision plus juste de l'intensité des variables – actions suivant la phase de marketing de projet.
- Enfin une réflexion quant aux outils performants et adéquats (du management de projet, et / ou du marketing), capables de mesurer et contrôler la « bonne » intensité des variables et des ressources pourrait compléter efficacement le modèle présenté ici.

#### Perspectives au niveau de l'actionnabilité de la recherche :

Le modèle est intéressant en ceci qu'il suscite des implications managériales (voir partie précédente concernant la double légitimité du modèle, et voir point ci-dessus sur l'opérationnalité). Or pour vérifier le « bien fondé d'une démarche qui consisterait à reproduire, dans des contextes organisationnels, culturels et stratégiques différents, des recettes managériales déjà éprouvées » (Loilier, 1999, p. 17), il serait utile de procéder à l'application du modèle, à son suivi (observation, recherche – action) sur le long terme, dans plusieurs entreprises de secteurs d'activité et de caractéristiques différents.



# Bibliographie

- AAKER D.A., (2001), *Strategic market management. Sixth Edition*, John Wiley & Sons, Inc., New York
- ADLER J.-C. (1 / 2004) « Le lobbying, une démarche positive », p. 29 in *La Tribune*, 26.1.04
- AKTOUF O. (1987) *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*, Presse de l'Université du Québec
- ALBOUY M. (2002), "Prologue" in CASTAGNOS J.-Cl. et RETOUR D. (sous la direction de) *Le Management des Achats – Mélanges en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, Presses Universitaires de Grenoble
- AMINE N. (2002), « Approche biographique, récits de vie et analyse de contenu », *Note de recherche n° 02-01*
- ARGYRIS, C., SCHÖN, D. (1974), *Theory in practice*, Jossey-Bass, San Francisco:
- AUDEBERT-LASROCHAS P. (2001), « Les Equipes Performantes dans les Projets » in *Cahier de Recherche*, n° 01-02, ESC-Lille
- AVENIER M.-J. (2000, sous la Direction de), *Ingénierie des pratiques collectives – La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Collection Ingenium, Paris
- AVENIER M.-J. (1997, coordonné par), *La stratégie « chemin faisant »*, Economica, Collections Stratégies et Organisations, Paris
- AZIMONT F., COVA B. & SALLE R. (1999 / 3-4), «Vente de solutions et marketing de projet : une même recherche d'intimité client pour une construction conjointe de l'offre et la demande » in *Revue Française de Marketing*, N° 173-174, p. 131-134
- BADOT O., COVA B. (1992), *Le néo-marketing*, ESF éditeur, Paris
- BAKERT B.N., MURPHY D.C., FISHER D. (2001), "Factors Affecting Project Success", pp. 902-919, in CLELAND D.I., KING D.I. (2001), *Project Management Handbook, Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc, N.Y.
- BALLAZ B. (2002), « Le management des achats et de la chaîne intégrée clients-fournisseurs » pp. 87- 109, in « World Class Purchasing » in CASTAGNOS J.-Cl. et RETOUR D. (sous la direction de) *Le Management des Achats – Mélanges en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, Presses Universitaires de Grenoble
- BANSARD D. (1999), « Interactions et stratégie – Risques, pouvoir, et confiance, en milieu d'affaires », *Thèse*, Université de Lille 1, en Sciences de Gestion

BANSARD D., COVA B., FLIPO J.-P. (1992) “Le marketing de projets : de la réaction à l’anticipation”, in *Recherche et Applications en Marketing*, volume 7, n° 4, Synthèse, p. 83-104

BARDIN L. (1991), *L’analyse de contenu*, Presses Universitaires de France, Le Psychologue, 2<sup>ème</sup> édition (1<sup>ère</sup> : 1977)

BARNEY J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, in *Journal of Management*, n° 17, 1991

BARON X. (2003), « Gestion des ressources humaines et gestion par projet », pp. 615-653, in WEISS D. (2003), coordonné par, *Ressources Humaines, 2ème édition*, Editions d’Organisation, Paris

BARREYRE P.Y. (1967), *L’horizon économique des petites et moyennes entreprises*, Thèse pour le doctorat de Sciences Economiques, Université de Grenoble

BAUER M. (1995), « PME : un patronat aux trois visages », in *Sciences Humaines*, n° 48, pp. 34-37

BAYAD M.& NEBENHAUS D.(1994), “Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d’un modèle théorique », Communication a Vème Congrès de l’AGRH, Montpellier, pp. 235-242

BEARDWELL I., HOLDEN L. (2001), *Human resource management – A contemporary approach*, Pearson Education Limited, Essex

BEAUMONT (de) M. (2000), “Contribution d’une méthode conçue pour aider à réussir ensemble, en réseau », in Avenier (2000), sous la Direction de, *Ingénierie des pratiques collectives – La cordée et le quatuor*, L’Harmattan, Collection Ingenium, Paris, pp. 88-89

BEECHAM M.A. and CORDEY-HAYES M. (3 / 1998), “Partnering and knowledge transfer in the U.K. motor industry” in *Technovation*

BENICHOU I., CORCHIA D., (1996), *Le Financement de projets : Project Finance*, Eska

BERNARD J.P. (1994), « Synthèse des thèses récentes en management stratégique et politique générale », in *Annales du Management*, XIIèmes Journées des I.A.E, Montpellier, pp. 29-38

BERGADAA M. (2004), « Evolution de l’épistème économique et sociale : proposition d’un cadre de morale, de déontologie, d’éthique et de responsabilité pour le *marketer* », in *Recherche & Applications Marketing*, vol. 19, n° 1, pp. 55-72

BERTAUX D. (1980), « l’approche biographique : sa validité méthodologique, ses potentialités », in *Cahiers Internationaux de la Sociologie*, vol. LXIX, pp. 197-225

BERTHIER N. (2002), *Les techniques d'enquête. Méthode et exercices corrigés*, Armand Colin, Paris

BEURDELEY D. (6 – 8 / 2004), « Et si le marketing était un produit... », p. 82, in *Marketing Magazine*, n° 87

BHASKAR R. (1989), *Reclaiming reality: A critical introduction to contemporary philosophy*, Verso, London

BICHARD J.-P. (6 / 2004), «Le métier de RSSI en pleine evolution» in *Réseaux*, n° 140, p. 34

BLANCHET A., GOTMAN A. (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, 128, Nathan, Paris

BLAU P.M., SCHOENHERR R. (1971) *The structure of organizations*, New York, Basic Books

BOCQUET J.-Cl. (sous la direction de, à paraître) *Knowledge Management*

BOCQUET J.-Cl. (2004), « Manager les connaissances. Concepts et approches » in *KM Management des Connaissances*, à paraître

BOCQUET J.- Cl., DESHAYES Ph., ROZINOER J., AIT EL HADJ S. (2000), « Génie Industriel et liens entre connaissances et compétences : problématique et exemples développés au sein de l'intergroupe des Ecoles Centrales », Cifa

BOCQUET J.-Cl., DUFFAU B. (1997), « De la gestion de production à la gestion de conception », pp. 626-633, in *L'Art du Management*, Pearson Professional Limited et Editions Village Mondial, Paris

BOLLINGER D., HOFSTEDE G. (1987), *Les différences culturelles dans le management*, Editions d'Organisation,

BOSSART (1997), « Origines et définition de l'ingénierie concourante », pp. 21-28, in BOSSART P., CHANCHEVRIER C., LECLAIR P. (1997), sous la Direction de, *Ingénierie Concourante – De la technique au social*, Economica, Collection Gestion, Paris

BOSSART P., CHANCHEVRIER C., LECLAIR P. (1997), sous la Direction de, *Ingénierie Concourante – De la technique au social*, Economica, Collection Gestion, Paris

BOSWOTH M.T. (1995), *Solution Selling, Creating Buyers in Difficult Selling Markets*, Macgraw-Hill, N.Y.

BOURDIEU P. (1982), *Ce que parler veut dire, l'économie des échanges linguistiques*, Fayard, Paris

BOURQUI M. (1990 / 3-4), « Relations interorganisationnelles et relations interpersonnelles : l'impact des réseaux sur l'approche concurrentielle des projets » in *Revue Française de Marketing*, N° 173-174, p. 51-61

BOUTINET J.-P. (2001), *Anthropologie du projet*, 6<sup>ème</sup> édition, Presse Universitaire de France, Paris

BOUTINET J.-P., PINEAU G. (sous la Direction de) (2002 /4), « L'accompagnement dans tous ses états » in *Education Permanente*, n° 153

BROOK O., PARKER K. (2001 / 6), « Fisher-Rosemont out, solution selling in », pp. 12-16, in *MSI*, vol. 19

BRUEL O. (1998), *Politique d'achat et gestion des approvisionnements*, Dunod, Paris

BRYMAN A. (1989), *Research methods and organization studies*, Unwin-Hyman, London

BUZAN T., BUZAN B. (1996), *The mind map book*, Penguin Books, N.Y, USA

BYOSIERE P. & INGHAM M., (3/4/5 – 2001), “Création de connaissances et innovation” in *Revue Française de Gestion*, N° 133, pp. 104-112

CALAME P. (2000), « Critères et méthodes pour l'action dans un monde complexe », pp. 330-345, in AVENIER M.-J. (2000), sous la Direction de, *Ingénierie des pratiques collectives – La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Collection Ingenium, Paris

CALANTONE R.J., CAVUSGIL S.T., ZHAO Y. (2002), « Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance » in *Industrial Marketing Management*, vol. 31, n° 6, pp. 515-520

CAMBAY-JOLY G. (1998), « Préface » in DEBRAY J. (1998), *Reconcevoir. 4 méthodes d'aide à la conception*, les éditions du cesi, Paris

CANDAUP P. (1981), « Pour une taxonomie de l'hypofirme » in *Revue d'Economie Industrielle*, n° 16, pp. 16-33

CARDINAL (Le) G. (2000), « Discussion : qu'est-ce qu'accompagner ? », in Avenier (2000), sous la Direction de, *Ingénierie des pratiques collectives – La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Collection Ingenium, Paris, pp. 176-178

CARIATI V. (2/2002), « Ingegneria Automotoristica Motor Car Engineering » in *ATA*, Vol. 55, n° 1/2

CASTAGNOS J.-Cl. (2002), « Gains de performance et management des achats » pp. 11-21, in CASTAGNOS J.-Cl. et RETOUR D. (sous la direction de) *Le Management des*

*Achats – Mélanges en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, Presses Universitaires de Grenoble

CHAUMONT C. (1997), « Vers un management des connaissances », pp. 394 – 399, in *L'Art du Management*, Pearson Professionnal Limited et Editions Village Mondial, Paris

CHEYVIALLE A., DUCROS C. (2 / 2003), « Lobbying, mode d'emploi », pp. 10-12, in *Le Figaro Entreprises*, 17.2.03

CHILD J., & MANSFIELD R. (1972), « Technology, size and organisation structure » in *Sociology*, Vol 6, pp. 369-393

CHRISTOPHER M., PAYNE A., BALLANTYNE D. (2002), *Relationship Marketing, Creating Stakeholder Value*, Professional, Butterworth Heinemann, Oxford

CLELAND D.I. (1988), "Project Stakeholder Management" pp. 275-301, in CLELAND D.I., KING D.I. (1988), *Project Management Handbook, Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc, N.Y.

CLELAND D.I., IRELAND L.R. (2002), *Project Management: Strategic Design and Implementation, Fourth Edition*, Mcgraw-Hill, NY

CLELAND D.I., KING D.I. (1988), *Project Management Handbook, Second Edition*, John Wiley & Sons, Inc, N.Y.

COLLIN A. (2001), « Learning and development » pp. 272-324, in BEARDWELL I., HOLDEN L. (2001), *Human resource management – A contemporary approach*, Pearson Education Limited, Essex

COLLINS J. (2003), "L'excellence est un long fleuve tranquille" in *Le Figaro Entreprises*, 29.9.03, p. 28

CONSO P., HEMICI F. (2001), *L'entreprise en 20 leçons. Stratégie Gestion Fonctionnement*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris

COURRIER S., sous la Direction de, (9 / 2003), "Stimuler la créativité de votre équipe" in *Management*, N° 101, pp. 69-76

COSSETTE P. (1994), « Développement d'une méthode systématique d'aide à la mise au point de la vision stratégique chez le propriétaire dirigeant de PME : une étude exploratoire », 39<sup>ème</sup> Conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg

COVA B. (2001 / 4), « la vente de solutions » in *L'Art du Management, Les Echos*, pp. 4-5

COVA B., GHOURI P. (1996), *Project marketing. Between Mass Marketing and Networks*, Working Paper – The European Seminar on Project Marketing and System Selling

COVA B., GHAURI P., SALLE R. (2002), *Project marketing – Beyond Competitive Bidding*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester

COVA B., HOLTIUS K. (1993), “How to create competitive advantage in project business” in *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 105-121

COVA B., HOSKINS S. (1997 / 10) « a twin-track networking approach to project marketing », in *European Management Journal*, vol 15, n° 5, p. 546-556

COVA B., SALLE (2003), *Le Marketing d'affaires. Stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*, 2ème édition, Dunod, Paris

COVA B., SALLE R. (2002), « Project Marketing and Project Management: A first attempt to bridge the gap », 18<sup>th</sup> Annual IMP Conference, 5<sup>th</sup>-8<sup>th</sup> September 2002, Dijon

COVA B., SALLE R. (2002), “Convergence between Project Marketing and Project Management: Time as a Structuring Factor” in *Journal of Customer Behaviour*, 1, pp. 415-432

COVA B., SALLE R. (2000), « Rituals in managing extrabusiness relationships in international project marketing: a conceptual framework », pp. 669-685, in *International Business Review*, Vol. 9, N° 6

COVA B., SALLE R. (1999), *Le Marketing d’Affaires. Stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*, Dunod, Paris

CRAVENS D.W. (1994), *Strategic Marketing*, Fourth Edition, Irwin

CREVOISIER I., (1994), cité par Bansard (1999), « note 61 » in *Interactions et Stratégies. Risques, pouvoir et confiance, en milieu d'affaires*, thèse, Université de Lille I, IAE de Lille

CROSSAN M. (5 / 2003), « Chris Argyris and Donald Schön »s Organizational Learning : There is no silver bullet », pp. 38-40, in *Academy of Management Executive*, Vol. 17 Issue 2

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1996), *L’acteur et le système, les contraintes de l’action collective*, Seuil, Paris

CURVALLE B. (1994), “L’EDI et le JAT condamnent-elles les PME ? », Communication aux 11èmes Journées IUT de la Recherche en Sciences Sociales et Humaines, Toulouse

D’AMBOISE (1993), “Empirical research on SME’s : The past ten years in Canada”, in *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol 10, n° 2, pp. 2-12

D’AMBOISE G., MALDOWNEY M. (1988), « Management theory for small business: attempts and requirements », in *Academy of Management Review*, Vol 13, n° 2, pp. 226-240



DAMERON FONQUERNIE S. (2000), « Génération de la coopération dans l'organisation – Le cas des équipes projet », *Thèse*, université Paris IX Dauphine, U.F.R. Sciences des Organisations

DAMLAMIAN J.-J. (2001), « Préface » in *Innover dans les services. De l'évident à l'impensable* (Dumont, 2001)

DANIELLOU F. (1997) « Postface », pp 149-153, in BOSSART, CHANCHEVRIER, LECLAIR, *Ingénierie Concourante – De la technique au social*, Economica, Collection Gestion, Paris

DANJOU I. (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, Dynamiques D'entreprises, L'Harmattan, Paris

DAVIGNON H. (12 / 1991), «La gestion prévisionnelle des compétences» in *L'Enjeu Humain*, vol. 2, Créations Editions Productions Publicitaires

DAYAN A. (2002), *Marketing BtoB - Le marketing appliqué aux biens et services industriels et professionnels*, 5<sup>ème</sup> Edition, Collection Gestion, Vuibert, Paris

DE GAULEJAC V. et NAVRIDIS K., Desclée de Brouwer, 1997

DE LA ROCQUE J.-P. (4 / 2003) « Et soudain Peugeot doubla Volkswagen », in *Stratégie, Challenges* n° 198 – 3/4/03

DE PERETTI 1997, in *l'Aventure psycho-sociologique*, textes réunis par AUBERT N.,

DE WOOT P. (1995), «Préface» in *Management stratégique et compétitivité*, INGHAM M., De Boeck Université, Bruxelles

DEBOURSE J.-P. (3/1991), « La terminaison des projets » in *La Cible*, Méthodologie, N° 38, pp. 1-9

DEBRAY J. (1998), *Reconcevoir. 4 méthodes d'aide à la conception*, les éditions du cesi, Paris

DECLERCK R.P., DEBOURSE J.P. et DECLERCK J.C. (1997), *Le management stratégique, contrôle de l'irréversibilité*, Les Editions ESC-Lille

DECLERCK R.P., DEBOURSE J.-P. et NAVARRE Ch. (1983) *Méthode de Direction Générale – le Management Stratégique*, Edition Hommes et Techniques

DECLERCK R.P., EYMERY P., GRENER M.A. (1980), *Le management stratégique des projets*, Ed. Hommes et Techniques, Paris

DECOOPMAN I. (2002), « Emergence de la confiance dans le processus coopératif : le cas des projets complexes », Mémoire de DEA de Stratégie, ESA

DELORME R. (2000), « Agir en situation complexe », pp. 357-361, in AVENIER M.-J. (2000), sous la Direction de, *Ingénierie des pratiques collectives – La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Collection Ingenium, Paris

DEMAILLY A. (1993), *La psychologie sociale – H.A. Simon et R. Pagès*, L'interdisciplinaire, coll. Système(s), Lyon

DESHAYES P. (2000), « Quelques repères dans la conception / accompagnement d'un changement organisationnel » in Avenier (2000), sous la Direction de, *Ingénierie des pratiques collectives – La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Collection Ingenium, Paris, pp. 145-154

DESHAYES P. (à paraître), « Les chemins de l'intelligence à l'œuvre du travail de conception »

DESHAYES P. (à paraître) « Champ et discipline : genèse d'un dialogue possible entre Architecturologie et Génie industriel sur la conception : défocalisation conceptuelle et actualisation récursive »

DESHPANDE R. (1983), « Paradigm Lost : On Theory and Method in Research in Marketing » in *Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 3-15

DESREUMAUX A. (1992), *Structures d'entreprise, analyse et gestion*, Vuibert - Gestion, Paris

DESREUMAUX A., (1993), *Stratégie*, Editions Dalloz, Paris

DESSINGES J. (1990 / 2-3), « Stratégies d'offres créatrices de projets », in *Revue Française de Marketing*, n° 127-128, p. 83-89

DONNADIEU G. (2003), « La performance globale : quels déterminants, quelle mesure? », pp. 239-276, in WEISS D. (2003), coordonné par, *Ressources Humaines, 2ème édition*, Editions d'Organisation, Paris

DONNADIEU G. (2003), « Classifications, qualifications », pp. 277 – 321, in WEISS D. (2003), coordonné par, *Ressources Humaines, 2ème édition*, Editions d'Organisation, Paris

DOYLE P. (1994), *Marketing management and strategy*, Practice Hall

DRUCKER P. (1996), *Structures et changements – Balises pour un monde différent*, Editions Village Mondial, Paris

DUBOIS A., GADDE L.-E. (2002), « Systematic combining: an abductive approach to case research » in *Journal of Business Research* n° 55, pp. 553-560

DUBOST N. (1995), « Les PME françaises évoluent-elles vers des bureaucraties? », Communication au Congrès de l'AIMS, Paris-Dauphine, pp. 596-611



DUCROT O., TODOROV T. (1979), *Dictionary of the Sciences of Language*, John Hopkins

DUCROT O., TODOROV T. (1979), *Encyclopédie des Sciences du Langage*, Presse Universitaire de France, Paris

DUMONT A. (2001), *Innovater dans les services. De l'évident à l'impensable*, Editions Village Mondial, Paris/Pearson Education France

DURRIEU F. (1998), « Modélisation du Comportement d'Achat et Apprentissage entre Organisations : Application aux Activités Marketing de Projet dans la Grande Industrie », *Thèse*, Université des Sciences Sociales de Toulouse, Université de Toulouse 1

DUQUENNE P., LACOSTE G., (10/1995), « De la gestion du projet à l'ingénierie simultanée » in *La productivité dans un monde sans frontière : actes Congrès International de Génie Industriel de Montréal*, pp. 1999-2006

DUSSAUGE P. (9 / 10 - 1990), « Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes : le cas des industries aérospatiales et de l'armement » in *Revue Française de Gestion*

DUTTON J.E. (1988) « Perspectives on strategic issue processing : Insights from a case study » in R. Lamb & P. Shrivastava, *Advances in strategic management*, Vol. 5, (pp. 223-244), JAI, Greenwich

EGAN J. (2002), *Relationship Marketing: Exploring relational strategies in marketing*, Prentice Hall

EISENHARDT K.M. (1989), "Building theories from case study research" in *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550

ELIAS A.A., CAVANA R.Y., JACKSON L. (2002), "Stakeholder analysis for R&D project management", pp. 301-310, in *R&D Management*, Iss. 4, Vol. 32

EVARISTO R., VAN FENEMA P.C. (1999), « A Typology of Project Management: Emergence and Evolution of New Forms », in *International Journal of Project Management*, Vol. 17, n° 5, pp. 275-281

FILIATRAULT P., LAPIERRE J. (1997), "Managing Business-to-Business Marketing Relationships in Consulting Engineering Firms" in *Industrial Marketing Management*, n° 26, Elsevier Science Inc., New York, pp. 213-222

FLAMBARD-RUAUD S. (1997), « les évolutions du concept de marketing » in *Décisions Marketing* n° 11, p. 7-20

FLEMING Q.W. & KOPPELMAN J.M. (3/1997), « Integrated Project Development Teams: Another Fad... or a Permanent Change » in *Project Management Journal*, Volume 28, Number 1, pp. 4-8

FLIPO J.P. (1 / 2 - 1989), « Le marketing d'affaires : méthodologie pour définir une stratégie », in *Revue Française de Gestion*

FORD D. on behalf of the IMP Group, (2002), *Understanding Business Marketing and Purchasing, Third Edition*, Thomson Learning, London

FOULARD C. (1994), coordinateur, *La modélisation en entreprise – CIM-OSA et ingénierie simultanée*, Editions Hermès, Paris

FRIEDBERG E. (1993), *Le Pouvoir le la Règle- Dynamique et l'action organisée*, Seuil, Paris

FURRER O. (3/5-1997), “ Services autour des produits” in *Revue Française de Gestion*, N° 113

GALAMBAUD B. (1997), « Une politique n'est pas une addition de pratiques », pp. 294-298, in *L'Art du Management*, Village Mondial, Paris

GANCEL C., RODGERS I., RAYNAUD M. (2002), *Successful mergers, Acquisitions and Strategic alliances*, McGraw-Hill, N.Y.

GARAND D.J. & Nkongolo-Bakenda J.-M. (1996), “L'approche biographique : une alternative utile aux recherches longitudinales en entrepreneuriat et en gestion stratégique des PME”, *Groupe de recherche sur la PME et l'entrepreneurship (GREPME)*

GAUTHEY F., XARDEL D. (1993), *Le management Interculturel*, Que Sais-je ? Presses Universitaires de France, 2<sup>ème</sup> édition

GENIN M. (1999), « Equipe performante et management par projet : les inséparables », pp 311-328, in AUDEBERT-LASROCHAS (coordonné par), *Les Equipes Intelligentes*, Editions d'Organisation, Paris

GERMAIN S. (2002 / 5), «Les clefs d'une alliance réussie » in *Les Echos*, Dossier Management, Stratégies, n° 117

GIARD V., MIDLER C. (1997), « Gestion et management de projet », pp. 1581-1604 in Simon Y., JOFFRE P., *Encyclopédie de Gestion*, Economica, Paris

GILBERT P. (2003), « Systèmes d'information et ressources humaines », pp. 701-722, in WEISS D. (2003), coordonné par, *Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation

GILBERT P. (1988), *Gérer le changement dans l'entreprise. Comment conduire des projets novateurs et développer les ressources humaines*, Collection Formation Permanente en Sciences Humaines, Paris

GILBERT P., PARLIER M. (2003), « La gestion prévisionnelle des ressources humaines : De la gestion prévisionnelle de l'emploi à la gestion par les compétences », pp. 387-420, in WEISS D. (2003), coordonné par, *Ressources Humaines, 2ème édition*, Editions d'Organisation

GINIBRIERE G. (3 / 2003), « Ils simulent l'adhésion pour mieux freiner », p. 40, in *Le Figaro Entreprises – Management*, 24.3.03

GLASER B., STRAUSS A. (1967), *The discovery of grounded theory : strategies of qualitative research*, Aldine, Chicago

GLOBERSON S., ZWIKAEL O., (2002 / 9), « The impact of the project manager on project management planning processes », pp. 58-64, in *Project Management Journal*, Iss. 3, Vol. 33

GODET M. (1991), *De l'anticipation à l'action, Manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, Paris

GOMEZ R. (2000), « Confiance – Connaissance – Co-développement : un tryptique émergeant de diverses interventions » in Avenier (2000), sous la Direction de, *Ingénierie des pratiques collectives – La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Collection Ingenium, Paris, pp. 32-47

GOURVENNEC Y. (2004), « Du client complexe au système d'information marketing » in *Les articles de Visionarymarketing.com*

GOUSTY Y. (1998), *Le Génie Industriel*, Que sais-je, Presse Universitaire de France, Paris

GRAHAM BOB (2000), « Managing conflict, persuasion and negotiation », pp. 777-792, in TURNER J.R., SIMISTER S.J. (2000), *Handbook of Project Management, Third Edition*, Gower Publishing Limited, Vermont

GRANOVETTER M. (1992), « Problems of explanation in economic sociology », in Eccles R.G. et Nohria N., *Networks and Organizations: Structure, Form an Action*, Harward Business School Press, pp. 25-56

GRATTON L. (1997), « L'atout humain » in *L'Art du Management – Tous les grands principes du management moderne en un seul volume, présentés par des spécialistes de renommée internationale*, Version française : Les Echos, Pearson Professional Limited et Village Mondial, Paris, pp. 272-288

GRAWITZ M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, 10<sup>e</sup> Edition

GUILHON A., GUILHON B., PEGUIN D. (1995) « PME ? exportation et contrôlabilité », Communication au Congrès International de la PME, Paris, 25-27 Oct 1993, pp. 385-401

GUILHON A., GUILHON B., PEGUIN D. (1993) « L'identité de la PME à travers l'activité d'exportation », Communication au Congrès Francophone de la PME, Carthage, 28-30 Oct 1993, pp. 301-312

GÜNTER B., BONACCORSI A. (1996), “ Project Marketing ans Systems Selling – in Search of Frameworks and Insights” in *International Business Review*, Vol. 5, N° 6, pp. 531-537

HADJIKHANI A. (1998), “Political risk for project-selling firms : turbulence in relationships between business and non business actors” in *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 13 N° 3, pp. 235-255

HADJIKHANI A. (1996), « Project Marketing and the Management of Discontinuity », in *International Business Review*, Vol 5, N° 3, pp. 319-336

HAKANSSON H. (1992), “Evolution process in industrial networks”, pp. 13-19, in Axelsson B. et Geoffrey E., *Industrial Networks – A new view of reality*, Routledge, Londres

HALL E. (1987), *La danse de la vie*, Le Seuil, 1984

HALL H. (1972), *Organizations: Structure and Process*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, N.J.

HALL H., HAAS J.E., JOHNSON N.J. (1967) « Organizational size, complexity, ans formalization » in *American Sociological Review*, Vol. 32, n° 6, pp. 902-012

HARDER J.W. (1997), “Vers la pause-café virtuelle” in *L'Art du Management –Tous les grands principes du management moderne en un seul volume, présentés par des spécialistes de renommée internationale*, Version française : Les Echos, Pearson Professional Limited et Village Mondial, Paris, pp. 279-283

HARRE R., SECORD, R.E. (1973), *The explanation of the social behavior*, Littlefield, Adams, Totowa, NJ

HATCH M.J. (2000), *Théorie des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples*, DeBoeck Université, Bruxelles

HATCHUEL A. (12/1992), « l'intervention des chercheurs en entreprise, éléments pour une approche contemporaine » in *Education permanente*, n° 113

HAYS M. (2002), « World Class Purchasing » pp. 185 - 203 in CASTAGNOS J.-Cl. et RETOUR D. (sous la direction de) *Le Management des Achats – Mélanges en l'honneur de Pierre-Yves Barreyre*, Presses Universitaires de Grenoble

HEIDE J.B., MINNER A.S. (1992), « The shadows of the future : effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation” in *Academy of Management Journal*, n° 35, pp. 265-291

HERIARD-DUBREUIL G. (2000), « Le projet ETHOS : une alternative pour la réhabilitation des conditions de vie dans des territoires faiblement contaminés » in Avenier (2000), sous la Direction de, *Ingénierie des pratiques collectives – La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Collection Ingenium, Paris, pp. 47-59

HERTZ L. (1982), *In search of a small business definition : an exploration of the small-business definitions of U.S, the U.K., Istraël and the People's Republic of China*, University Press of America, Washington

HLADY-RISPAL M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas » in *Revue Française de Gestion*, n° 127, pp. 61-70

HOLDEN L. (2001), « Employee involvement and empowerment » pp. 559-598, in BEARDWELL I., HOLDEN L. (2001), *Human resource management – A contemporary approach*, Pearson Education Limited, Essex

HOLTIUS K., COVA B. (1990 / 3-4), « Le cycle marketing du projet : Fondement pour un marketing de projets », in *Revue Française de Marketing*, n° 127-128, p. 91-105

INGHAM M. & MOTHE C. (1&2/2000), « La coopération en recherche et développement, Les déterminants de l'apprentissage organisationnel » in *Revue Française de Gestion*, N° 127, pp. 71-79

INGHAM M. (1995), *Management stratégique et compétitivité*, DeBoeck Université, Bruxelles

INGHAM M., MOTHE C. (1– 2 / 2000), « La coopération en recherche et développement – Les déterminants de l'apprentissage organisationnel » in *Revue Française de Gestion*, n° 127, pp. 71-79

IVENS B., MAYRHOFER U. (7–9 / 2003), « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », pp. 39-47, in *Décisions Marketing*

JACOUD M.-A. (Research International, 2004) cité par JAOUËN M. « Acheteurs / conseils, condamnés à s'entendre » in *Marketing Magazine*, n° 85, pp. 52-62

JACQUOT T. (2004), « L'analyse textuelle dans les processus de recherche en Sciences de gestion : réflexions sur les « postures » du chercheur et tentative d'élaboration d'un processus opératoire » in SAVALL H., BONNET M. & PERON M., *ISEOR, First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division (Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives)*, Academy of Management, March 18-20, 2004, Lyon

JANDA S., MURRAY J., BURTON S. (8 / 2002), « Manufacturer - supplier relationships. An empirical test of a model of buyer outcomes » in *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, Issue 5, pp. 411-421

- JAOUËN M. (2004), “Acheteurs / conseils, condamnés à s’entendre” in *Marketing Magazine*, n° 85, pp. 52-62
- JOULIN N. (2003), “Transformer les idées en projet”, p. 76, in COURRIER S., sous la Direction de, (9 / 2003), “Stimuler la créativité de votre équipe” in *Management*, N° 101, pp. 69-76
- JULIEN P.A. (GREPME, sous la Direction de). (1994), *Les PME : bilan et perspectives*, Ed. Economica, Paris, Les Presses Inter Universitaires, Québec
- JULIEN P.A. et MARCHESNAY M. (1988), *La petite entreprise*, Editions Vuibert, Paris
- KAHLER T. (2003), *Process Communication Management – Communiquer, motiver, manager en personne – Une enquête en six tableaux pour mieux comprendre les comportements humains*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris
- KEAGAN W.J., DE LEERSNYDER J.-M. (1994), *Marketing sans frontières*, InterEditions, Paris
- KERZNER H. (2003), *Project Management – A system approach to planning, scheduling and controlling – Eight Edition*, John Wiley and Sons, Inc., NY
- KERZNER H. (1995), *Project Management - A systems approach to planning, scheduling and controlling – fifth Edition*, John Wiley and Sons, Inc., NY
- KIMBERLY J.R. (1976), « Organizational size and the structuralist perspective : a review, critique, and proposal” in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, pp. 137-150
- KLOPPENBORG T.J., PETRICK J.A. (6 / 1999), « Leadership in Project Life Cycle and Team Character Development », pp. 8-13, in *Project Management Journal*, Vol. 30, Nr 2
- KOTLER P. (5 / 2003), “Tous les marchés sont locaux”, p. 6, in *Le Figaro Entreprises*, 19.5.03
- KOTLER P., DUBOIS B. (2003), *Marketing Management, 11<sup>ème</sup> édition*, Pearson Edition France, Paris
- KOTLER P., DUBOIS B. (2000), *Marketing Management, 10<sup>ème</sup> édition*, Publi-Union Editions, Paris
- KVALE S. (1996), *Interviews – An Introduction to Qualitative Research Interviewing*, Sage, London
- LA ROCQUE J.-P. (4 / 2003), “Et soudain Peugeot doubla Volkswagen” in *Challenge – Stratégie*, n° 198, pp. 60-63
- LADWEIN R. (1996), *Les Etudes Marketing*, Gestion Poche, Economica, Paris



LAMBIN J.-J. (1998), *Le Marketing stratégique. Du marketing à l'orientation-marché*, 4<sup>ème</sup> édition, Ediscience internationale, Paris

LANGLEY A. (1999), « Strategies for theorizing from process data » in *Academy of Management Review*, 24 (4), pp. 691-710

LAPLACA P.J. (2003), “Transactions, relationships, or both: Impact of customer strategies on firm performance” in *Industrial Marketing Management*, Third Special Issue, vol. 32, n° 8, p. 621

LAWRENCE P., LORSCH J. (1994), *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, Les Editions d'Organisation, Paris

LE MOIGNE J.-L. (2003), *Le Constructivisme, Tome 3 – Modéliser pour comprendre*, L'Harmattan, Paris

LE MOIGNE J.-L. (1990), *La modélisation des systèmes complexes*, Afcet Systèmes, Dunod, Paris

LE MOIGNE J.-L. (1990), *La théorie du système général – Théorie de la modélisation*, Troisième Edition, Presses Universitaires de France, Paris

LE MOIGNE J.-L. (1984), *La théorie du système général*, Presse Universitaire de France, Paris

LEBART L., SALEM A. (1994), *Statistique textuelle*, Dunod, Paris

LECOEUVRE L. (2/2002), « Du marketing industriel au marketing de projets : logiques du marketing et positionnement des protagonistes », *Cahier de Recherche ESC-Lille*, n° 02.02.2002

LECOEUVRE L., (1/2003) « En quoi les stratégies de vente de solutions et d'offres créatrices de projets -réalités industrielles spécifient-elles de façon particulière la marketing de projets ? », *Cahier de Recherche ESC-Lille*, n° 03.01.2003

LECOEUVRE L. (2003), DESHAYES P., « Vente de solutions, offre créatrice de projets et marketing de projets », Communication in 3<sup>ème</sup> Congrès International Tendances du Marketing de Venise des 28&29 novembre 2003

LECUBIN Carole (2000 / 3), « Cycle de vie des Groupes Temporaires en Management de Projets », *Cahier de Recherche d' ESC Lille*

LEDOYEN B. (4 / 2003) « Chef de projet : patron le temps d'une mission » in *L'Usine Nouvelle Formation* n° 2868

LEE L., PEGGY N.G. (2002) « Dynamics of export channel relationships in high-velocity environments » in *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, Issue 6, pp. 505-565

- LEGOHÉREL P., CALLOT P., GALLOPEL K. et PETERS M., (6 / 2003) « Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque : une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises » in *Revue des Sciences de Gestion* n° 199
- LENDREVIE J., LINDON D. (2000), *Mercator, théorie et pratique du marketing*, 6<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris
- LEO P.Y. (1987) « Les milieux régionaux de PMI : une approche statistique et régionalisées des choix stratégiques des PMI à partir de l'EAE », in *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 423, 437
- LINDHOLM S. (1981), *Paradigm, Science, and Reality : On Dialectics, Hermenutics and Positivism in the Social Sciences*, University of Stockholm
- LITTAUER S.B. (1965), « Fundamental Scientific Aspects of Marketing and the Development of Marketing Models » in *Models, Measurement and Marketing*, Peter Langhofs (editor), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New-Jersey
- LOCK D. (2003), *Project Management – Eighth Edition*, Gower, Publishing Ltd, Hampshire
- LOILIER T. (2001), « Stratégies de communication externe et innovation de produit » in *Revue des Sciences de Gestion*, n° 29, pp. 11-40
- LOILIER T. (1999), « La réalité des équipes-projets d'innovation en France : portraits et commentaire », pp. 14-17, in *La Cible*, n° 76
- LOOSEMORE M., DAINTY A., LINGARD H. (2003), *Human Resource Management in Construction Projects – Strategi and Operationl Approaches*, Spon Press, NY
- LOUART P. (6-7 / 1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles » in *Revue Française de Gestion*
- LOUART P. (1993), « L'intervention en gestion des ressources humaines » in *Repenser la gestion des ressources humaines*, Economica, pp. 224-291
- LOVELOCK C., LAPERT D., (1999), *Marketing des services, Stratégie, Outils, Management*, Publi Union Editions, Paris
- MACINTOSH N.B. (1994), *Management accounting and control systems. An organizational and behavioral approach*, John Wiley and Sons
- MAHE de BOISLANDELLE H. (1994) « Esquisse d'une théorisation de la GRH de la PME », Communication au congrès de l'AGRH, Montpellier, pp. 259-269
- MALAVAL P. (2001), *Marketing Business to Business*, Deuxième édition, Editions Village Mondial, Paris / Pearson Education France



- MANICAS P.T., SECORD P.F. (1982), "Implications for psychology of the new philosophy of science" in *American Psychologist*, n° 38, pp. 390-413
- MARCHESNAY M. (1997 / 11-12), « La moyenne entreprise existe-t-elle ? » in *Revue Française de Gestion*, n° 116, p. 85-93
- MARCHESNAY M. (1993), « PME, stratégie et recherche » in *Revue Française de Gestion*, n° 95, pp. 70-76
- MARCHESNAY M. (1991 / 4), « De la Théorisation en Sciences de Gestion », in *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, Nr 17
- MARSH P. (2000), « Managing variations, claims and disputes », pp. 673-688, in TURNER J.R., SIMISTER S.J. (2000), *Handbook of Project Management, Third Edition*, Gower Publishing Limited, Vermont
- MARTINET A.-C. (2000), « Complexité, rupture de sens et non-sens », pp. 385-391, in AVENIER M.-J. (2000), sous la Direction de, *Ingénierie des pratiques collectives – La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Collection Ingenium, Paris
- MARTINET A.-C. (2000), « Dialogue stratégique et connaissances actionnables : quelques repères épistémiques », pp. 355-357, in AVENIER M.-J. (2000), sous la Direction de, *Ingénierie des pratiques collectives – La cordée et le quatuor*, L'Harmattan, Collection Ingenium, Paris
- MARTINET A.C. (3 / 1993), « Stratégie et pensée complexe » in *Revue Française de Gestion*
- MARTINET A.C. (1990), *Epistémologie et Sciences de Gestion*, Edition Economica
- MAYLOR H. (1996), *Project Management*, Pitman Publishing, London
- MEREDITH J.R., MANTEL S.J.Jr (2003), *Project Management – A managerial approach – Fifth Edition*, John Wiley and Sons, Inc, USA
- MICHEL D., SALLE R., VALLA J.-P. (2000), *Marketing Industriel – Stratégies et mise en œuvre*, 2<sup>ème</sup> édition, Ed. Economica, Collection Gestion, Paris
- MIDLER C. (2002 / 4), « Ce processus [de management de projet] n'a rien d'une mode », pp. 24-26, in *Courrier Cadre*, n° 1439
- MIDLER C. (1998), *L'Auto qui n'Existait pas, Management des projets et transformation de l'entreprise*, Dunod, Paris
- MILES M.B. et HUBERMAN A.M. (2003) *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck Université, Paris

MILES M., HUBERMAN A. (1994), *Qualitative Data Analysis : An Expanded Soucebook*, Sage, Second Edition Revised

MILES M.B. (1979) « Qualitative data as an attractive nuisance : the problem of analysis » in *Administrative sciences quarterly*, vol. 24, pp. 590-601

MILES R.E., SNOW C.C. (1984), « Designing Strategic Human Resource Systems » in *Organisational Dynamics*, Sommer

MILIS K., MERCKEN R. (2004), « The use of the balanced scorecard for the evaluation of Information and Communication Technology projects” in *International Journal of Project Management*, n° 22, pp. 87-97

MILLER S.L. (1983) “Some comments on the logic of triangulation” in *International Journal of Experimental Research in Education*, 20 (2), pp. 200-212

MINTZBERG H. (1982) *Structure et dynamique des organisations*, Editions d’Organisation, Paris

MOATI P. (2002) *L’entreprise du XXIème siècle*, éditions de l’aube datar

MONTAIGNE C. (2004), « Préserver la confidentialité, une nécessité » in *Les Echos*, 29/4/04, p. 13

MORIN E. (1988) *Introduction à la pensée complexe*, ESF éditeur, Paris

MOULINE J.-P. (1999), *Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l’entreprise familiale : une approche par les récits de vie*, Thèse, IAE de Nancy

MUCCHIELLI L. (2 / 1998), « La guerre des méthodes n’aura pas lieu » in *Sciences Humaines*, n° 80

MUCCHIELLI A. (1994), *Les méthodes qualitatives*, 2<sup>ème</sup> Edition, Que Sais-Je, PUF

MÜHLBACHER H. (1998), « Différenciation stratégique » in *Décisions Marketing*, n° 14, pp. 23-30

MURRAY-WEBSTER R., THIRY M. (2000), “Managing programmes of projects”, pp. 47-63, in TURNER J.R., SIMISTER S.J. (2000), *Handbook of Project Management, Third Edition*, Gower Publishing Limited, Vermont

MUSTIERE P., BERGER S. (2002), « Les paradoxes de la conduite de projet » in internet site

NARBONNE (De) (1996), *Communication d’entreprise, Conception et pratique*, 2<sup>ème</sup> édition, Eyrolles, Paris

NEMATY H.R., TODD D.W., BROWN P.D. (2002 / 9), "A hybrid intelligent system to facilitate information system project management activities"? pp. 42-52, in *Project Management Journal*, vol. 33

NICOLAS M. (2003), « Acheteur Projet de prestations intellectuelles » in *La Cible*, n° 95, pp. 9-11

PAGÈS M. (1975), *La vie affective des groupes*, Dunod, Paris

PARVINEN P. (3 / 2003), "Towards a governance perspective to mergers and acquisitions" in *Doctoral Dissertations*, Helsinki University of Technology Institute of Strategy and International Business

PASK G. (1960), "The natural history of networks" in YOVITS M.C. & CAMERON S., *Self Organizing systems*, Pergamon Press, N.Y.

PERRETTI J.-M. (2002), *Ressources humaines – 7ème Edition*, Gestion, Vuibert, Paris

PERETTI J.-M. (1997), « La fonction ressources humaines et ses clients internes » in *L'Art du Management – Tous les grands principes du management moderne en un seul volume, présentés par des spécialistes de renommée internationale*, Version française : Les Echos, Pearson Professional Limited et Village Mondial, Paris, pp. 289-293

PERRIEN J. (1998 / 1-4), « Le marketing relationnel : oui mais... » in *Décisions Marketing*, AFM, N° 13, p. 87-88

PHILLIPS J.J., BOTHELL T.W., SNEAD G.L. (2002), *The Project Management Scorecard – Measuring the Success of Project Management Solutions*, Butterworth Heinemann, Elsevier USA

PILLAI K.G., SHARMA A. (2003), "Mature relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation?" in *Industrial Marketing Management*, Third Special Issue, vol. 32, n° 8 : "Transactions, relationships, or both: Impact of customer strategies on firm performance", pp. 643-651

PINTO J.K., ROUHIAINEN P. (2001), *Building Customer-Based Project Organisations*, John Wiley & Sons Ltd, NY

PLUCHART J.-J. (2002) *L'ingénierie de projet créatrice de valeur*, DFCG Collection, Editions d'Organisation, Paris

PLUCHART J.-J. (1998), *Profession : ingénieur d'affaires*, Les Editions d'Organisation, Paris

POINT S. (2004), « Recherche qualitative, logiciels et quête de sens : vers une catégorisation des stratégies d'analyse » in SAVALL H., BONNET M. & PERON M., *ISEOR, First International Co-Sponsored Conference Research Methods Division*

(*Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives*), *Academy of Management*, March 18-20, 2004, Lyon

POOL & VAN DE VEN (1989), "Using paradox to build management and Organizational theories" in *Academy of Management Review*, Volume 14, n° 4

PRAHALAD C.K. & HAMEL G. (1995) *La conquête du futur*, InterEditions, Paris

PUGH D.S., HICKSON D.J., HININGS C.R. & TURNER C. (1969), "An empirical taxonomy of structure of work organizations" in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, pp. 115-126

QUELENNEC M. (1997), *L'industrie en France*, Repères Pratiques Nathan, Paris

RADON B. (2003), "Le coaching de manager, vers une ingéniering de l'accompagnement", *Mémoire pour le DEA de Stratégie et Management*, Ecole Doctorale « Management, Information, Finance », EM Lyon

RAYNAL S. (2000), *Le management par projet, approche stratégique du changement*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation

REBEIX F.-C. (2004), cité par JAOUËN M. "Acheteurs / conseils, condamnés à s'entendre" in *Marketing Magazine*, n° 85, pp. 52-62

ROCHFORT R. (2002), « préface » in *L'Entreprise du XXIème siècle*, éditions de l'aube datar

ROSSMAN G.B., WILSON B.L (4 / 1984), "Numbers and words : Combining quantitative and qualitative methods in a single largescale evaluation study" in *Evaluation Review*, 9(5), pp. 627-643

RUTH J.A., OTNES C.C., BRUNEL F.F. (mars 1999), "Gift Receipt and the Reformulation of Interpersonal Relationships" in *Journal of Consumer Research Inc.* Vol. 25, pp. 385-402

SALMINEN R.T., MÖLLER K.E. (2004), « Use of References in Industrial Bidding – A decision Process Analysis », in *Journal of Marketing Management*, n° 20, pp. 133-155

SAMMUT S. (1995), "Contribution à la compréhension du processus de démarrage en petite entreprise », Thèse, Montpellier, 1

SANDSTROM M. (1992), "The cultural influence on international business relationships", pp. 47-60 in Forsgren M. et Johanson J., *Managing Networks in International Business*, Gordon & Breach,

SARNIN P. (1990), "Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes », Communication au colloque TETRA « La PME : objet de recherche pertinent ? », 30-31 mai 1990, Lyon

SCHÖN D. (1983), *The reflective practitioner : How professionals think in action* », Basic, N.Y.

SCOUBEAU C. (1998), « Approche stratégique du marketing des projets industriels », pp. 120-127, in *Annuaire Marketing – Marketing Denken*

SERIEYX H. (1982), *Mobiliser l'intelligence de l'entreprise*, Entreprise Moderne d'Édition

SIDESHMUKH D., SINGH J., SABOL B. (1 / 2002), “Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges” in *Journal of Marketing*, Vol 66, pp. 15-37

SIMON H.A., (1995), « Problem Forming, Problem Finding, and Problem Solving in Design » in *Design & Systems, Praxiology : the International Annual of Practical. Philosophy & Methodology*, Volume 3, edited by Arne Collen, Wojciech W. Gasparski, Transaction Publishers, London

SIMON H. A. (1991), *Sciences des systèmes Sciences de l'artificiel*, Bordas, Paris

SIMON H.A. (1983) *Administration et Processus de Décision* (traduction partielle de l'américain), Ed. Economica, Paris  
Simon, 1991

SKAATES M.A., TIKKANEN H. (2003), „International project marketing: an introduction to the INPM approach“, pp. 503-510, in *International Journal of Project Management*, n° 21

SKAATES M.A., TIKKANEN H., LINDBLOM J. (2002), „Relationships and project marketing success” in *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, n° 5, pp. 389-406

SLABEY W. & AUSTROM D. (12/1998), « Organizational Engineering Principles in Project Management » in *Project Management Journal*, Volume 29, Number 4, pp. 25-33

SMITH R. (10 / 2002), “CRM projects need custom fit” in *BtoB*, vol. 87, pp. 18-21

SMITH A.D. (12 / 2002), « From Process Data to Publication. A Personal Sensemaking” in *Journal of Management Inquiry*, Vol. 11 N° 4, pp. 383-406

SMITH K.G., CAROLL S.J., ASHFORD S.J. (1995), “Intra and interorganizational cooperation : toward a research agenda”, in *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n° 1, pp. 7-23

STAKE R.E. (1994), « Case studies » in *Handbook of qualitative research*, Denzin & Lincoln (dir), Sage publication

STEPHANY P. (1990) « Changements stratégiques et pratiques de formation dans 16 PMI de Rhône-Alpes », Communication au colloque TETRA « La PME : objet de recherche pertinent ? » 30-31 mai 1990, Lyon

STIVERS C. (2000), “the reflective practitioner”, p. 265, in *Public Administration Review*, Vol. 60, Issue 3

STRAUSS A., CORBIN J. (1990), *Basics of qualitative research. Ground theory procedures and techniques*, Sage Publications

TELLIER A. (1996), “Comportement du consommateur et stratégie de communication en présence d’externalités de réseau”, in *Revue Française de Marketing*, n° 4, pp. 33-49

THIETART R.-A. (1999), *Méthodes de recherche en Management*, Edition Dunod

THILL J.V., BOVEE C.L. (2002), *Excellence in business communication*, 5ème édition, Ed. Prentice Hall

THOMSON P. (1980), “Récits de vie et changement social”, in *Cahiers internationaux de sociologie*, Vol. LXIX, pp. 226-242

TIKKANEN H. (2004, à paraître), “Creating Value through Services in Industrial Project-Based Business : A Framework for Strategic Analysis”

TIKKANEN H., LINDBLOM J. (1998), *A network approach to international project marketing – A case study of a Technology Transfer Project to the PRC*. Working Papers, n° 11, Department of Economics, University of Oulu

TORRE A. (1996), “Faut-il avoir confiance dans les techniques de production de la confiance? Liens de proximité et Stratégies des acteurs », in Colloque de l’Association pour le Développement de la Socio-Economie, Aix-en-Provence, 22-23 Mars 1996

TORRES O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME » in *Revue Internationale PME*, vol. 10, n° 2, pp. 9-43

TOURAINÉ A. (1973), *Production de la société*, Le Seuil, Paris

TRINQUECOSTE J.-F. (1999), “Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie” in *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n° 1

TURNBULL P., FORD D., CUNNINGHAM M., (2002), “Interaction, relationships and networks in business markets : an evolving perspective” in *Understanding Business and Purchasing, Third Edition*, edited on behalf of the IMP Group by Ford D., Thomson Learning, London, pp 4-18

TURNER J.R. (1999), *The Handbook of Project-based management – Second Edition – Improving the processes for achieving strategic objectives*, The McGraw-Hill Companies, London



TURNER J.R., SIMISTER S.J. (2000), *Handbook of Project Management, Third Edition*, Gower Publishing Limited, Vermont

ULRICH D., KERR S. & ASHKENAS R. (2002) *GE Work-Out, How to implement GE's revolutionary method for busting bureaucracy and attacking organizational problems-fast!*, Editions McGraw Hill

URLI B., URLI D. (2000 / 9), "Project Management in North America, Stability of the Concepts", pp. 33-44, in *Project Management Journal*, vol. 31, n° 3

USUNIER J.-Cl. (1990 / 2-3), « Négociation commerciale des projets : une approche interculturelle », in *Revue Française de Marketing*, n° 127-128, p. 167-184

VALENTIN J. (2004), cité par JAOUËN M. "Acheteurs / conseils, condamnés à s'entendre" in *Marketing Magazine*, n° 85, pp. 52-62

VALVERDE F. (1990 / 2-3), « La coopération industrielle internationale : le cas des projets aérospatiaux » in *Revue Française de Marketing*, n° 127-128, p. 63-83

VAN DER MERWE A.P. (7 / 2002), « Project management and business development : Integrating strategy, structure, processes and project », pp. 401-411, in *International Journal of Project Management*

VARELA F.J. (1989), *Autonomie et connaissance. Essai sur le vivant*, Ed. Le Seuil, Paris

VARGO S.L., LUSCH R.F. (1 / 2004), « Evolving to a new dominant logic for Marketing » in *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 1-17

VERSTRAETE T. (1997), *Modélisation de l'organisation initiée par un créateur s'inscrivant dans une logique d'entrepreneuriat persistant. Les dimensions cognitive, praxéologique et structurale de l'organisation entrepreneuriale*. Thèse, IAE Lille

VERSTRAETE T., LECOEUVE L. (10 / 1998), « Créativité et PME : exemple de déploiement d'une méthode combinant groupe nominal et cartographie » in *4<sup>ème</sup> Congrès International Francophone sur la PME, Metz et Nancy*

VINCK D. (2000), *Pratiques de l'interdisciplinarité*, Ed. L'Interdisciplinaire, Lyon

VON BERTALANFFY L. (1993), *Théorie générale des systèmes*, Systémique, Dunod, Paris

VOSS C.A., RUSSEL V., TWIGG D. (1991), "Implementation issues in simultaneous engineering", in *I.J.S.T.M.*, special issue on manufacturing strategy, pp. 293-302

WACHEUX F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica, Paris

- WEBER R.P. (1990), *Basic Content Analysis*, Sage Publications, Newbury Park
- WEBSTER Jr., F.E. (1992), « The changing role of marketing in the corporation » in *Journal of Marketing*, Vol. 56, Issue 4, p. 1-17
- WEICK K.E., BOUGON M.G. (1986), “Organizations as cognitive maps: charting ways to success and failure”, in Sims & Gioia (1986), *The Thinking Organization*, Jossey Bass, San Francisco
- WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing – Second Edition*, Random House, New York
- WEICK K.E. (1969) *The social psychology of organizing – 1st Edition* Reading: Addison-Wesley
- WEINBERG A. (1 / 1984), « la fausse querelle des méthodes » in *Sciences humaines*, n° 35
- WEISS D. (2003), coordonné par, *Ressources Humaines, 2ème édition*, Editions d’Organisation, Paris
- WELCH D., WELCH L., WILKINSON I. and YOUNG L. (1996), “Network Development in International Project Marketing and the Impact of External Facilitation” in *International Business Review*, Vol. 5, N° 6, pp. 579-602
- WILLIAMSON O.E. (1996), *The mechanisms of governance*, Ed. Oxford University Press
- WILLIAMSON O.E. (1979), “Transaction-cost economics: The governance of contractual relations” in *Journal of Law and Economics*, N° 22, pp. 233-282
- WOLCOTT H.F. (1992), « Posturing in qualitative inquiry » in M.D. LeCompte, W.L. Millroy & J. Preissle, *The handbook of qualitative research in education* (pp. 3-52). Academic Press, New York
- WOODSIDE A.G., WILSON E.J. (2003), “Case Study Research method for theory building” in *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, Iss. 6/7, pp. 493-509
- WYNER G.A., (2001 / 11-12), « The emerging business customer » in *Marketing Management*, Vol. 10, Iss. 4, pp. 6-8
- WYSOCKI R. K., MCGARY R. (2003), *Effective Project Management – Traditional, Adaptive, Extreme - Third Edition*, Wiley Publishing, Inc., Indianapolis
- YIN R.K. (2002), *Case study research, Design and Methods, Third Edition – Applied Social Research Methods Series Volume 5*, Sage Publications



YIN R.K. (1994), *Case study Research, Design and Methods, Second Edition revised*, Sage Publications

YIN R.K. (1989), *Case study Research, Design and Methods*, Sage Publications, Newbury Park

# Annexes

## LISTE DES ANNEXES JOINTES CI-APRÈS :

**Annexe 1** : Guide d'entretien

p. 414

**Annexe 2** : Cartes causales ou diagrammes causaux (cadre conceptuel sur la base de la littérature)

p. 419

**Annexe 3** : Entretiens effectués : liste et fonction des personnes interrogées, nombre et durée des entretiens

p. 422

## ANNEXE 1 : guide d'entretien

### FICHE D'INFORMATIONS

#### Informations générales concernant l'entreprise

Raison sociale de l'entreprise	XXXXXX
Nom du dirigeant	XXXXXX
Adresse de l'entreprise	XXXXXX
Secteur d'activité	XXXXXX
Effectif	XXXXXX
CA	XXXXXX
Date creation	XXXXXX
Principaux clients	XXXXXX

#### Informations générales concernant l'interviewé

Téléphone bureau	XXXXXX
Portable	XXXXXX
Adresse e-mail	XXXXXX
Fonction de l'interviewé dans l'entreprise	XXXXXX
Ancienneté dans l'entreprise	

#### Informations générales concernant le(s) projet(s)

Projet (s) concerné (s) par l'entretien	XXXXXX
Autres projet(s) identifié(s) en cours de l'entretien	XXXXXX
Etat d'avancement du projet concerné	XXXXXX
<u>Date entretien</u>	XXXXXX

## 1- LA NOTION DE PROJET ET L'ENTREPRISE

### 1.1. Les types de projets concernés par l'activité de l'entreprise en termes de processus / en termes de nature de projets

- Projet en cours
- Projets aboutis
- Projets innovants

### 1.2. Démarches stratégiques

- Positionnement + ou – stratégique de la notion de projet dans l'entreprise
- Générer projets sur le court terme
- Générer projets sur le long terme
- Stratégie réseau
- Stratégie relationnelle
- Choix des partenaires

## 2- LA NOTION DE PROJET ET L'ACTEUR INTERROGE

### 2.1. Quel(s) projet(s) évoque-t-il ?

- Quel contexte (environnement + entreprise)
- Quel (s) type (s) de projet ?
- La nature du projet ?
- Le processus de projet ?
- Quelle fonction / quel rôle par rapport aux projets ? Depuis quand ?  
Que faisait-il avant ?

### 2.2. Quel « protagoniste » est-il ? Positionnement ?

- Intra/extra projet – intra/extra entreprise – intra/extra décisions ?
- Porteur de projet
- Chef de projet
- Décideur
- Porte-parole d'un projet
- Shareholders/stakeholders- parties prenantes (+et-)
- Membres (atones) de la « firme »/du « contexte »
- Equipes (multi-métier, multi-entreprise)/fonction de l'entreprise
- Lobbyistes

- Equipe projet (au sens de Midler)
- Fournisseur/client
- Conseil
- Concurrent

2.3. *Quels protagonistes (négatifs ou positifs) identifie-t-il et quels rôles ces protagonistes lui confèrent-ils ?*

- voir liste avant

### 3- FONCTION MARKETING / MARKETING DE PROJETS

#### 3.1. *Actions marketing identifiées*

- la communication
- le comportement des hommes, des acteurs, leurs interactions
- l'accompagnement au changement
- le positionnement
- optimisation des ressources de l'environnement et de l'organisation
- saisie d'opportunités / anticipation - veille
- etc...

#### 3.2. *Relation entre projet et fonction marketing*

- Existe-il une fonction marketing (identifiée, officielle) dans l'entreprise ?
- Structure
- Rôle de chacun / rôle de la fonction marketing
- Rôle « marketing » des différents protagonistes
- Quelles actions mises en place ?
- Relation entre chef de projet et fonction marketing
- Relation entre équipe projet et fonction marketing
- Relation entre les différents protagonistes et la fonction marketing
- Relation entre la cellule projet et la fonction marketing pour mettre en place les différentes actions marketing

#### 3.3. *Les enjeux industriels de la fonction marketing*

- Compréhension des marchés
- Expertise des métiers clients
- Pilotage de la chaîne de valeur
- Concept de l'offre
- Dynamisation de l'offre, décision
- Compréhension des méthodes de travail

- Gestion de la rentabilité (investissement mkg + qualité/coût/délai)
- Marketing stratégique
- « se fabriquer des marges de manœuvres stratégiques »

### 3.4. *Actions marketing de projet*

- actions mises en place (spécifiques ou « vulgarisées »)
- Phases marketing
- mkg hors projet, en amont du projet, dans le projet *ou* mkg de projet hors affaire, en amont de l'affaire, dans l'affaire
- Positionnement des protagonistes / pratiques d'influences ?
- Cycle de vie du projet
- Veille / anticipation
- Construction / création
- Soumission / négociations / gestion projet
- Offre créatrice de projet
- Vente de solution

### 3.5. *Réseau*

- Privé
- Professionnel
- Sous-traitants / fournisseurs
- Conseils, experts...
- Organismes (gouvernementaux...)
- Autres
- 

## 4- DECISION PROJET / LANCEMENT PROJET/ DEROULEMENT ET ABOUTISSEMENT

### 4.1. *Concept cycle de vie projet / phases marketing de projet*

- quels rôles ? quelles actions ? Qui fait quoi ?
- A quelle phase (cycle vie projet)
- A quelle phase (marketing de projet)

### 4.2. *Processus de décision projet*

- Les différentes réunions (technique, interne, chez le client, au sein du réseau, direction...)
- Le circuit d'informations
- Le choix des acteurs intra et extra entreprise / intra et extra projet
- Quelles parties prenantes
- Mobilisation
- Décision Finale

- Gérer l'incertitude
- Evaluation des obstacles

## 5- PERFORMANCE OU CONTRE-PERFORMANCE DANS LA REALISATION DU PROJET

- Quelle idée de la performance dans son entreprise
- Pour lui
- Succès / échec projets
- Faits marquants
- Effets du marketing de projets sur la performance ou non performance du projet
- Eventuels facteurs clef de succès du marketing de projet par rapport au projet : anticipation, accompagnement, etc.
- « Si c'était à refaire ? »

## 6- POUR TERMINER L'ENTRETIEN, RELANCER SUR :

### 6.1. *Son expérience / des exemples*

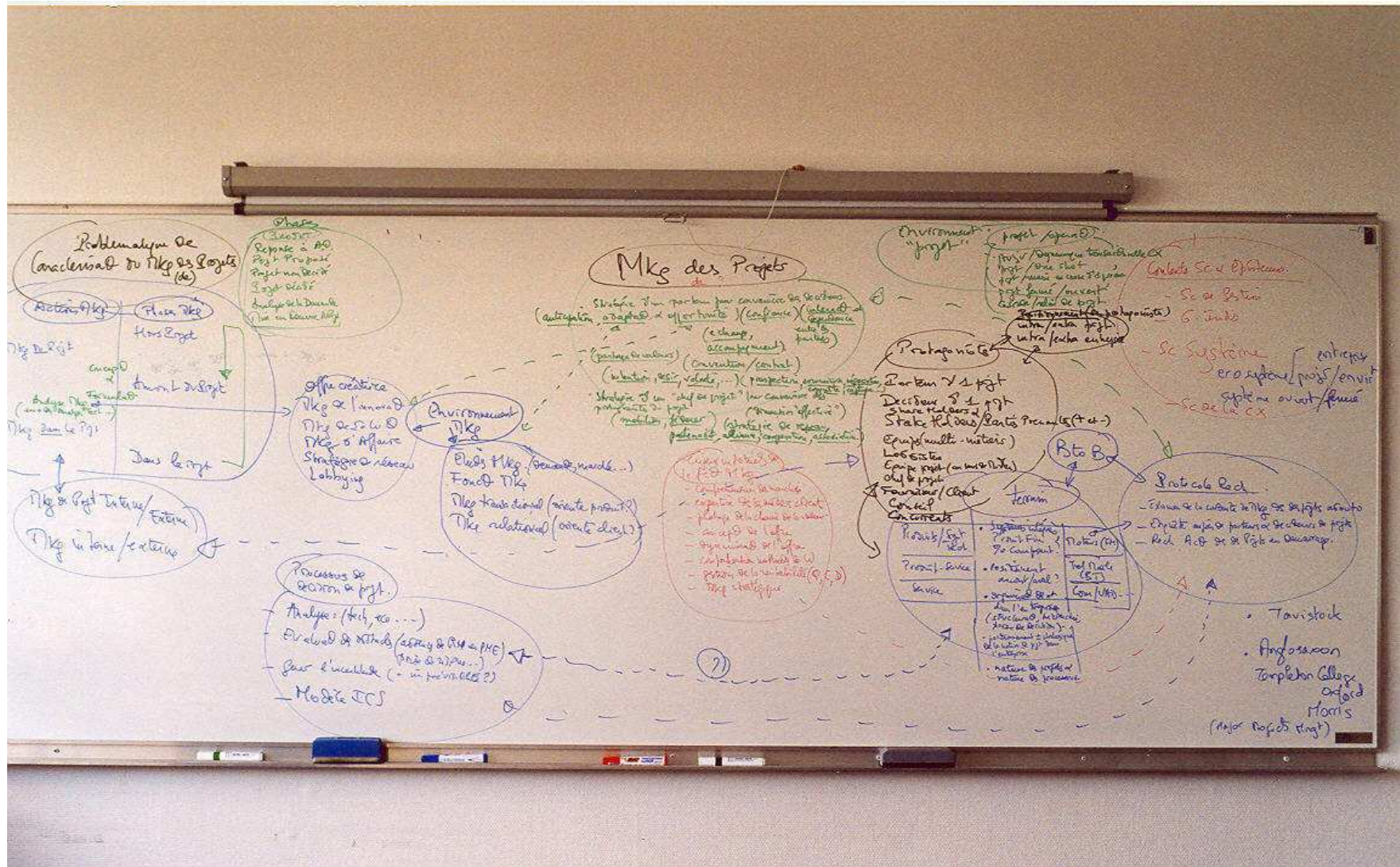
- Interactions
- Cascade / relais
- Saisie d'opportunités d'autres projets
- Veille commerciale et technique
- Anticipation des besoins
- Accompagnement
- Relationnel « hors affaire » / « dans l'affaire »
- Communication
- Budget
- diffusion

### 6.2. *Quels conseils / quelles propositions pour l'action*

### 6.3. *Perspectives d'avenir*



ANNEXE 2 : CARTES / CADRE CONCEPTUEL sur la base de la revue de littérature





# Mktg des Projets

Stratégie d'un porteur pour convaincre des décideurs.  
 utilisation, adapté à offre limitée (confiance) (intérêt et confiance)  
 (échange, accompagnement) (partage de valeurs) (convention/contrat)  
 (intention, désir, volonté, ...) (prospecter, soumission, négociation, conquête, capture...)  
 Stratégie d'un "chef de projet" pour convaincre des protagonistes du projet (direction "effective")  
 (mobiliser, fédérer) (stratégie de réseau, partenariat, alliance, coopération, association...)

- Objectifs marketing de la FCD et Mktg
- Construction de marchés
  - expertise de la matière client
  - pilotage de la chaîne de la valeur
  - concept de l'offre
  - dynamisme de l'offre
  - compréhension méthodes de W
  - gestion de la rentabilité (P, C, D)
  - Mktg stratégique

Environnement "projet"

projet/operao  
 projet/dynamique transactionnelle CX  
 projet/one shot  
 projet/multiple en cours d'élaboration  
 projet fermé/ouvert  
 cascade/délai de projet  
 positionnement des protagonistes  
 intra/extra projet  
 intra/extra entreprise

Contexte Sc et Epistémologique

- Sc de Gestion
- G. Index
- Sc Système
- Sc de la CX

## Protagonistes

- Porteur d'un projet
- Decideur d'un projet
- Share Holders d'un projet
- Stake Holders/Partis Prenants (+ et -)
- Equipes (multi-métiers)
- Logistique
- Equipe projet (en tant que telle)
- chef de projet
- Fournisseur/Client
- Conciliant
- Concurrents

Rto Bto

## Protocole Rech

- Examen de la culture de Mktg de Sc
- Expertise auprès de porteurs et décideurs
- Rech Act de Sc de Projts en Sc

Produit/Syst Tech.	• Systèmes intégrés Produit Fin No Composant.	Proteus (EM)
Produit-Service	• positionnement avant/aval?	Tel Nucle (BT)
Service	• organisation de la dan l'entreprise (structure, hiérarchie, flux de décisions) • positionnement stratégique de la nature de projet dans l'entreprise • nature des profils et...	Com/UMI

Tau  
Anglo  
Torole

(?)





### ANNEXE 3

#### Entretiens effectués : liste et fonction des personnes interrogées Nombre et durée des entretiens

<b>Entreprise A</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>Durée</b>
<i>PROTAGONISTE EXTERNE</i>		
Consultant	1	90'
<i>PROTAGONISTES INTERNES</i>		
Directrice Marketing	3	90', 45', 30'
Chef de projet / Directeur Général	2	60', 90'
Responsable BE - Ingénierie	1	60'

<b>Entreprise B</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>Durée</b>
<i>PROTAGONISTE EXTERNE</i>		
Contact prestataire (chef de projet chez le fournisseur X)	1	40'
<i>PROTAGONISTES INTERNES</i>		
Chef de projet	3	2 heures, 45', 30'
Assistante RH	1	90'
Responsable comptabilité clients	1	90'
Responsable de la paye	1	30'
Directrice Administratif et Financier	3	30', 90', 60'
Directeur informatique et logistique	1	40'
Directrice Ressources Humaines	1	30'
Superviseur	1	45'

<b>Entreprise C</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>	<b>Durée</b>
<i>PROTAGONISTES EXTERNES</i>		
Concurrent	1	30'
Client : Responsable du Service Partenariat	2	45', 30'
Client : Directeur des Projets Véhicule Utilitaire	1	60'
Dessinateur (membre de l'équipe du projet)	1	40'
<i>PROTAGONISTES INTERNES</i>		
Responsable du Bureau d'études (membre de l'Equipe du projet)	1	2 heures
Chef de projet (Français)	3	90', 60', 90'
Chef de projet (Brésilien)	1	60'
Commercial	1	90'
Directeur Général	1	60'
Dessinateur (non membre de l'équipe du projet)	1	30'



## Résumé

Cette recherche a pour objet d'explicitier le marketing de projet dans ses environnements et sa complexité, de mieux comprendre les phénomènes liés à cette activité et, en particulier, les actions propices au processus de marketing de projet, et à son développement, au sein du secteur du Business to Business.

Six variables – actions déterminantes dans l'avancée du processus de marketing de projet sont mises en avant, ainsi que les ressources internes et externes à mobiliser en fonction des quatre phases de marketing de projet : le marketing hors projet, le marketing en amont du projet, le marketing dans le projet et le marketing hors projet du prochain projet.

Une modélisation du processus de marketing de projet est proposée, qui non seulement permet d'en circonscrire la signification et la valeur, mais aussi en suscite l'opérationnalité.

Le travail mené ici est de type exploratoire. Il est en particulier basé sur l'analyse de trois cas d'entreprises, et est caractérisé par une construction progressive et itérative, avec de constants allers et retours entre l'empirique et le théorique.

*Mots clef : marketing de projet, vente de solution, offre créatrice de projet, protagoniste, complexité, communication, confiance, collaboration, accompagnement, relationnel, apprentissage*

## Abstract

The goal of this research is to clarify project marketing within its environments and its complexity, to better understand the phenomena's linked to this activity, and in particular, actions favorable to a process of project marketing, as well as the development of this process within Business to Business.

Six variables – decisive actions for the advancement of the project marketing process - are put forward as well as internal and external resources, to be mobilized according to the four phases of project marketing : pre-project marketing , marketing at the start of the project, ongoing project marketing , and marketing before the next project.

A process model of project marketing is proposed, which details the surrounding meaning and value as well as inciting its operational application.

This qualitative research is more particularly based on the analysis of three cases and is characterized by a progressive and iterative construction, with constant backward and forward motions between empirical and theoretical.

*Key words: project marketing, solution selling, creative offer, protagonist, complexity, communication, trust, collaboration, support, relationships, training*