

Marketez vos projets !

Georges Le Gall (72),
directeur associé de Kengall

Le management des projets au sein des entreprises et des organisations doit désormais dépasser le cadre technique ou organisationnel, et intégrer des principes hérités du marketing : chaque projet de changement a ses clients auxquels il livre un produit. La notion d'entreprise étendue nécessite que les projets sortent des frontières de l'entreprise et adoptent une attitude plus commerciale.

L'ÉVOLUTION des entreprises et des organisations est le fruit de nombreux projets de toutes tailles, qui sont autant de composantes du changement, par exemple :

- la fusion de deux structures, établissements ou organismes,
- le changement d'organisation au sein d'une entreprise,
- le changement de méthode de management,
- la refonte des processus de l'organisation,
- le développement ou l'installation d'un nouveau système informatique,
- l'introduction de nouveaux outils de travail.

Ces projets sont en général confiés à une équipe constituée de techniciens du domaine concerné (organiseurs, informaticiens, ingénieurs des méthodes, ergonomes, etc.).

La compétence de cette équipe constitue une garantie que le projet sera mené à bonne fin, dans les délais, et en respectant le budget alloué.

Toutefois, la trop grande technicité de l'équipe conduit parfois à un résultat mal accepté par le personnel de l'entreprise, voire même rejeté par les utilisateurs.

Pourtant de nombreux progrès ont été réalisés au cours des dernières années, par exemple en impliquant les utilisateurs lors de l'analyse des besoins ou en organisant l'information et la formation du personnel avant la mise en place du projet.

Beaucoup de chemin reste encore à faire pour que le succès des projets ne se mesure pas seulement de manière intrinsèque, mais aussi et surtout en termes de rentabilité globale et de création de valeur pour l'entreprise.

Par ailleurs, le champ d'application des projets devient de plus en plus complexe, et les méthodes traditionnelles d'analyse, de recueil d'information et de mobilisation de l'entreprise ne sont plus applicables :

- c'est le cas, par exemple, quand le projet concerne plusieurs directions régionales, agences ou implantations internationales, auxquelles ont été préalablement déléguées les responsabilités de leur budget et de leur compte d'exploitation,
- le problème se complique quand il s'agit d'un projet concernant des sociétés filiales au sein d'un groupe,
- enfin, les projets actuels tendent à

dépasser les frontières de l'entreprise, avec le concept **d'entreprise étendue** et la gestion unifiée de la *supply chain*. Les futures organisations ou systèmes de gestion incluront à la fois les fournisseurs et les clients de l'entreprise.

Il devient nécessaire de fournir aux projets de nouvelles méthodes pour gérer cette diversité. Or ces méthodes sont disponibles et couramment employées par toutes les entreprises aujourd'hui : il s'agit des concepts et des techniques de marketing.

Cette approche marketing est rarement utilisée par les chefs de projet, d'une part parce qu'elle leur est étrangère, et d'autre part parce que ces techniques semblent réservées aux clients et aux produits de l'entreprise.

Or un projet interne à l'entreprise a de fortes similitudes avec le développement d'un nouveau produit : le résultat du *projet* (nouvelle organisation, nouveau système d'information, nouveaux outils de travail, etc.) est un *produit* qui s'adresse à des *clients* (personnel de l'entreprise, utilisateurs des nouveaux outils).

Aujourd'hui la clientèle des projets n'est plus captive, elle dépend souvent d'entités autonomes, et dispose d'un éventail de solutions alternatives, tant en termes d'organisation que d'outils de gestion, qui sont autant de produits concurrents au projet.

Démarche marketing et conduite du changement

Cette démarche s'articule en six points : la définition de la cible marketing et l'analyse du marché, et les quatre composantes du marketing mix (le produit, son prix, sa promotion et sa distribution).

La définition de la cible marketing (le périmètre ou le champ d'application du projet) utilise les techniques traditionnelles de segmentation du marketing grand public quand il s'agit du personnel du maître d'ouvrage, et les techniques de segmentation plus complexes du marketing industriel pour les directions régionales autonomes, les filiales ou les partenaires de la *supply chain*.

L'analyse des clients cibles doit identifier séparément les acheteurs et les utilisateurs finaux, dans chaque entité concernée.

L'analyse du marché regroupe trois questions clés déterminant l'acceptation future des résultats du projet :

- quelle est la clientèle du projet, pour quels besoins, quelles attentes? Cette analyse n'est pas toujours facile, surtout auprès des utilisateurs finaux des structures partenaires (filiales, fournisseurs),
- y a-t-il des concurrents et quelle est leur stratégie? Une des filiales a lancé un projet équivalent ou cherche à diffuser ses méthodes au sein du groupe, un partenaire de la *supply chain* tente d'imposer ses normes d'échange, un éditeur essaie de vendre son progiciel à plusieurs entités du groupe, etc.,
- y a-t-il des produits concurrents au projet? Un système ou une organisation existant déjà dans le champ du projet, ou proposés par des produits (les *best practices* des ERP* par exemple).

La définition du produit, élément majeur du marketing mix, correspond en général à la phase de conception du projet. Elle associe des compétences techniques *ad hoc* à une excellente synthèse des résultats de l'analyse du marché.

La politique de prix est un élément souvent mal compris par les chefs de projet, dont la préoccupation est le coût global de leur projet. Toutefois, dans le contexte de mise en œuvre d'un projet par des directions régionales autonomes, par des filiales ou des partenaires, le coût de mise en place est un élément clé d'appropriation du projet.

La promotion du projet utilise toutes les techniques de communication, si possible dès le démarrage du projet :

- le projet doit définir son identité (nom, charte graphique, éventuellement logotype et signature),
- la cible de communication (souvent différente de la cible marketing) évolue en fonction de l'avancement du projet,
- le plan de communication définit les supports utilisés, le planning, les objectifs de communication et la nature du message.

La distribution couvre toutes les fonctions de mise en œuvre des résultats du projet. Le chef de projet n'a pas toujours le meilleur profil pour ce poste, où la logique de vente l'emporte sur la compétence technique. Il s'agit :

- de définir la communication commerciale, prolongement et relais de la communication de projet (plaque, manuels d'utilisation, guide de procédure), et l'argumentaire de vente,
- de négocier avec les partenaires l'achat du nouveau système (éventuellement associé à des compensations financières ou à des transferts budgétaires), ou de convaincre les services utilisateurs d'adopter la nouvelle organisation,
- de gérer la logistique de mise en place : formation du personnel, installation éventuelle de matériel.

Marketing de projet

Cette nouvelle dimension des projets de changement suppose un élargissement des responsabilités confiées au projet, dont le rôle est souvent restreint aujourd'hui à la composante produit. Elle nécessite aussi de revoir l'organisation des projets au sein de l'entreprise, par exemple par la création d'une cellule "Marketing des projets". ■

* "Entreprise Resource Planning", progiciel de gestion intégrée.