

G E S T I O N

Marketing de projets

Olivier Mesly



Un tour d'horizon



© DarlozArt

Situé à Dublin, en Irlande, ce bâtiment a été spécialement conçu pour contraster avec la manière « normale » de faire les choses. C'est une manière de commercialiser la ville.

Le marketing des projets est au centre des préoccupations des gestionnaires modernes. Il peut s'agir de projets de présentation d'un plan d'affaires pour construire un stade ou le plan marketing conçu comme un projet à être géré comme tel. Nous nommons cela marketing-projets¹. Tous les **projets** ont un début et une fin, après quoi ils deviennent des opérations. Ils ont théoriquement un plafond de coûts et des paramètres de qualité minimales

DÉFINITION BASIQUE
de projet

(plancher) et offrent tous quelque chose d'unique et d'innovant ; d'où la nécessité de recourir à divers outils marketing. Ils affecteront une vie humaine à la fois ou des groupes de dizaines, centaines, milliers ou millions de personnes. Les projets améliorent la condition humaine (ou la plupart d'entre eux en tout cas). Un projet guerrier, par exemple, fera des victimes et détruira des vies, mais il reste un projet. Ainsi, à notre ère, les belligérants mettent parfois sur le marché des opinions politiques leurs intentions de déclencher une guerre pour la justifier.

Pour ne mentionner qu'un seul secteur d'activité économique, des études démontrent qu'aux États-Unis, on a embauché entre 2012 et 2016 quelque 78 200 nouveaux gestionnaires dans le domaine de la construction². Le niveau économique de la construction résidentielle et non résidentielle en 2015 s'y est élevé à 612 milliards de dollars américains. Depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, la Banque mondiale a soutenu plus de 13 000 projets dans plus de 173 pays³. Tous ces projets respectent quantité de conditions sociales, juridiques et réglementaires, qui vont de la résolution de problèmes structurels (comme pour un pont) à l'approvisionnement en eau de lieux isolés (comme en Amérique du Sud). Dans de nombreuses organisations gouvernementales et grandes entreprises, les cadres supérieurs mettent en place des stratégies qu'ils divisent ensuite en **portefeuilles de projets** (tout comme les experts financiers gèrent leurs propres portefeuilles), qui sont à l'occasion subdivisés en programmes lorsqu'ils combinent des projets de nature similaire. Les promoteurs de projets les présentent à des investisseurs potentiels (note : les promoteurs de projets ne sont pas nécessairement les mêmes personnes que les spécialistes du marketing : ce sont la plupart du temps les visionnaires initiaux du projet qui engagent ensuite des spécialistes du marketing pour commercialiser leurs projets). Avant qu'un projet ne démarre, les promoteurs le commercialisent, c'est-à-dire qu'ils le soumettent de manière attrayante pour assurer son succès. Une fois que les chefs de projets ont eux-mêmes terminé leurs projets, ils les présentent ensuite aux utilisateurs/clients finaux afin que les livrables répondent à leur objectif initial et génèrent des revenus. Les investisseurs ne financent pas de projets s'ils ne répondent pas à un besoin et, en tant que tels, les projets sont une expression du marketing : mettre en marché un produit qui corresponde aux besoins du marché.

1. Voir Turner et coll. (2019).

2. Magazine PM Network (15 juin 2016, p. 17)

3. Voir : <http://www.worldbank.org/projects>. Consulté le 5 août 2015.



Témoignage de Johanne

Je désire fonder une entreprise de distribution de disques compacts (CD) musicaux. C'est mon projet. Comme je ne peux le financer, j'ai préparé un plan d'affaires qui comprend un plan marketing. Je veux démontrer à mon banquier que j'ai les compétences en gestion de projet et en marketing. C'est essentiel. Une fois le financement reçu, je vais activer les processus de production des CD, puis le projet sera terminé. J'aurai une opération qui tournera rondement et je vais commercialiser mes produits. Ce sera un début. D'ici à deux ans, je rajouterai d'autres produits et constituerai un portefeuille de projets.

© DarlozArt

5. Mots clés liés au marketing-projets

Amenés à s'exprimer sur le concept de marketing-projets, beaucoup avanceront des mots comme besoins, influences et risques. Quand nous demandons à des spécialistes du marketing et chefs de projets de choisir un terme-clé pour réussir à travailler ensemble, clarté (des objectifs), confiance et coopération, sont les mots les plus couramment cités. Le tableau 1 présente un résumé des mots et concepts clés trouvés dans deux projets analysés par des universitaires. Comme nous le verrons tout au long de cet ouvrage, des notions similaires apparaissent dans un certain nombre de projets ; les chefs de projets (ainsi que les responsables marketing qui travaillent en équipe) s'y reconnaîtront sans nul doute.¹ Les nombreuses théories sur le monde du travail font état de pareils éléments psychologiques.

Tableau 1. Exemple de deux projets et de leurs mots/concepts clés

Le projet Environ (Singapour) ¹	
Facteurs clés de succès	Facteurs d'échecs
Mandat bien défini	Manque de clarté des objectifs
Flexibilité	Portée obscure
Collaboration en matière de Partenariat Public Privé (PPP)	Perte de contrôle ou possibilité de perte de contrôle
Soutien à la clientèle*	Changements politiques inattendus

1. Van Marrewijk et coll., 2007 ; interprété par l'auteur.

1. Van Marrewijk, 2007. Voir aussi <http://environprojects.en.hisupplier.com/>

Valeur de l'innovation	Manque d'engagement des parties prenantes ¹
Gestion centralisée	Manque d'expertise
Culture traditionnelle	Répartition inefficace des rôles

Le projet NSTP (Philippines)²	
Facteurs clés de succès	Facteurs d'échecs
Mandat clairement défini	Calendriers trop serrés
Collaboration	Prise de décision lente
Engagement communautaire*	Conflits d'intérêts
Partage des risques	Mentalité de « nous-contre-eux »
Bonne communication	–

* Ces deux exemples démontrent que les gestionnaires de projet sont soucieux des intérêts des clients².

Même si ces exemples concernent des équipes de projets, ils s'appliquent facilement aux équipes marketing, qui gèrent leurs propres projets, tels que celui de lancer une nouvelle campagne promotionnelle. Les chefs marketing et de projets sont confrontés à une réalité similaire. Il semble judicieux d'examiner cette réalité sous deux angles : l'« atelier », pour ainsi dire, qui est le bureau de gestion du projet et la « vitrine », qui est celle du marketing. L'illustration 1 donne l'exemple du Quartier international de Montréal (récepteur de très nombreux prix internationaux), qui a bien un angle marketing, puisque le réaménagement de ce quartier sert aussi bien les citoyens montréalais que les touristes.

*VOIR L'ÉTUDE DE CAS
du Quartier International
de Montréal.*

1. Au sens de « stakeholders ». Dans cet ouvrage, nous restreignons le terme aux personnes internes à un projet sans autorité. Nous utilisons le terme « acteurs de projets » pour définir toutes les personnes liées de près ou de loin au projet, même celles qui n'ont pas nécessairement, au moment présent, un rôle « prenant », tels des utilisateurs futurs.
2. Voir <https://fr.scribd.com/doc/5924351/The-Nstp-Project-Cesar-Community-Extension-Services-through-Action-and-Research>
2. Voir à ce sujet, Dubois (2016).

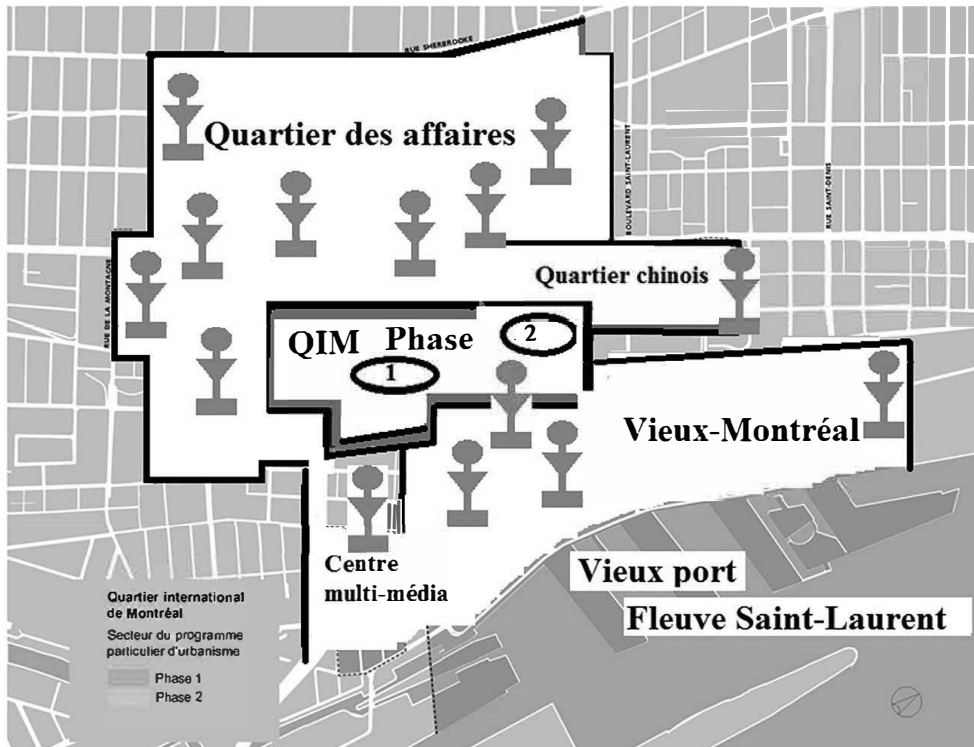


Illustration 1. Quartier international de Montréal

6. Les buts de l'action marketing-projets

Le marketing et la gestion de projet ne consistent pas seulement à répondre aux besoins des consommateurs, mais aussi à acquérir des parts de marché, à améliorer son image, à minimiser la concurrence et bien sûr à générer des profits. L'illustration 2 donne les objectifs possibles qui unissent les spécialistes du marketing et les gestionnaires de projet dans n'importe quel secteur économique, qu'il soit légal ou illégal.

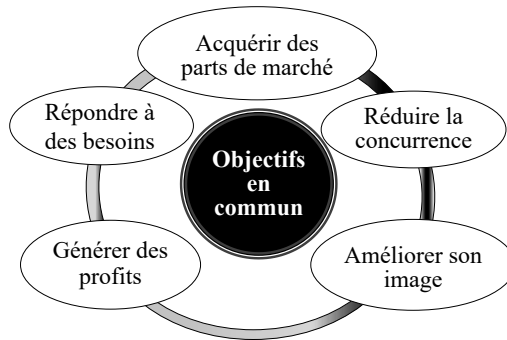


Illustration 2. Des objectifs possibles

Note : Les spécialistes du marketing et les gestionnaires de projet partagent des défis communs, en outre, dans des secteurs économiques qu'on ne considérerait pas nécessairement comme des secteurs d'intérêt.

Nous participons tous, à notre façon, à l'amélioration de notre image, à la satisfaction de nos besoins, à l'expansion de nos réseaux sociaux, à la promotion de nos intérêts dans les domaines qui nous tiennent le plus à cœur et à la recherche de revenus satisfaisants. Nous nous commercialisons tous, en quelque sorte, lorsque nous cherchons un emploi ou un partenaire romantique sur des sites de rencontre ; nous nous engageons tous dans des projets, tels que ceux de nous marier ou de rénover notre maison. Pour nous mettre en valeur, nous promouvons nos projets et les commercialisons le mieux possible. Qu'il s'agisse de vacances dans des contrées lointaines non encore explorées, ou d'expériences musicales, par exemple, nous augmentons la valeur de chacun de nos projets aux yeux des autres, en espérant obtenir une certaine reconnaissance de nos efforts. Facebook mise en partie sur ce phénomène. Les spécialistes du marketing et les gestionnaires ne sont pas différents ; ils travaillent avec ce que les spécialistes du marketing appellent des **produits augmentés** parce que leurs projets conçoivent la création de nouveaux produits (nommés **livrables** en gestion de projet) comme améliorant notre mode de vie. Dans la plupart des cas, les projets comprennent non seulement le produit, tel une infrastructure Internet (*cloud*¹), mais aussi certains services et garanties. Pour y parvenir, les gestionnaires et nous-même (en tant qu'individus) puisons dans nos compétences interpersonnelles et professionnelles ; nous nous appuyons sur nos connaissances et nous évaluons nos environnements.

Quel que soit le projet, qu'il s'agisse de construire les pyramides égyptiennes ou la Grande Muraille de Chine, de peindre la Joconde ou de rédiger une nouvelle loi, nous travaillons tous à partir d'un socle commun. Les spécialistes du marketing et les chefs de projet coordonnent soigneusement leurs efforts à mesure que les produits deviennent de plus en plus complexes et répondent potentiellement à plus d'un besoin à la fois. Une voiture, par exemple, couvre une variété de besoins : passer d'un point A à un point B et mettre en valeur sa fortune ou exprimer son statut social.

1. Davidson, 2019.

7. Les décisions par rapport au marketing-projets

Aujourd'hui, les spécialistes du marketing sont des chefs de projets à part entière et les chefs de projets ne donnent un sens à leur rôle que s'ils comprennent les fondements du marketing. De plus, avant de s'engager dans des efforts qui pourraient coûter des sommes d'argent considérables à leur entreprise, les deux experts projets-marketing font une pause et analysent leur modèle d'affaires afin de déterminer, de façon aussi scientifique que possible, si ces efforts sont réalisables. Bref, ils formulent la question de base suivante : l'entreprise qui développe le projet sera-t-elle en mesure de le commercialiser ? Il est utile de se poser six questions plus détaillées :

1. Le projet marketing vise-t-il à mettre en marché un produit innovant ?
2. Le produit répondra-t-il aux besoins des segments de marché visés ?
3. Les gestionnaires ont-ils évalué le produit (le livrable) par rapport à ses concurrents, à son cycle de vie et à sa famille de produits ?
4. Les gestionnaires ont-ils mis de l'avant une stratégie solide en ce qui concerne le produit, son prix, sa promotion et sa distribution prévus ?
5. De quelle manière les consommateurs/utilisateurs finaux percevront-ils la valeur et les différents attributs du produit ?
6. Comment la consommation (ou l'utilisation) répétée du produit sera-t-elle garantie ?

Des réponses convaincantes amèneront un expert en marketing à pencher en faveur du projet commercial sur la base d'une analyse appropriée. Des analyses techniques et financières (par ex., prévision des ventes) sont habituellement nécessaires et toutes ces analyses interagissent pour amener l'expert à prendre une décision, qui se décline ainsi :

1. accepter le projet-marketing (→)
2. accepter le projet-marketing conditionnellement (↔)
3. refuser le projet-marketing (↓)

Une décision mûrie va tracer la voie de l'entreprise, parfois sur des décennies (le cas du développement d'avions militaires en est un exemple concret). Une façon d'obtenir une image rapide et intuitive de la faisabilité marketing de projets est d'en dresser une liste des moteurs et des obstacles mineurs et majeurs.

Les **moteurs marketing** du projet sont ces caractéristiques qui donnent envie de faire avancer le projet, car il semble prometteur. Certains promoteurs de projets mettent l'accent sur les moteurs marketing et minimisent ou ignorent le rôle des obstacles parce qu'ils sont désireux d'accéder au financement ou évitent de faire face à la réalité de leurs projets, pourtant souvent fragilisés par ces contraintes. Les moteurs du marketing sont l'innovation utile¹, la segmentation, le positionnement, le ciblage, la différenciation et les stratégies de fidélisation la bonne articulation de chacun d'entre eux.

Les **obstacles mineurs** aux projets sont ces caractéristiques qui ne motivent pas les acteurs de projets (en particulier les investisseurs) à aller de l'avant ; elles invitent à l'inertie. Si les promoteurs couvrent ces caractéristiques, les bailleurs de fonds adopteront le projet. Les

1. Pointet, 2011.

obstacles mineurs à la commercialisation comprennent l'absence de brevets et le manque d'avantage concurrentiel par rapport aux attributs du produit. Les promoteurs peuvent trouver un moyen de faire face à ces défis, sans modifier substantiellement le projet.

Les **obstacles majeurs** sont ces caractéristiques qui font reculer le projet (par ex., des services publics inefficaces) ; ils représentent un grave inconvénient que les promoteurs peuvent difficilement surmonter s'ils ne révisent pas considérablement leur projet. Les obstacles majeurs sont généralement des éléments extérieurs au projet, comme dans un projet de construction d'une école dans un pays en développement où l'infrastructure électrique fait défaut.

Le tableau 2 illustre ces concepts.

Tableau 2. Moteurs et obstacles

Moteurs	Obstacles mineurs	Obstacles majeurs
Innovation riche de promesses	Calendrier irréaliste (Solution : à revoir)	Absence de protection juridique dans le pays
Segmentation appropriée	Groupes de consommateurs hagards (Développer une publicité choc)	Infrastructures médiocres (par ex., routes)
Positionnement correct	Produits mal identifiés (À corriger)	Absence de normes de qualité gouvernementales
Ciblage défini	Marchés dilués (Mieux cibler)	–
Différenciation forte	Absence d'avantage concurrentiel par rapport aux attributs clés (Revoir les attributs)	–
Stratégies efficaces de fidélisation	Une base de consommateurs volatile (Récompenser la fidélité)	–

Les experts en faisabilité marketing utilisent le tableau 2 de manière intuitive lorsque les promoteurs présentent leurs projets. Le fait de ne pas trouver assez de moteurs et de faire face à un nombre considérable d'obstacles, force les promoteurs à revoir leurs projets. Les professionnels du marketing expérimentés reconnaîtront rapidement si un projet souffre, par exemple, d'un niveau d'innovation insuffisant ou s'il cible un marché trop volatil. La meilleure manière de déterminer si le produit générera les ventes prévues est de penser en amont et pour ce faire, il convient d'évaluer la faisabilité marketing des projets. Les experts examinent attentivement la forme et le contenu des six moteurs de la stratégie de marketing présentée par les promoteurs des projets. Ils traitent des prévisions de revenus avec l'analyse de faisabilité financière parce que l'analyse de faisabilité marketing n'essaie pas de déterminer exclusivement si un produit gagnera de l'argent, mais seulement si tous les ingrédients sont présents pour rendre le plan marketing du produit réalisable. Cette distinction s'avère fondamentale.