



HAL
open science

L'écoute des parties prenantes dans une optique de développement durable : continuité ou alternative pour le marketing de projets industriels ?

Fanny Romestant

► To cite this version:

Fanny Romestant. L'écoute des parties prenantes dans une optique de développement durable : continuité ou alternative pour le marketing de projets industriels ?. *Management & sciences sociales*, 2017, Les parties prenantes : quelle reconnaissance ?, 19, pp.37-51. hal-01867786

HAL Id: hal-01867786

<https://hal.science/hal-01867786>

Submitted on 4 Sep 2018

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.

Copyright

L'écoute des parties prenantes dans une optique de développement durable : continuité ou alternative pour le marketing de projets industriels ? _____

Fanny Romestant

Enseignant-chercheur, Groupe Sup de Co La Rochelle, CEREGE (EA 1722)
romestantf@esc-larochelle.fr

Cette contribution questionne l'objectif même du marketing centré sur la « valeur client » pour proposer, dans la lignée des travaux de Deshayes et Lecoeuvre-Soudain (2011) en marketing industriel et marketing de projets, la notion de « valeur sociétale ». Dans le cadre du développement durable, cela implique de traiter du lien entre acteurs primaires (client, maîtrise d'œuvre, entreprises) et les autres parties prenantes (ONG, riverains, etc.). Cette recherche est née d'un projet avec une entreprise du secteur industriel des transports, initiant une démarche de développement durable. À travers une étude centrée sur les clients de l'entreprise (analyse d'appels d'offres, entretiens avec des acteurs clés du processus d'achat), il est apparu insuffisant de se limiter à leurs attentes exprimées pour comprendre les enjeux d'un projet. L'enjeu de cet article est de nature théorique ; il s'agit de proposer une grille de lecture des différentes perspectives pour la prise en compte des parties prenantes en marketing de projets industriels. Cette grille de lecture suggère que les parties prenantes peuvent être conçues dans une perspective de « continuité » ou comme une « alternative » aux méthodes en marketing de projets. Les objectifs de notre article sont d'une part de poser la notion de parties prenantes comme un enjeu spécifique du marketing d'affaires, d'autre part de proposer une nouvelle manière de lire la notion de parties prenantes et enfin de montrer en quoi les parties prenantes changent le projet industriel. La problématique porte sur la dynamique de construction du développement durable dans les projets industriels appréhendée comme un nouvel enjeu pour le marketing d'affaires (marketing de projets industriels).

Mots clés : parties prenantes, marketing de projets industriels, RSE.

This work questions the very purpose of marketing, focused on "customer value" to propose, in line with the work of Deshayes and Lecoivre-Soudain (2011) in industrial marketing and projects marketing, the concept of "social value". In the sustainable development mining, this involves to discuss the link between primary stakeholders (client, prime contracting support, companies) and other stakeholders (NGOs, neighborhood, etc.). This research was born through a project with an industrial company in the transport sector, initiating a CSR process. Following an exploratory study focused on the company's clients (depth analysis of tender documents, interviews with key actors of the buying process), and through collaboration with company officials (business developer), it became insufficient to limit our analyses to the customer's expectations, to understand the issues of a project.

The aim of this paper is of theoretical nature. It is about developing an understanding framework to take stakeholders into account in industrial project marketing. This framework suggests that stakeholders can be designed from the perspective of "continuity" or as an "alternative" in project marketing. The objectives of this paper are threefold. Firstly, to put the notion of stakeholders as a specific issue in the business marketing, secondly to propose a new way to understand the concept of stakeholders and finally to show how the stakeholders can change the industrial project. The issue focuses on the construction dynamics of sustainability in industrial projects, seen as a new challenge for business marketing (industrial project marketing).

Keywords : stakeholders, industrial project marketing, CSR.

Introduction

Les cadres réglementaires et normatifs évoluent en matière de RSE. Les institutions s'emparent du sujet. L'Union européenne définit dans sa stratégie 2011-2014 la RSE comme : « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* ». Et de continuer « *Pour assumer cette responsabilité, il faut au préalable que les entreprises respectent la législation en vigueur et les conventions collectives conclues entre partenaires sociaux. Afin de s'acquitter pleinement de leur responsabilité sociale, il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base* » (Commission européenne, 2011, p. 7). On voit ici apparaître trois idées fondamentales pour notre communication : (1) les effets externes générés par l'entreprise doivent être pris en compte, (2) l'entreprise doit engager un processus de

collaboration avec les parties prenantes concernant les enjeux de développement durable et (3) cela doit se traduire dans les pratiques y compris commerciales. Parallèlement, l'Union européenne tente de s'appliquer à elle-même ce qu'elle prône pour les entreprises, en faisant évoluer les directives marchés publics vers une plus grande prise en compte du développement durable. La commande publique au sein de l'Union européenne représente 19 % du PIB en 2013 (Commission européenne, 2013). Non seulement, les pouvoirs publics peuvent contribuer à travers leur pouvoir d'achat au développement durable, mais ils peuvent aussi avoir un rôle de démultiplicateur en incitant les acteurs de la *supply chain* à développer des produits et services durables.

Un cadre général, promoteur du développement durable, s'installe. Sauf que la complexité du sujet, son incomplétude, la question du manque de connaissance autour du développement durable, le fait que les enjeux soient parfois contradictoires, impliquent de faire évoluer les cadres conceptuels à destination des entreprises. Si

l'on se base sur les éléments ci-dessus décrivant le contexte des marchés publics de plus en plus ouverts au développement durable, cela implique que le champ du marketing industriel est concerné (les clients étant, dans le cas des grands projets industriels, souvent l'État, des collectivités ou entreprises publiques).

Notre recherche, dont cette contribution est une composante, est née d'un projet avec une entreprise du secteur industriel des transports, initiant une démarche de développement durable. À l'instar du marketing BtoC où l'on essaie de comprendre l'évolution des attentes clients en termes de consommation responsable, la même question est posée aux acheteurs de projets : l'impact est considérable, les projets dont on parle ici se portent à plusieurs dizaines de millions d'euros. À travers une étude centrée sur les clients de l'entreprise (analyse d'appels d'offres, entretiens avec des acteurs clés du processus d'achat), il est apparu insuffisant de se limiter à leurs attentes exprimées pour comprendre les enjeux d'un projet. Et au-delà des acteurs participant au processus d'appel d'offres, il nous est paru essentiel d'élargir notre vision du marketing industriel aux parties prenantes des projets.

Les travaux portant sur la RSE en marketing industriel sont encore peu développés. En atteste le faible nombre d'articles académiques sur le sujet. Il semble que les enjeux de développement durable ne soient encore que peu appréhendés dans ces systèmes complexes. Si la problématique existe d'une manière générale en marketing avec des travaux orientés sur le consommateurs responsables (Binninger et Robert, 2008), sur de nouveaux concepts permettant d'intégrer des objectifs de long terme dans la conception de la relation produit-consommation (Abela et Murphy, 2008) ou encore sur la contribution du marketing au développement durable (Louppe, 2006), ces questionnements restent faiblement traités en marketing industriel, marketing BtoB, marketing de projets

industriels. Malaval et Bénaroya (2009, p. 3) parlent pourtant de « *nécessaire prise en compte de l'éthique, de l'environnement et du développement durable* » dans ces marchés, dont les spécificités ne permettent pas de « dupliquer » les recherches citées ci-dessus.

À travers cette contribution, il s'agit ainsi de traiter de l'opérationnalisation du développement durable dans une des fonctions de l'entreprise, positionnée en amont des projets, c'est-à-dire au moment du développement des opportunités d'affaires, au moment où émergent ces enjeux.

L'enjeu de cette contribution est de nature théorique ; il s'agit de proposer une grille de lecture des perspectives de prise en compte des parties prenantes en marketing de projets industriels. Cette grille de lecture suggère que les parties prenantes peuvent être comprises dans une perspective de « continuité » ou comme une « alternative » en marketing de projets. Les objectifs de notre communication sont d'une part de poser la notion de parties prenantes comme un enjeu spécifique du marketing de projets, d'autre part de proposer une nouvelle manière de lire la notion de parties prenantes et enfin de montrer en quoi les parties prenantes changent le projet industriel. La problématique porte sur la dynamique de construction du développement durable dans les projets industriels appréhendée comme un nouvel enjeu pour le marketing de projets.

Dans une première partie, nous nous attacherons à positionner le débat autour des parties prenantes, en montrant quelles sont les principales perspectives de prises en compte et l'urgence de la problématique au regard du développement durable. Dans une seconde partie, nous déplacerons le « barycentre » (Lecoeuvre-Soudain, 2005) de l'analyse des parties prenantes d'une entreprise à l'analyse des parties prenantes de projets. Puis la troisième partie mettra en exergue les deux dimensions de la prise en

compte des parties prenantes en marketing de projets industriels.

Positionner la notion de parties prenantes dans le débat sur la RSE : vers une nouvelle approche de l'entreprise en société

La notion de partie prenante, y compris dans le champ du marketing de projets qui nous occupera par la suite, n'est pas toujours appréhendée en relation avec le champ du développement durable et de la RSE. Un bref retour sur les origines de la théorie permet de comprendre qu'elle a d'abord été conçue dans une approche managériale, hors des problématiques dites de développement durable à proprement parler. Si les premières évocations de la notion de parties prenantes datent des années 1930 avec les travaux de Bearle et al. (1932, in Mercier, 2010), Ansoff est le premier à l'explicitier (1965, in Freeman, 1984, p. 49), le néologisme de stakeholder apparaît dans le cadre des travaux du Stanford Research Institute, mais c'est Freeman (1984) qui est le plus souvent mentionné comme père fondateur de la théorie. Le terme « stakeholder » (porteur d'enjeux) est défini par Freeman (1984, p. 46) comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou est affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* ». Dans sa logique initiale, Freeman entendait placer les parties prenantes au centre de la pensée stratégique, changeant l'unité d'analyse pour étayer un point de vue de business plus relationnel. L'objectif était de repenser le système capitaliste et d'optimiser le fonctionnement de l'entreprise : il faut dialoguer avec les parties prenantes menaçantes pour la survie de l'entreprise (Freeman, 1984).

Depuis les travaux de Freeman, la théorie des parties prenantes s'est fortement popularisée dans les années 1995-2000, et s'est avérée propice pour des recherches dans le champ du développement durable et de la RSE¹. Les parties prenantes ne sont plus uniquement comprises dans une optique de

gestion des risques – principalement juridiques et réputationnels –, mais aussi pour leur contribution à l'entreprise et dans un objectif éthique. Cette théorie permet selon Mullenbach-Servayre (2007) de modéliser la responsabilité sociétale d'entreprise. Freeman fait d'ailleurs mention, en 2010 dans sa nouvelle préface à l'occasion de la réédition de son ouvrage de 1984, de l'évolution de la théorie des parties prenantes dans une conception liée au développement durable : « *it is ironic that the scholars who have used and developed the idea the most were those in corporate social responsibility* » (Freeman, 2010) et de continuer : « *This new narrative about business must also be one of "business in society". It needs to place a concern with ethics, responsibility, and sustainability on a part with profits* ». Et c'est ainsi que « *le concept de partie prenante est devenu omniprésent dans toute la littérature sur la RSE* » (Capron-Quairel, 2004, p. 37 ; in Cazal, 2006, p. 7)

Parallèlement, il s'agit de la reconnaissance du fait que l'entreprise génère un certain nombre d'externalités, supportées par les parties prenantes. Le lien entre RSE et parties prenantes n'est pas toujours explicite dans la littérature ; il se précise à travers des auteurs, comme Crouch qui se propose de définir la RSE comme suit : « *firms voluntarily assuming responsibility for their externalities, thereby setting the puzzle of how this can be reconciled with the maximization of shareholder value as the central challenge of the subject* » (Crouch, 2006, p. 1533) et de continuer « *CSR will be addressed via the following : [...] The operation of this analytical frame in the firm's relations with key groups with whom it has market relations (customers, investors, employees), and with those to whom it relates solely through*

1. Il est parallèlement important de souligner que certains auteurs font référence à la notion de partie prenante, sans nécessairement être positionnée dans le champ du développement durable ou de la RSE (Lecoeuvre-Soudain, 2005).

externalities. » (Crouch, 2006, p. 1534). Une externalité, ou un effet externe, est défini par Guerrien (2012, in Daudigeos et Valiorgue, 2010) comme: « *les activités d'un [ou plusieurs] agent[s] économique[s] ayant des conséquences sur le bien-être (au sens large) d'autres agents, sans qu'il y ait des échanges ou des transactions entre eux* » (p. 64).

L'entreprise peut certes chercher à réduire de son propre fait les externalités négatives générées, si l'on se place dans une perspective normative de la RSE (Donaldson et Preston, 1995). C'est-à-dire que les parties prenantes ont des intérêts légitimes dans les activités de l'entreprise et ces intérêts portent une valeur intrinsèque, chaque groupe de parties prenantes mérite donc une attention, sans que celle-ci ne contribue aux intérêts directs d'autres groupes (comme les actionnaires par exemple). Cette dimension morale est très présente dans les travaux de Rawls (1987, 1988, 1991, in Cazal, 2006, p. 10). Dans une autre perspective, « *les économistes parlent de processus d'internalisation des effets externes pour désigner l'ensemble des pressions et processus institutionnels qui concourent à réduire les "dommages collatéraux" supportés par les parties prenantes et cadrer l'activité des entreprises* [Cornes et Standler, 1999] (Daudigeos et Valiorgue, 2010, p. 67). Ainsi, dans une perspective dite instrumentale, les entreprises vont chercher à réduire leurs externalités car les parties prenantes exercent une pression et la performance de l'entreprise en dépend (Donaldson et Preston, 1995). Le cadrage des activités de l'entreprise et l'internalisation des effets externes sont opérés soit par le biais de groupes de pressions (type ONG), soit par l'intermédiaire de la régulation : normative (ISO, CEN, NF, etc.), réglementaire (Union européenne, États, Préfectures) ou incitative (taxes et subventions).

Selon certains auteurs, si la littérature en RSE se développe autant, c'est que nous assistons, dans notre société contemporaine, à un véritable « *appel sociétal [...] dû à une*

accélération du dévoilement des effets externes négatifs » (Daudigeos et Valiorgue, 2010, p. 70). D'après ces mêmes auteurs, la mondialisation et la dispersion des processus de production impliquent un étirement des chaînes de valeur. Les externalités subies par les parties prenantes sont ainsi elles-mêmes dispersées et il est difficile de remonter à leur origine. Daudigeos et Valiorgue parlent alors d'« *effets externes composites* » (2010, p. 70). Il devient donc urgent que les entreprises développent des processus pour décrypter et retracer ces effets externes et les parties prenantes qui les subissent (puis rétroagissent).

Si l'on fait référence à la définition des parties prenantes (Freeman, 1984), la réduction des externalités générées par l'entreprise revient à y associer l'idée de la partie prenante « *impactée* ». L'objectif de la RSE est bien la satisfaction des attentes parties prenantes via l'internalisation des effets externes. La question est de savoir dans quelle mesure et comment l'entreprise cherche à ne pas laisser à la charge des parties prenantes ses effets externes négatifs et en parallèle d'optimiser les effets externes positifs, et de comprendre comment l'entreprise modifie ses processus pour le faire. Mais peu de recherches traitent de l'opérationnalisation de la notion de parties prenantes dans sa dimension « *impactée* » (Aggeri et Acquier, 2005). Notre article est positionné en marketing de projets ; nous verrons par la suite qu'il s'agit là d'activités au centre de ces problématiques.

À l'inverse, la dimension « *impactante* » des parties prenantes sur l'entreprise est davantage développée dans la littérature. Frooman (1999) développe un modèle descriptif des différents types de stratégies d'influence des parties prenantes vers l'entreprise en fonction de leur pouvoir et de leur dépendance vis-à-vis de celle-ci. Les travaux de Rowley (1997) démontrent aussi que l'entreprise vit « *en réseau* » : les parties prenantes ont des demandes multiples et interdépendantes ; toutes les parties

prenantes ne sont pas nécessairement directement liées à l'entreprise (relations dyadiques) mais peuvent s'entre-influencer (relations triadiques), déplacer la demande portée sur l'entreprise et l'impacter indirectement. « *It suggests that the influence of stakeholders over firms is the temporary outcome of processes of action, reaction, and interaction among various parties* » (De Bakker et Den Hond, 2008, p. 8).

Steurer (2006) affirme que la théorie des parties prenantes a évolué d'une théorie de la firme à un champ plus compréhensif appelé « *theory of business-society relations* ». Dans cette vision, les parties prenantes sont perçues comme des « *subjects to be managed towards more of a network-based, relational and process-oriented view of company-stakeholder engagement* » (Andriof and Waddock, 2002, p. 19, in Steurer, 2006, p. 56). Ainsi, la notion de partie prenante, impactée et impactante, bouleverse les perspectives de l'entreprise et ses process.

L'organisation, tant des entreprises privées que des entreprises ou institutions publiques, évolue de plus en plus vers une organisation en projet ; parallèlement, il semble que ce champ souffre d'un faible niveau de conceptualisation (Royer, 2005). C'est justement le cas en ce qui concerne la notion de parties prenantes, et plus encore si l'on recherche des travaux alliant management de projet, parties prenantes et RSE. C'est pourquoi nous orientons la prochaine partie sur ces points.

Quand l'entreprise n'est plus au centre de l'analyse : l'acception de la notion de parties prenantes en projet

Cleland (1986, in Aaltonen et Kujala, 2010) est à l'origine de l'importation de la notion de parties prenantes dans le champ du management de projet. Ce champ, le *project stakeholder management*, connaît une

croissance importante depuis la fin des années 2000 (pour une revue de littérature, voir Achterkamp et Vos, 2008 ; et d'autres auteurs : Jepsen et Eskerod, 2009 ; Aaltonen & al., 2008 ; Aaltonen et Kujala, 2010 ; Assudani et Kloppenborg, 2010).

Dans la même logique que la théorie développée par Freeman en 1984, les parties prenantes peuvent influencer le succès d'un projet et il convient de s'en préoccuper (McElroy et Mills, 2003 in Assudani et Kloppenborg, 2010, p.70). Les parties prenantes en projet sont définies comme « *any person or group that either impacts the project or is impacted by the project* » (Assudani et Kloppenborg, 2010, p. 70 ; Aaltonen et Kujala, 2010, p. 382).

Aaltonen et Kujala (2010) définissent les parties prenantes primaires d'un projet : « *organizations that are in a contractual relationship with the project such as customers or suppliers or have direct or have direct legal authority over the project such as governmental organizations* » (p. 382). Les parties prenantes secondaires sont composées des groupes suivants : « *community groups, lobbyists, environmentalists and other non-governmental organizations* » (ibid.). Elles n'ont pas de lien contractuel avec l'organisation focale. D'autres exemples de classification existent (Achterkamp et Vos, 2008), ils font écho à la définition initiale de Freeman (1984), tout en mettant l'accent sur la spécificité des contextes relatifs à un projet. Ils distinguent les parties prenantes internes et externes au projet. Les parties prenantes internes sont membres formels de la coalition et généralement supportent le projet. Il s'agit des parties prenantes primaires et des « *business actors* » (en référence à Cova et Salle, 2005). Les parties prenantes externes n'ont pas de relations formelles mais peuvent affecter ou être affectées par le projet. Il s'agit des « *non-business actors* » (*idem*).

Ce qui change, par rapport à la théorie des parties prenantes dite classique, c'est que le

point focal n'est plus l'entreprise dans sa globalité, mais un projet spécifique dans lequel ou au travers duquel celle-ci déploie ses activités. L'entreprise est alors leader du projet ou participante au projet.

Lecoivre-Soudain met en exergue, dans le tableau 1 ci-dessous, la dualité entre différents niveaux d'implication des individus dans le projet.

Certains travaux dans le champ du *project stakeholder management* ont des visées prescriptives à destination des entreprises (Assudani et Kloppenborg, 2010, p. 70) : (1) il faut d'abord identifier les parties prenantes des projets (Fageha et Aibinu, 2013) et déterminer les plus importantes, (2) construire une relation avec les parties prenantes et manager les attentes des parties prenantes les plus importantes, (3) communiquer effectivement vers les parties prenantes. Assudani et Kloppenborg (2010) mettent en exergue une réalité plus difficile

car le manager de projet doit d'abord comprendre la « cacophonie » des parties prenantes et ensuite faire de son mieux pour satisfaire des attentes différentes. D'autre part, une critique fréquente de la théorie des parties prenantes est qu'elle les conçoit de manière statique (Gond et Mercier, 2004 ; Mercier, 2010, p. 11). Cette critique fait écho, davantage encore, dans la littérature en management de projet. La difficulté est en effet que les parties prenantes évoluent au cours des phases de vie du projet dû à des événements imprévisibles (Jepsen et Eskerod, 2009). La question posée est donc de savoir comment manager la relation avec les parties prenantes au cours du projet, compte tenu de priorités qui peuvent évoluer. Assudani et Kloppenborg (2010) proposent au chef et de projet et à l'équipe projet un certain nombre de questions pour réévaluer périodiquement et de manière itérative les parties prenantes du projet et leurs attentes.

Schéma 1
Les parties prenantes d'un projet (schéma de l'auteur)

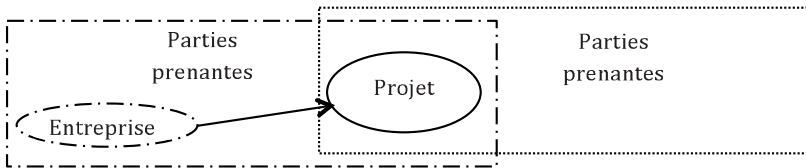


Tableau 1
Positionnement des protagonistes par rapport à une situation de projet en secteur business to business (Lecoivre-Soudain, 2005, p. 32)

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

Kolltveit et Grønhaug (2004) démontrent l'importance de la prise en compte des parties prenantes dans les premières phases du projet, compte tenu du niveau d'incertitude et de la complexité de certains projets. Ces phases préliminaires sont définies comme : « *The process and activities that lead to, and immediately follow, the decision to undertake feasibility studies and to execute the main project* » (idem, p. 547). Dans la lignée des travaux de Frooman (1999), Aaltonen et Kujala (2010) ont travaillé sur le comportement des parties prenantes dites secondaires, qui influencent les projets. Ils mettent également en avant que : « *the salience of secondary stakeholders is highest during the investment preparation phase* » (idem, p. 386). L'étude d'Aaltonen et Kujala (2010) montre un paradoxe saisissant, à partir d'une étude sur la création d'une usine de production de pâte à papier en Uruguay : alors que, lors des premières phases du projet, les managers du projet seraient le plus à même d'intégrer les attentes des parties prenantes, celles-ci ne sont pas prêtes à se mobiliser. Certains auteurs évoquent l'argument de l'asymétrie d'information entre l'entreprise leader du projet et ses parties prenantes secondaires : « *which is an important factor to take into account during project planning and contract negotiations* » (Kujala et al., 2007, in Aaltonen et Kujala, 2010, p. 384). Cette asymétrie est particulièrement forte dans les phases préliminaires du projet : les intervenants sont principalement les maîtrises d'ouvrage et maîtrises d'œuvre ; les enjeux techniques prennent une part importante de la construction du projet et le rendent opaque aux parties prenantes secondaires. D'autre part, les parties prenantes n'émergent parfois que tardivement, quand les effets externes se font ressentir. Et de fait, le faible niveau d'urgence ressentie par les parties prenantes en phase amont implique qu'elles n'ont pas le temps de devenir conscientes de la nature critique de leurs plaintes. Compte tenu du caractère unique des projets, elles n'ont pas non plus l'expérience qui leur permettrait de se regrouper et d'influencer le

projet. Dans cette phase, où une influence sur les décisionnaires du projet pourrait être la plus acceptable du point de vue du management de projet, les possibilités d'action des parties prenantes secondaires sont donc faibles.

Ces arguments nous amènent à traiter ce sujet lors du développement de l'opportunité business, donc en marketing de projets.

Les parties prenantes en marketing de projets : comment prendre en compte leurs attentes dès le développement des opportunités d'affaires

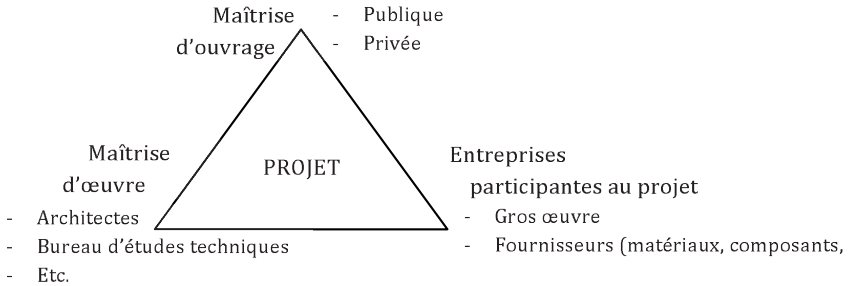
Le marketing de projets est caractérisé par « *des enjeux financiers importants, une prestation en général unique, des procédures d'achat fixées à l'avance, une relation discontinuée avec le client* » (Malaval et Bénaroya, 2009, p. 100). Ce type de marketing concerne des grands projets ; par exemple la construction d'un aéroport, d'un viaduc ou encore d'un réseau de tramway dans une collectivité.

Les projets industriels sont marqués par l'intervention d'un grand nombre d'acteurs. Ainsi, l'entreprise focale n'est pas nécessairement leader du projet, dépendamment de sa position dans celui-ci. L'entreprise est ainsi imbriquée dans un ensemble de transactions et de relations ; elle peut être positionnée à chacune des positions comme le triptyque canonique du schéma 2 (Terrin, 2005) ci-après le montre :

L'objectif de cette partie est de montrer que l'entreprise souhaitant développer des opportunités d'affaires, selon sa position dans le triptyque, a intérêt à prendre en compte les parties prenantes du projet. Il s'agit en premier lieu de celles qui affectent la maîtrise d'ouvrage, mais au-delà, de celles qui sont affectées par le projet via les différentes activités des acteurs intervenants.

Schéma 2

Les acteurs d'un projet



L'entreprise doit comprendre comment les parties prenantes primaires et secondaires émergent, pour les prendre en compte dès cette phase de développement de l'opportunité d'affaires. « *Le positionnement (et le point de vue) des protagonistes par rapport au projet peut évoluer selon l'avancée du projet et [...] 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 attentions 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 et Rouhiainen, 2001, p. 143 ; in Lecoeuvre-Soudain, 2005, p. 31).

Le champ du marketing industriel a très largement évolué, passant d'une dynamique de « winning proposals » dans les années 1950-1970 (le focus était mise sur la recherche du meilleur prix) à des systèmes d'analyse et de dialogue avec les clients centrés sur l'anticipation des appels d'offres (Cova *et al.*, 1992, 1993, 1994), redonnant quelque peu du pouvoir aux soumissionnaires dans la relation. Le constat

à cette époque est qu'il faut aller au-delà de la réponse à appel d'offres dite « réactive ». Selon Cova *et al.* (1994, 1996), cela passe par l'investissement de l'entreprise dans des réseaux territoriaux dénommés « milieux ». C'est sur le milieu que l'entreprise doit agir en phase amont du projet, pour le développement d'opportunités d'affaires. La notion de milieu, alors centrale en marketing de projets, est définie comme : « *a socio-spatial configuration that can be characterized by four elements : a territory, a network of heterogeneous actors related to each other on this territory, a representation constructed and shared by these actors, a set of rules regulating the interactions between these actors* » (Cova *et al.*, 1996, p. 654). Le milieu est composé d'acteurs-business (consultants, partenaires financiers, agents, entreprises d'ingénieries, sous-traitants, etc.) et d'acteurs non-business (gouvernements, syndicats, lobbyistes, groupes de pression, activistes, etc.) qui forment le contexte social encastré dans le projet (*idem*, p. 650). Si on voit poindre via les acteurs non-business la notion de parties prenantes secondaires (comme cité plus haut en référence aux travaux d'Aaltonen et Kujala, 2010), le terme « stakeholder » ou « partie prenante » n'est explicitement utilisé, via la notion de milieu en marketing de projets industriels, qu'à partir du milieu des années 2000 (Cova et Salle, 2003, p. 13 ; Cova et Salle, 2005, p. 357).

Mais c'est ici davantage l'idée de valeurs et de cultures communes, dans une perspective territoriale, qui prévaut ; dans ce cas, la notion de parties prenantes est envisagée comme une continuité en marketing de projets en rassemblant les acteurs business et non-business. Ceux-ci peuvent influencer le projet donc il faut les associer au milieu. Nous proposons d'aller au-delà avec une posture *alternative* aux travaux précédents, en recomposant la notion de milieu pour y associer le principe « impactant-impactée »

propre à la notion de parties prenantes. Ici, il est question d'aller au-delà du caractère territorial de la notion de milieu pour intégrer que les « règles du milieu » sont aussi le fruit d'interrelations avec les parties prenantes primaires et secondaires étant soumises à des effets externes composites (Daudigeos et Valiorgue, 2010).

Le tableau 2 expose les deux approches possibles de la prise en compte des parties prenantes en marketing industriel.

Tableau 2
Les parties prenantes : deux approches en marketing de projets industriels

	Continuité	Alternative
Perspective théorique	Perspective instrumentale des parties prenantes	Perspective normative des parties prenantes
Reconnaissance des parties prenantes	Les parties prenantes comme pôle de continuité « client – fournisseur »	Les parties prenantes comme pôle de continuité « entreprise – société »
Analyse du milieu	Elargissement du concept de milieu : - Compréhension des règles du milieu, notamment les influences des parties prenantes sur le projet, selon une logique territoriale	Recomposition du concept de milieu : - Intégration du principe « impactant-impacté » - Analyse des effets externes composites
Objectif de la prise en compte des parties prenantes	Moyen	Finalité
Actions sur le milieu	- Recherche d'informations - Actions de lobbying	Initiations de partenariats et co-construction du projet avec les parties prenantes
Finalité du projet vis-à-vis des parties prenantes	- Anticipation des opportunités d'affaires - Anticipation des revendications des parties prenantes et influence des parties prenantes favorablement au projet - Les parties prenantes prescriptrices du projet (et de l'entreprise)	Réduction des externalités négatives du projet et augmentation des externalités positives.
Type de création de valeur	Valeur client	Valeur sociétale

La dimension relationnelle en marketing industriel émerge parallèlement fortement depuis les années 1980 avec d'importants travaux sur les phénomènes d'interaction dans les réseaux, issus de l'IMP Group (Håkansson, 1982 ; Ford *et al.*, 2008, 2011). L'IMP Group a beaucoup accentué ses travaux sur les relations longues durées en marketing industriel. Mais il semble que le marketing de projets se soit heurté à une de ses propres spécificités, soit le management de la discontinuité des relations clients/fournisseurs (Cova et Salle, 2005, p. 355) compte tenu du caractère unique des projets et de la non-répétition des transactions. Dans ce contexte, il s'agit davantage de développer une relation continue avec des acteurs intermédiaires que des relations directes avec les clients eux-mêmes ; c'est la création de *pôles de continuité* (Cova *et al.*, 1992, p. 99). Les bureaux d'études sont par exemple considérés comme des acteurs intermédiaires de premier choix puisqu'en soutenant la maîtrise d'ouvrage dans la conception de ses ouvrages, ils n'interviennent pas sur les mêmes phases du projet que les fournisseurs, ils conseillent aussi divers clients de même type et peuvent donc permettre de garder le contact avec ces milieux. Dans le prolongement de cette idée, les parties prenantes, y compris les parties prenantes secondaires, peuvent être appréhendées comme d'autres types de pôles de continuité, permettant de garder un lien avec le terrain et les éventuels futurs projets.

L'investissement dans ces milieux constitue (1) un prérequis pour *comprendre* les règles du milieu. Par exemple, les parties prenantes n'ont pas le même bagage culturel (Aaltonen et Kujala, 2010, p. 382) et donc en marketing cela implique de faire face à de nouveaux types d'individus et de relations. Dans une acception instrumentale de la notion de parties prenantes, celles-ci peuvent permettre de comprendre quels sont leurs enjeux en vue d'anticiper leurs actions et éventuelles revendications. Les parties

prenantes constituent donc un "moyen" pour comprendre les règles du milieu. Dans une acception normative de la notion de parties prenantes, l'analyse du milieu permettra d'identifier les parties prenantes en vue d'anticiper les externalités d'un futur projet et les impacts potentiels sur les parties prenantes. Les parties prenantes sont donc prises en compte car elles forment en elles-mêmes une finalité (augmenter leur bien-être ou du moins éviter de le détériorer). (2) Dans une acception instrumentale de la notion de parties prenantes, l'investissement dans les milieux passe par des *actions* comme la recherche d'informations auprès des parties prenantes pour anticiper les affaires à venir. En tant qu'intermédiaires « locaux » (Cova et Salle, 2005), elles disposent d'informations précieuses. D'autre part, l'investissement consiste en des actions de lobbying pour tenter d'influencer les membres du milieu (Cova *et al.*, 1994, p. 41) ; les parties prenantes peuvent aller jusqu'à jouer un rôle de prescripteurs (vers le projet, et vers l'entreprise focale). Dans une acception normative de la notion de parties prenantes, l'investissement dans le milieu consiste en l'identification des parties prenantes pour la « co-construction du projet ». En fonction de l'avancement de l'opportunité d'affaires, l'initiation de partenariats avec les parties prenantes (Ramonjy, 2007) peut être envisagée pour la préparation d'une éventuelle collaboration.

En marketing, la proposition de valeur est traditionnellement définie comme « *l'expérience totale vécue par le client* » (Kotler, 2005, in Loizeau et Mariaccia, 2006, p.35). Dans les marchés industriels, la valeur « reconnue » par le client est définie comme « *le résultat d'un équilibre entre les avantages opératoires, sociaux et économiques apportés par l'offre marchande. [...] La notion de valeur [...] est proche de celle de qualité, ou plutôt de qualité relative perçue [...] : jugement des clients sur l'offre de l'entreprise comparativement aux offres des concurrents et, bien entendu, aux prix proposés* » (Michel *et al.*, 2000, p. 14). La

notion de valeur concerne ici uniquement le client. C'est-à-dire qu'elle est composée d'une valeur d'attribut (les avantages opératoires, le projet lui-même) et de valeurs procédurales (ex. l'atmosphère pendant la relation). L'objectif du marketing d'affaires est donc de composer « *une offre de valeur différenciante* » (Loizeau et Mariaccia, 2006, p. 35). Dans la perspective instrumentale, l'investissement dans le milieu, y compris auprès des parties prenantes, est créateur de valeur pour le client. Lorsque Cova et al. (1996) abordent les acteurs non-business, ils considèrent ceux-ci comme non-créateurs de valeur (directe) : « *This milieu of a network structure, has its central actors and its peripheral actors characterized by their business and non-business nature, and by their value-creating or non-value-creating links.* » (p. 658).

Dans une posture alternative, la question de la création de valeur y compris vis-à-vis des parties prenantes se pose. Il s'agit ici de se situer dans la perspective normative et d'avancer que la réduction des externalités permet la création d'une « valeur partagée », comme le proposent Porter et Kramer (2011). La valeur partagée est caractérisée comme les : « *connections between societal and economic progress* » (p. 65). Les parties prenantes sont souvent perçues comme des contraintes dans la littérature académiques, car porteuses de situations de conflits, mais elles peuvent aussi participer au succès du projet : « *The top management of these companies should take actions and change the industrial culture. They should establish and maintain a new industrial culture that stimulates the parties to exploit the opportunities inherent in the early project phase.* » (Kolltveit et Grønhaug, 2004, p. 551). Porter et Kramer (2011) établissent un lien entre avantage compétitif et enjeux sociaux : « *Consider, for example, what happens when a firm invests in a wellness program. Society benefits because employees and their families become healthier, and the firm minimizes employee absences and lost productivity* » (Porter et Kramer, 2011, p. 67).

Il s'agit de fusionner l'idée de profit marchand et non marchand, car il est question de valeurs (au pluriel). La posture est de concevoir les parties prenantes au-delà de l'identification de leur influence sur la réussite du projet, pour les considérer comme des co-créateurs de valeurs et le projet comme créateur de valeurs sociétales. « *There is nothing soft about the concept of shared value. These proposed changes [...] represent the next stage in our understanding of markets, competition, and business management* » (*idem*, p. 77). Deshayes et Lecoeuvre-Soudain (2011) parlent de déplacement du « barycentre » non seulement : « *en termes de valeurs (de valeur "client" vers des "valeurs" sociétales auxquelles ce "client" serait en situation de devoir adhérer)* » mais aussi « *en termes de "client" lui-même dans un contexte de redéploiement du client-individu vers des "groupes" ou des "communautés"* » (Deshayes et Lecoeuvre-Soudain, 2011, p. 246). Les propos de Deshayes et Lecoeuvre-Soudain marquent un saut conceptuel puisqu'ils proposent un changement d'esprit marketing (Levitt, 1972, in Deshayes et Lecoeuvre-Soudain, 2011, p. 246) pour considérer les parties prenantes comme la finalité du projet, en aplanissant la différence d'usage entre clients « payeur » et client « sociétal ». L'objet du marketing n'est plus de rechercher l'unique valeur client mais l'amélioration de la valeur sociétale du projet en devenir.

Conclusion

À travers cette recherche, nous avons d'abord positionné la problématique des parties prenantes dans le débat sur la RSE. Deux (principales) perspectives s'opposent : la perspective instrumentale et la perspective normative (Donaldson et Preston, 1995). Nous avons insisté sur la notion d'externalités (Crouch, 2006 ; Guerrien, 2012 ; Daudigeos et Valiorgue, 2010), qui permet de relier la notion de parties prenantes et les pratiques des entreprises en

matière de RSE. Les travaux se sont pour l'instant penchés principalement sur les parties prenantes d'une entreprise et peu se sont centrés sur les parties prenantes de projets. Dans ce cas, le point focal du point de vue des parties prenantes n'est plus l'entreprise dans sa globalité, mais un projet spécifique dans lequel ou au travers duquel celle-ci déploie ses activités. Les travaux, assez récents dans ce champ (Kolltveit et Grønhaug, 2004 ; Aaltonen et Kujala, 2010), montrent l'importance de la prise en compte des parties prenantes dans les phases préliminaires du projet : « *a more effective execution of the early phase have positive influence on the potential for increased project value generation* » (Kolltveit et Grønhaug, 2004, p. 550). Il est donc nécessaire que le marketing de projets s'empare de la problématique de l'écoute des parties prenantes, dès la phase d'opportunité d'affaires. Dès lors, et sur la base du concept de milieu, nous avons questionné l'opérationnalisation de la notion de parties prenantes. Dans le premier pan développé, nos propos montrent que les parties prenantes sont appréhendées dans une continuité des travaux développés jusqu'ici en marketing de projets. Il n'y a pas de changement profond des pratiques et l'on se situe dans une perspective instrumentale de la RSE. Dans le second pan développé, la conception des parties prenantes, reliée aux concepts de développement durable amène à une mutation de l'objectif même du marketing centré sur la valeur client, pour proposer, dans la lignée des travaux de Deshayes et Lecoivre-Soudain (2011) une nouvelle orientation centrée sur la « valeur sociétale ». Il y a alors un changement important dans les pratiques car il s'agit de co-construire le projet avec les parties prenantes.

Le développement durable ne doit pas rester une stratégie satellite de l'entreprise, mais être intégré de manière transversale dans ses activités ; le marketing en est un outil, une aide pertinente dans cette démarche (Gabriel, 2003). Nous affirmons donc que le

marketing a un rôle primordial à jouer en matière de RSE et que les parties prenantes sont une voie pour mettre en œuvre des projets moins générateurs d'externalités négatives, en vue d'un développement durable.

Bien sûr, nous avons présenté ici un cadre conceptuel, qu'il conviendra de détailler encore. Compte-tenu du caractère particulièrement exploratoire de notre recherche, l'illustration par un terrain représentera un apport non négligeable pour solidifier nos propos.

D'autre part, des questions restent encore ouvertes, comme par exemple celle de l'opposition entre les visions instrumentale et normative développées ici. Les chercheurs dans le champ de la RSE distinguent très clairement ces deux perspectives. Les praticiens de la RSE se montrent plus conciliants, en tout cas ils ne les opposent pas, voire les associent. L'ISO 26000, norme internationale sur le développement durable parue en 2010 après élaboration d'un consensus entre 140 pays, est très illustrative de ce point.

Références bibliographiques

- Aaltonen, K. & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects, *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), pp. 381–397.
- Aaltonen, K., Kujala, J., Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects, *International Journal of Project Management*, 26(5), pp. 509–516.
- Abela, A.V. & Murphy, P.E. (2008). Marketing with integrity: ethics and the service-dominant logic for marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), pp. 39–53.
- Achterkamp, M.C. & Vos J.F.J. (2008). Investigating the use of the stakeholder notion in project management literature, a meta-analysis, *International Journal of Project Management*, 26(7), pp. 749–757.
- Aggeri, F. & Acquier, A. (2005). *La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?*, XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, du 06 au 09 juin 2005, Angers.

- Assudani, R. & Kloppenborg, T.J. (2010). Managing stakeholders for project management success: an emergent model of stakeholders, *Journal of General Management*, 35(3), 67–80.
- Binninger, A.S. & Robert, I. (2008). Consommation et développement durable : vers une segmentation des sensibilités et des comportements, *La Revue des Sciences de Gestion*, 43(229), 51–59.
- Cazal, D. (2006). *La RSE et ses parties prenantes : enjeux sociopolitiques et contrats*, in Document de travail du LEM (Lille Economie & Management).
- Commission européenne (2011). *La Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014*, COM (2011) 681.
- Cova, B. & Holstius, K. (1993). How to Create Competitive Advantage in Project Business, *Journal of Marketing Management*, 9 (2), 105–121.
- Cova, B. & Salle, R. (2003). *Le marketing d'affaires : stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*, Paris : Dunod.
- Cova, B. & Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management, *International Journal of Project Management*, 23 (5) 354–359.
- Cova, B., Bansard, D., Flipo, J.P. (1992). Le marketing de projets: de la réaction à l'anticipation, *Recherche et Applications en Marketing*, 7 (4) 83–104.
- Cova, B., Mazet, F., Salle, R. (1994). From competitive tendering to strategic marketing: an inductive approach for theory-building, *Journal of Strategic Marketing*, 2(1), 29–47.
- Cova, B., Mazet, F., Salle, R. (1996). Milieu as a pertinent unit of analysis in project marketing, *International Business Review*, 5 (6) 647–664.
- Crouch, C. (2006). Modelling the Firm in its Market and Organizational Environment: Methodologies for Studying Corporate Social Responsibility, *Organization Studies*, 27 (10) 1533–1551.
- Daudigeos, T. & Valiorgue, B. (2010). Les limites du traitement marchand de la responsabilité sociale de l'entreprise, *Revue Française de Socio-Économie*, (6) 65–86.
- De Bakker, F. G. A. & Den Hond, F. (2008). Introducing the Politics of Stakeholder Influence: A Review Essay, *Business & Society*, 47(1) 8–20.
- Deshayes, P. & Lecoivre-Soudain, L. (2011). Chaîne de valeur et interactions clients - maîtres d'œuvre – entrepreneurs : vers un marché du développement durable, in Développement durable et intelligence des matériaux : regards croisés franco-brésiliens sur les pratiques du bâtiment et de la construction, Collection "L'esprit économique." *Economie et innovation*, Paris : L'Harmattan, pp. 217–249.
- Donaldson, T. et Preston L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications, *The Academy of Management Review*, 20 (1) 65–91.
- Fageha, M.K. & Aibinu, A.A. (2013). Managing Project Scope Definition to Improve Stakeholders' Participation and Enhance Project Outcome, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 74, 154–164.
- Ford, D., Gadde, L.E., Håkansson, H., Snehota, I. (2011). *Managing business relationships*, Chichester, West Sussex, U.K : John Wiley & Sons Ltd.
- Ford D., Gadde L.E., Håkansson H., Snehota I., Waluszewski, A. (2008). *Analysing business interaction*, 24th IMP-conference, 4-6 september 2008, Uppsala, Sweden.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*, Cambridge : Cambridge University Press, Réédition 2010.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies, *Academy of Management Review*, 24 (2) 191–205.
- Gabriel, P. (2003). Le marketing comme moyen de légitimation des entreprises dans une perspective de développement durable, *Décisions Marketing*, (29) 67–77.
- Gond J.P. et Mercier, S. (2004). "La théorie des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature" Acte du 15ème Congrès annuel de l'Association Francophone de GRH (AGRH), 1-4 septembre 2004, Montréal.
- Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods : an interaction approach*, Chichester, New York : John Wiley & Sons.
- Jepsen, A.L. & Eskerod, P. (2009). *Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world*, *International Journal of Project Management*, 27(4) 335–343.
- Kolltveit, B.J. & Grønhaug, K. (2004). The importance of the early phase : the case of construction and building projects, *International Journal of Project Management*, 22(7) 545–551.
- Lecoivre-Soudain, L. (2005). Le marketing de projets en situation business to business : études de cas et

proposition d'un modèle dynamique d'évaluation et de suivi, École Supérieure de Commerce de Lille & École Centrale Paris.

Loizeau, J.P. & Mariaccia, J.P. (2006). *L'ingénieur d'affaires : stratégies et tactiques*, Paris : Dunod.

Loupe, A. (2006). Contribution du marketing au développement durable, *Revue Française du Marketing*, 3/5(208) 7–31.

Malaval, P. & Bénaroya, C. (2009). *Marketing business to business : marketing industriel et d'affaires*, BtoBtoC, BtoBtoE, BtoAtoU, Paris : Pearson Education.

Commission européenne (2013). Communiqué de presse : Le Commissaire Michel Barnier salue l'accord sur de nouvelles règles en matière de passation de marchés publics, 26 juin, MEMO (2013) 622.

Mercier, S. (2010). Une analyse historique du concept de parties prenantes : Quelles leçons pour l'avenir ?, *Management & Avenir*, 3(33) 142–156.

Michel, D., Salle, R., Valla, J.P. (2000). *Marketing industriel : stratégies et mise en oeuvre*, Gestion, Paris : Economica.

Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises, *La Revue des Sciences de Gestion*, 1(223) 109–120.

Porter, M.E. & Kramer, M. (2011). Creating shared value : How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business Review*, 83(1/2) 62–77.

Ramonjy, D. (2007). *Les stratégies de collaboration des organisations du commerce équitable en France*, in Cahier de recherche du CREPA, Trois-Rivières (Québec), 36.

Rowley, T.J. (1997). Moving beyond dyadic ties : a network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review*, 22(4) 887–910.

Royer, I. (2005). Le management de projet : Évolutions et perspectives de recherche, *Revue française de Gestion*, 1(154) 113 à 122.

Steuier, R. (2006). Mapping stakeholder theory anew : from the 'stakeholder theory of the firm' to three perspectives on business-society relations, *Business Strategy and the Environment*, 15(1) 55–69.

Terrin, J.J. (2005). *Maîtres d'ouvrage, maîtres d'œuvre, entreprises, de nouveaux enjeux pour les pratiques de projet*, Paris : Eyrolles, 204 pages.

Fanny ROMESTANT

Titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion réalisé sous la direction de Valérie-Inés De La Ville au sein de l'Université de Poitiers (CEREGE-EA 1722). Sa thèse s'intitule *Le marketing de projets confronté aux émergences de développement durable – Études de cas dans le transport public urbain en France*. Ses axes de recherche sont le marketing d'affaires, le développement durable et la responsabilité sociétale, les achats publics, les projets complexes et les infrastructures publiques. Fanny Romestant est professeur assistant au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle, et participe pleinement aux activités de l'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociétale par l'Innovation) en occupant également une fonction de chargée de projets.