

AUTEURS :

Laurence Lecoivre

Professeur permanent ESC-Lille

l.lecoivre@esc-lille.fr

Philippe Deshayes

Professeur à l'Ecole Centrale Lille

philippe.deshayes@ec-lille.fr

VENTE DE SOLUTIONS, OFFRE CREATRICE DE PROJETS

ET

MARKETING DE PROJETS

Résumé

Une première caractérisation du marketing de projets peut s'effectuer grâce aux concepts généraux du marketing, au modèle du marketing relationnel et à la déclinaison des différentes natures de processus de projet. Les éléments constitutifs qui en procèdent nous guident aujourd'hui vers de nouvelles interrogations liées aux alternatives stratégiques prises en compte et mises en oeuvre dans les entreprises.

On s'arrête ici en particulier sur, d'une part, la *vente de solution*, qui « s'appuie sur l'intimité client pour mettre en oeuvre une vente consultative qui, en final, se traduit par une transaction portant sur des systèmes » et, d'autre part, sur *l'offre créatrice de projets*, où il s'agit de créer le projet, de le proposer avant même l'expression du besoin, et de se donner l'avantage décisif.

Dans tous les cas les interactions entre le client et le fournisseur, au sein et en relation avec le réseau se révèlent primordiales ; elles se traduisent d'ailleurs et surtout, par l'accompagnement du client, tout au long des trois phases de marketing de projets sur lesquelles s'accordent les spécialistes : le « marketing hors projet », le « marketing en amont du projet » et le « marketing dans le projet ».

Abstract

A first characterization of project marketing can be made thanks to the general concepts of marketing, to the model of relationship marketing and to the declination of different natures of a project's process. These constituent elements are today leading us to questioning strategic alternatives to be taken into account and implemented by firms.

We will particularly study firstly, *the solution selling* which is based on the customer's closeness to bring a consultative selling into operation that finally finds expression in a transaction of systems and, secondly, the *creative offer of projects* where the matter is to create projects, to propose it even before the expression of need, and to take the decisive advantage.

In all cases, the interactions between customer and supplier, within the network and in relation with it, prove primordial; besides and above all, it finds expression in the support of customer, throughout the three phases of project marketing (on which all specialists agree): "outside project marketing", "upstream project marketing" and "marketing in the project".

Plan :

INTRODUCTION

1 – PROTAGONISTES ET VARIETE DE PROJETS

2 – VENTE DE SOLUTIONS

3 – VENTE DE SOLUTIONS ET OFFRE CREATRICE DE PROJETS

CONCLUSION : LOGIQUES DE MARKETING DE PROJETS ET PROCESSUS DE PROJETS

Mots clefs :

Marketing relationnel, Marketing hors projet, en amont de projet, dans le projet, réseau, co-élaboration, apprentissage, confiance, accompagnement

INTRODUCTION :

« 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) ; cette définition, loin de la confusion classique et traditionnelle qui consiste à regarder le marketing uniquement comme l'accompagnement et la concrétisation d'une transaction commerciale, insinue qu'il faut aussi prendre en compte tout le travail caché, non apparent, « qui construit l'objet de l'échange et du même coup le permet » (Michel, Salle & Valla, 2000, p.15).

Cela implique notamment une politique d'adaptation et d'opportunité par rapport à la demande du consommateur mais aussi, et peut-être surtout une politique d'adaptation et d'opportunité encore plus stratégique dans les relations client – fournisseur en situation Business to Business. Cette adaptation et cet opportunisme s'ajuste également à l'environnement externe « large » de l'entreprise : la concurrence, la législation, la politique économique et sociale... ; en d'autres termes, tout ce qui fait évoluer les marchés. En effet, l'offre s'ajuste et crée la demande, l'apanage du marketing est en ce sens de faire des propositions en vue d'une réponse positive ; c'est de « donner les moyens à l'offre d'augmenter les chances de réponse positive, dans un monde où les sollicitations auxquelles est soumise la demande, sont infiniment plus nombreuses qu'auparavant » (Flipo, 1981, p. 2).

Or l'intégration du marketing à l'activité de projet est cruciale : stratégies d'un porteur de projet pour convaincre des décideurs, d'un chef de projet pour mobiliser de multiples protagonistes, stratégies d'un protagoniste pour générer de nouveaux projets, etc. Et l'on sait que la difficulté du projet est, pour une part, directement liée au *nombre d'acteurs impliqués* dans le projet, et que *le relationnel et l'affectif* sont un facteur essentiel. Prenons par exemple le rôle du Chef de projet qui doit apporter toute la confiance nécessaire à l'ensemble du système et des intervenants, des acteurs participant au projet car tout changement apporte réticence, doute et méfiance. « C'est pourquoi manager la communication de projets sera l'élément clé de la réussite ». Le gestionnaire-responsable d'un projet va créer les conditions nécessaires permettant à tous les intervenants d'étudier et de résoudre ensemble les problèmes et va ainsi « gérer une approche pluridisciplinaire » (Raynal, 2000, p. 53) : il va piloter la cohérence et l'harmonie entre les enjeux économiques et techniques, et entre les disciplines de référence de ses intervenants, et de gérer le développement du projet (avec ses réussites mais aussi ses échecs...). Aussi est-il clair que 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).

Dans le cas d'une réponse à un appel d'offre par exemple, si l'on considère le cas des entreprises qui n'obtiennent pas le projet pour lequel elles se préparent -un projet entendu comme *transaction* complexe, suivant la logique économique de la demande et de l'offre-, l'on peut dire que le résultat des actions de l'entreprise fournisseur vis-à-vis du client en vue de l'obtention de la commande est l'échec. Les firmes n'ont pas su concentrer les ressources et moyens de leur organisation sur l'opportunité présente. Elles ont été « incapables » de s'adapter aux besoins du client ou de le convaincre.

Donc la *démarche marketing* liée au projet a été mal régie. En outre, dans les cas d'échec l'on constate souvent que *les échanges relationnels* client-fournisseur, et/ou inter équipe ont été mal

gérés au vu des enjeux et du résultat, et nous l'avons dit, le relationnel est un facteur essentiel dans la réussite d'un projet.

Conformément à ce qui précède, l'on peut relier le projet et ses résultats, et définir un triptyque qui permet une première caractérisation du *marketing de projets* :

- les concepts de marketing (comme mobilisation de ressources, saisie d'opportunités et adaptation),
- 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).

Ainsi le marketing de projets apparaît pour le fournisseur 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. Mais c'est aussi l'ensemble des démarches d'un échange relationnel au cœur des marchés, dans une logique de stratégie de réseaux pour anticiper les besoins. Sous cet angle, le marketing de projets est 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).

Or cette caractérisation ne rend pas suffisamment compte de la complexité inhérente aux différents contextes de projets, d'une part, et, d'autre part, à l'action implicite ou non, des différents protagonistes - parties prenantes d'un projet et de leur positionnement par rapport au projet et aux entreprises en jeu. Il convient donc de s'y arrêter pour mieux caractériser la notion de marketing de projet.

1 – PROTAGONISTES ET VARIETES DE PROJETS

En entreprise nous rencontrons en effet des projets de type organisationnel (par exemple la création d'une cellule export, la mise en place de la qualité totale...) 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 « système¹ 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 peut par moments mobiliser des acteurs « externes ». Dans ce cas, en l'occurrence, les protagonistes sont, d'une part, les acteurs et parties prenantes internes à l'organisation (le décideur-PDG, l'équipe export dans le premier exemple) et, d'autre part, les partenaires externes (qui peuvent être un organisme bancaire, de conseil et de subvention pour aider l'entreprise à la mise en œuvre du projet ou une société dont les compétences sont complémentaires et dont le rapprochement permet une optimisation de l'offre). Ces protagonistes sont, dans ce contexte, tournés vers le projet interne à l'entreprise, en ce sens où ils apportent des éléments

¹ Voir les travaux de Declerck et al. (1997) sur l'éco-système

favorables à l'entreprise, à son organisation interne. Bien qu'externes, ils deviennent pour une part, acteurs internes dans le cadre de ce projet à logique interne et organisationnelle.

Mais nous rencontrons aussi d'autres contextes de projet en entreprise, qui, cette fois, sont plutôt tournés vers l'extérieur de l'entreprise (même si c'est pour obtenir du travail en interne), ils sont d'ordre commercial, transactionnel (exemple - type : la construction d'un barrage, exemples moins répandus : les projets de lancement d'un nouveau modèle véhicule ou d'installation d'une nouvelle machine industrielle...). Ici les acteurs (leurs interventions, leurs logiques d'action, etc.) ne se découvrent en général qu'au fur et à mesure de l'avancement du 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 la fois interne et externe, un *projet externe*, dont les acteurs 'internes' se limitent à l'équipe projet (au sens de Midler, 2000), et dont les acteurs 'externes' sont les partenaires, les clients, les décideurs, etc. Et, dans ce cas, l'on peut penser que certains acteurs internes à l'entreprise cliente (externe) ont agi en faveur du projet en étant dans l'ignorance de l'entreprise fournisseur (interne).

Dans tous les cas, l'équipe projet est en relation et en interaction avec des acteurs internes et externes qui interviennent sur le projet, et qui influencent, à plus ou moins grande échelle, son résultat et/ou son déroulement. L'on retrouve donc des protagonistes qui sont l'équipe projet (y compris le chef de projet) ; d'autres protagonistes sont des acteurs internes à l'entreprise intervenant dans les missions dédiées au projet, intervenant dans les activités du projet mais ne faisant pas partie directement de l'équipe projet. Enfin l'on repère des protagonistes « influençant » les tâches du projet, voire son orientation, externes à l'entreprise et non directement opérationnels au sein du projet (certains types de lobbyistes, conseillers extérieurs, décideurs externes, commanditaires, etc.).

Cette observation de la diversité des situations de projets implique de poser une diversité de logiques de marketing de projets² ; sous l'angle premier, en particulier des logiques de marketing de projets internes (mobilisation et coordination des acteurs, démarches pour convaincre des parties prenantes autour d'un projet d'ordre organisationnel) et des logiques de marketing de projets externes (logiques transactionnelles, dont les parties prenantes externes se révèlent être plus difficiles à identifier). Ceci nous guide aujourd'hui vers de nouvelles interrogations, face à la littérature et aux autres alternatives stratégiques en oeuvre dans les entreprises.

C'est ainsi que sont notamment étudiées la *vente de solution*, qui « s'appuie sur l'intimité client pour mettre en oeuvre une vente consultative qui, en final, se traduit par une transaction portant sur des systèmes » (Azimont et Al., 1999, p. 132) et *l'offre créatrice de projets*, où il s'agit de créer le projet, de le proposer avant même l'expression du besoin, et de se donner l'avantage décisif (Dessinges, 1990, p. 83). L'objectif de cet article est de décrire ces stratégies et examiner en quoi elles caractérisent de façon particulière le marketing de projets. C'est en l'occurrence ce qui constitue les parties suivantes de l'écrit.

² Ces éléments sont constitutifs d'une première recherche sur le marketing de projets (Lecoeuvre, 2002, p. 24, 29 et 32).

2 – VENTE DE SOLUTIONS

Plusieurs entreprises coopèrent de manière conjoncturelle sur des projets : de la situation de réponse d'un fournisseur à un appel d'offre d'un client, à une coopération plus développée entre partenaires pour répondre à des projets, jusqu'à proposer une *solution globale*. Dans ce cas des entreprises s'associent pour offrir la totalité des prestations, entrant dans une stratégie de réseau, et les relations avec le client sont souvent plus étroites que dans le premier cas. En B to B les acheteurs, depuis plusieurs années, préfèrent en effet « 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 terme de timing mais aussi de qualité et de technologie, avec les problèmes liés à la logistique et à l'organisation interne. C'est souvent un contexte d'ingénierie intégrée, où les industriels intègrent « tout ce qu'ils peuvent intégrer de leurs productions techniques dans un système » (Cova, 2001, p. 4).

Mais les démarches de certaines firmes sont quelque peu différentes dans le sens où l'idée de proposer l'intégralité des prestations inhérentes à un projet dit « global » (exemples : le développement d'un véhicule complet, le design et la mise en œuvre architecturale d'un complexe commercial...) peut faire suite, non pas à une demande d'un client, mais à une collaboration étroite fournisseur/client. En effet, grâce à des contacts réguliers, fréquents et soutenus, à des échanges relationnels développés avec le client, l'équipe fournisseur peut déceler un besoin 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 ; si l'entreprise fournisseur ne découvre cette attente qu'au moment de l'appel d'offres, elle n'a aucune chance d'obtenir le contrat.

Or pour se positionner avantageusement par rapport à la concurrence et très en amont, l'équipe fournisseur accompagne, « guide » les partenaires-clients dans la voie recherchée, apportant tous les arguments nécessaires prouvant qu'une telle stratégie est la solution à, selon le cas, la réduction des temps de développement, la réduction des coûts, etc. C'est l'expérience que l'entreprise fournisseur détient déjà 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 qui convient (dans l'exemple de développement d'un véhicule, cela peut être la solution pour réduire le temps de développement), « 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 la proposition faite au client est basée 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) et surtout des compétences externes des associés puisque l'entreprise s'entoure de capacités dont le groupe client n'a pas les attributs³. En l'occurrence le groupe fournisseur, peut être une entreprise seule qui s'entoure non officiellement de compétences auprès d'autres entreprises, ou un ensemble de firmes-fournisseur qui se présente sous la forme d'un

³ Voir le modèle développé par Salle et Cova, dont le dernier auteur reprend « la structure de l'offre de solution » dans l'article « la vente de solutions » (2001, p. 5)

consortium, d'un groupement (exemple : GME / Groupement Momentané d'Entreprises), etc. Parfois l'on rencontre même des partenariats ponctuels (de principe ou formels) entre concurrents, qui permettent de se doter des compétences nécessaires au projet.

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 le fournisseur 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, notre équipe et les groupes associés pour les besoins de cette aventure.

Dans certains cas, le client peut être connu de longue date par le fournisseur, même si les prestations –irrégulières et plus réduites que ce que le potentiel laisse présager- se situent dans des secteurs différents. Or, dans le contexte de telles démarches, il peut se passer une année, voire plus, à partir du moment où l'équipe fournisseur prend conscience, d'une part du potentiel chez le client, et d'autre part d'un relationnel suffisamment avancé dans certains secteurs pour faire cheminer l'idée, c'est-à-dire qu'il se passe beaucoup de temps à partir des prémices, des contacts appropriés et ciblés (par exemple avec la direction achats), jusqu'à la concrétisation de la demande par le client. Le groupe 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 » (Cova, 2001, p. 4). Cette démarche s'inscrit dans *le long terme* et n'est possible que si la *confiance* entre les parties est réelle.

Rappelons par ailleurs que c'est l'expérience des conditions appropriées qui aide la firme industrielle fournisseur à mettre en exergue le ou les problèmes puis la solution correspondante chez le client. 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 confronté au même type de problèmes » (Azimont et Al., 1999, p. 132). Il construit alors avec le client la solution adéquate, qui assurera des résultats supérieurs à ce que le client fait de façon habituelle (par exemple, une organisation différente portée par le fournisseur pourra amener plus de flexibilité, moins de problème de suivi et de gestion chez le client, et permettra par là même l'aboutissement non dysfonctionnel du projet)

Il faut noter que le travail amont du fournisseur permet non seulement de tisser les liens et de relier les maillons afin de propager l'idée nouvelle, mais aussi et finalement de séduire par la solution proposée. Le(s) cahier(s) des charges, les documents techniques et financiers, les propositions commerciales sont alors élaborés conjointement, retravaillés en fonction des besoins et remarques du client, comme du fournisseur : toutes les étapes se finalisent en collaboration.

L'on voit donc bien ici que la démarche de l'entreprise fournisseur va bien au-delà de la proposition d'une offre globale : « 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 solving⁴ » 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)⁵ :

« 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* (nous reviendrons sur cette notion ultérieurement), de guide, 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).

3 –VENTE DE SOLUTION ET MARKETING DE PROJETS

Cette situation de « vente de solution » peut se spécifier autour de trois grandes caractéristiques qui interagissent pleinement avec la situation de projet : une approche multidimensionnelle du marketing, un recouvrement avec les différentes phases et modalités d'un projet, une relation partenariale de co-élaboration.

Approche multidimensionnelle du marketing :

En conclusion de ce qui précède, on peut observer que la vente de solution recouvre pleinement la vision multidimensionnelle du marketing introduite par Keegan et De Leersnyder : « concentrer les ressources et les moyens d'une organisation sur les opportunités et les besoins environnements » (*op. cit.*). L'obtention des informations pouvant mettre en évidence un certain besoin, la connaissance des enjeux de chacun, l'accompagnement du client (futur) pour la découverte puis le lancement du projet, la gestion

⁴ 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 : voir son article « Problem Forming, Problem Finding, and Problem Solving in Design » (1995)

⁵ Les auteurs cités se basent sur les travaux de Bosworth (1995)

de son bon déroulement impliquent une diversité d'actions marketing qui témoignent de cette multidimensionnalité.

Recouvrement avec les différentes phases et modalités d'un projet :

Sans entrer ici dans la diversité des situations de projet (projet « one shot », remise en cause substantielle d'un process, dynamique transactionnelle complexe, Cf. Lecoivre, 2002), force est de constater que la vente de solution suit pas à pas les trois grandes phases de la vie d'un projet que de nombreux auteurs ont pu mettre en évidence (Azimont 1999, Cova & Hoskins 1997, Malaval 2001, Michel 2000, Pluchart 1998) :

- La phase « hors projet », dans laquelle le fournisseur détecte les besoins du futur client et conduit le client à s'en rendre compte sans que l'idée d'un projet soit encore manifeste. Le marketing hors projet consistera essentiellement en l'anticipation des règles et du champ d'action par le fournisseur. Par un système de veille, ce dernier va tenter de détecter les besoins en matière de nouveau projet et se dotera des capacités nécessaires en termes de réseaux, de technicité, de financements, etc. pour faire une offre ou, plutôt, pour « assurer le développement de l'offre » (Michel, Salle, Valla, 2001, p. 399). On verra plus loin que cette « approche déterministe » (Azimont, Cova, Salle, 1999) peut conduire à une démarche extrême qui est alors « l'offre créatrice de projet ».
- La phase « amont d'un projet », dans laquelle le fournisseur construit avec le client une stratégie devant déboucher sur un projet. 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. Les projets ont été détectés lors de la première phase, le fournisseur doit maintenant se doter des compétences nécessaires pour se lancer dans le projet. Il doit aussi se protéger des risques et influencer sur le cahier des charges. C'est, cette fois, une « approche constructiviste » (Azimont, Cova, Salle, 1999) pendant laquelle le fournisseur tente de se mettre ne position de force.
- La phase « dans le projet », au cours de laquelle le fournisseur et le client co-élaborent la solution. Le marketing relatif à cette phase est lié à la soumission d'une offre : la solution du fournisseur. Il doit donc se préparer pour le contenu technique et financier de l'offre ainsi que de son positionnement au sein d'un réseau d'acteurs. Tout au long du projet, sous réserve de l'obtention du marché, d'autres étapes successives de négociation auront également lieu. Il s'ensuit alors la réalisation du projet avec un échange relationnel continu client-fournisseur, au sein de la démarche de gestion de projet. Or, au-delà de cette situation, il arrive que le fournisseur ne découvre la réalité du projet qu'après les phases précédentes. On verra plus loin que la situation relève alors d'une « offre créatrice de projet ».

Relation partenariale de co-élaboration :

La troisième grande caractéristique de la vente de solution tient à cette situation particulièrement complexe qu'est l'accompagnement et, plus précisément encore, la co-élaboration des finalités, de la stratégie et des moyens d'obtention de la solution. Cette situation induit des stratégies marketing particulières qui, comme on a pu l'exprimer précédemment, reposent pour une grande part sur une grande connaissance des protagonistes entre eux, sur l'existence et l'entretien de réseaux, voire des démarches de lobbying et, enfin, sur la confiance.

- 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).

En outre le marketing de projets apparaît bien ici, pour le fournisseur, comme un moyen « 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. Mais c'est aussi l'ensemble des démarches d'un échange relationnel non seulement auprès de son client, mais aussi au cœur des marchés, dans une logique de stratégie de réseaux pour anticiper les besoins : « avec l'impérieuse nécessité de créer des relations autres que commerciales afin de maintenir le lien avec les marchés » (Badot, Cova, 1992, p. 187). La construction d'un réseau « efficace avec les partenaires-clé » est devenue la condition de réussite (Kotler et Al., 2000, p. 47).

Là encore l'on retrouve des propriétés communes de la vente de solution et du marketing de projets : « 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 solutions une deuxième caractéristique essentielle du marketing de projets, en l'occurrence « l'implication de toutes les fonctions de l'entreprise dans le processus marketing de projets sans possibilité de cloisonnement » (Holtius et Al., 1990, p. 105). En effet sans l'information émanant des autres secteurs du client, « captés » par d'autres collègues que l'équipe projet fournisseur (mais transmises à cette équipe), et sans les expériences et évolutions vécues par l'équipe technico-commerciale chez d'autres clients et relatée à l'équipe projet pour utilisation, alors l'idée même de vente de solutions n'aurait guère germé dans l'esprit de l'équipe technico-commerciale fournisseur, et la proposition correspondante n'aurait a fortiori jamais eu lieu.

3 – VENTE DE SOLUTIONS ET OFFRE CREATRICE DE PROJETS

Prenons l'exemple d'une filiale d'un groupe industriel automobile qui réalise des moules (capables de production série) et les pièces plastiques correspondantes (prototypes ou séries de faibles quantités). Elle fait l'expérience d'un procédé encore très peu développé dans le métier à cette période -1998 /1999- pour des pièces destinées aux châssis des minicars. Il est à l'époque rare de trouver des véhicules dont les éléments de carrosserie extérieure sont en plastique ou dérivé plastique ; cela reste généralement réservé à certains modèles de luxe. Devant les avantages conférés par ce procédé et le succès technique du dérivé expérimenté, la décision est

prise dans le groupe fournisseur de capitaliser sur la *démarche projet* correspondant à ce processus et de la proposer auprès de constructeurs européens, pour, désormais, l'adapter aux situations des véhicules de gamme moyenne dont le potentiel est bien plus important. L'objectif est que la proposition du *processus projet et son adaptation* à cette gamme moyenne, génère un ou des projets dans lesquels le groupe sera totalement impliqué auprès du constructeur.

C'est alors que les veilles commerciale et technologique, notamment les études de marché, les visites de salons et les rencontres avec des experts, montrent qu'un constructeur européen en particulier, s'intéresse, de façon plus manifeste que ses confrères, au plastique pour la carrosserie extérieure. La démarche projet peut donc le toucher. Or la difficulté majeure à cette phase marketing de projets, 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 du groupe quant au processus d'adaptation du procédé (argumentée en particulier d'après les réalisations en France).

C'est en fait la veille technologique associée au réseau, qui vient lever l'obstacle : les ingénieurs Etudes du département R & D du groupe travaillent en effet sur ce système depuis de longues années avec un groupement d'experts développeurs, reconnus en Europe pour leur spécialité et leur expertise en matière de recherche plasturgique. Et ce réseau de développeurs français, dont la parole fait référence dans le métier, provoque le premier contact : confiants dans l'expertise de la filiale industrielle et grâce notamment à l'action d'un de leurs (ex) ingénieurs, les responsables développeurs proposent d'organiser une rencontre avec les bons interlocuteurs chez le constructeur ciblé.

Il est impossible de relater les différents développements de l'histoire, mais retenons qu'au final l'idée d'application de la démarche projet suscite de l'intérêt alors qu'auparavant rien de tel n'était envisagé. L'idée est débattue au cours de plusieurs rencontres, sur les différents sites client et fournisseur. A l'issue des différentes étapes qui couvrent une année entière, un projet (dont il nous est encore aujourd'hui impossible de prononcer le nom et l'origine du pays) est créé, développé techniquement et économiquement en commun ; les techniciens de part et d'autre évoluent suivant un *processus d'apprentissage* collectif et interactif. Le projet (réalisé pour le compte du département études et développement du constructeur) aboutit, certes non sans mal. Et l'origine de ce projet reste incontestablement la stratégie d'offre créatrice de projets.

Selon Dessinges (1990, p. 89) et à la lumière de l'exemple ci-dessus, il s'agit « de créer la demande en proposant une offre de projets avant que l'acheteur potentiel n'ait clairement formulé son besoin ». Dans cette situation d'offre créatrice de projets, le but est de créer le besoin de projet, nous sommes donc dans une « perspective constructiviste » ; 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 » (« unknown » in Cova, Hoskins, 1997, p. 547 et 552)⁷.

La précision du « unknown » paraît ici intéressante si l'on compare à la situation précédente de la vente de solutions. Pour rappel l'approche de vente de solutions se veut basée sur un relationnel approfondi bâti dans le temps et sur la confiance mutuelle, qui ne peut se gagner que

⁷ extrait de la version originale : « In so doing the contractor induces a demand by recognising 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 »

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 projets, le client peut être découvert après l'idée de projet potentiel. Aussi la rencontre avec le client peut-elle comporter une dimension plus opportuniste. 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 tâcher 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 process du projet *A*.

Certes un dialogue reste ensuite essentiel pour re-« construire » la demande en interaction client / fournisseur (Azimont et Al., 1999, p. 136). Cette démarche impliquera une dimension d'*apprentissage* au sein du marketing de projets, 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 clientèle.

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

En outre, et on le voit bien à travers le dernier exemple, même si elle se place dans une dimension opportuniste, l'offre créatrice de projets -de la même façon que cela fut souligné pour la démarche de vente de solutions- se situe dans le cadre d'une stratégie de réseau⁸, au sein d'un « milieu »⁹. 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).

Ainsi, d'après Hoskins et Cova (1997, p. 555), la situation optimale pour l'offre créatrice reste, bien sûr, un réseau relationnel fort et des interactions client/fournisseur élevées, même si, au final, d'autres clients apparaissent.

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

⁸ Voir à ce sujet les travaux de Bansard (1999, p. 183 à 193)

⁹ «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)

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 jeu¹⁰. Car, en effet, « les règles de concurrence actuelle doivent inciter les entreprises à resserrer leurs relations avec leurs 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 B to B aujourd'hui (Ford, 2002, p. IX et XIII ; Turnbull et al., 2002, p. 5).

Ainsi les deux démarches correspondent bien à la certitude partagée par tous les spécialistes et professionnels en B to B 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 ; et c'est tout autant une caractéristique du marketing de projets ou du marketing d'affaires¹¹ (Cova, Salle, 1999, p. 30).

Comme pour le marketing de projets, nous avons mis en avant, dans les paragraphes précédents, les différentes phases de marketing de projet, et il s'avère que les démarches de vente de solutions comme celles d'offre créatrice, interviennent selon cette « temporalité spécifique »¹² aux projets : en phase « hors projet », en phase « amont du projet » (marketing du projet) et en phase « dans le projet » (marketing dans le projet) et ce, que la stratégie soit plutôt de conquête ou intégrée dans un processus de flux relationnel continu. Il semble pourtant que, pour ces deux approches, le travail hors projet et en amont soit très développé et plus spécifique : il correspond d'ailleurs à « une perspective de façonnage des affaires, [...] de montage de projet » (Cova, Salle, 1999, p.152). En effet, en vente de solutions, le travail relationnel et transactionnel en hors projet est évident : le fournisseur travaille déjà avec le fournisseur dans d'autres contextes que la solution qui va s'acheminer, donc dans d'autres conditions que le projet en question. De la même façon le travail de maîtrise d'un processus projet à adapter et de l'insertion au sein d'un réseau d'acteurs influents en stratégie d'offres créatrice en hors projet et en amont est primordial.

¹⁰ 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 »

¹¹ Le terme affaire, qui « traduit la perspective du fournisseur face à un projet chez un client » et le terme projet sont souvent employés « de façon indifférenciée » (Michel et al., 2000, p. 391) dans les ouvrages comme sur le terrain. Il conviendrait d'explorer de façon plus approfondie les relations, recouvrements et/ou différences entre « affaire » et « projet ».

¹² Cette expression est empruntée à Cova et Salle (1999, p. 29) qui étudiaient alors le marketing d'affaires. Cf également Lecoivre, 2002, note page 20 concernant l'utilisation indifférenciée des termes projet et affaire.

CONCLUSION

Aussi ce qui précède nous amène-t-il à nous demander si les démarches de vente de solutions et d'offre créatrice de projets sont des « manœuvres de façonnage », à savoir un des « outils du marketing d'affaires » -comme le soulignent Cova et Salle (1999, p. 150 à 160)-, ou si elles sont plutôt des prolongements du marketing de projets ? L'expression « prolongement du marketing de projet » s'entend ici dans le sens d'extension de démarches liées à l'activité projet, c'est-à-dire : aller dans la direction de la stratégie principale de marketing de projets (ou encore du modèle marketing de projets) afin d'en accroître les effets et les résultats.

Reprenons, pour tenter de répondre, la citation faite par Cova et Hoskins dans le cadre de l'offre créatrice de projets (1997, p. 555), du credo du leader américain Bechtel : « 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 projets pour initier un projet. Conformément à tout ce qui précède et de la même façon que pour la vente de solutions, nous pouvons caractériser l'offre créatrice de projets à l'aide du triptyque propre au marketing de projets :

- 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 le 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 notre 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 notre entreprise et d'autres intervenants » (Dessinges, 1990, p. 88)¹³.

Et si l'on désire positionner l'offre créatrice de projets et la vente de solutions vis-à-vis des logiques de marketing de projets en considérant les points communs soulevés précédemment, la dimension plus ou moins opportuniste, la situation en réseau, les enjeux, les tactiques et les objectifs propres aux entreprises, l'on peut réaliser la matrice ci-dessous :

¹³ Dessinges se réfère aux travaux de Flipo (89)

Logiques de marketing de projets et processus de projets

	MARKETING DE PROJETS
VENTE DE SOLUTIONS	<ul style="list-style-type: none">- Démarches hors projet, en amont du projet, dans le projet : confiance, réseau, accompagnement- Flux relationnel continu ou attitude de conquête : co-élaboration, apprentissage
OFFRE CREATRICE DE PROJETS	

Au vu de cette matrice, et si l'on remémore les 3 stades de la vente de solutions 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 ; 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 win / win. Ces aspects non développés ici, se présentent bien sûr comme de nouvelles pistes de recherche. On mentionnera, par exemple, la complexité de changements et des positions liés à des points de vue pour les différents protagonistes de tels processus : ce qui, pour l'un, apparaîtra, comme de la vente de solutions (point de vue fournisseur par exemple), sera perçu par un autre (le client) comme une offre créatrice de projets... Dès lors que, dans tout projet, un

grand nombre de protagonistes intervient (commanditaires, client, fournisseur, chef de projet, stakeholder, shareholder, etc.), on peut mesurer intuitivement la complexité des positionnements et des points de vue marketing que nos deux entrées (vente de solution et offre créatrice) vont pouvoir générer.

Pour conclure sur ce triptyque, il semble opportun de s'inspirer dès maintenant des 3 stades de la vente de solutions, pour situer l'offre créatrice de projets par rapport à cette dernière. Nous dénombrons en fait 4 stades.

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

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.

BIBLIOGRAPHIE

- 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
- BANSARD D., (1999), *Interactions et stratégies. Risques, pouvoir et confiance, en milieu d'affaires*, thèse, Université de Lille I, IAE de Lille
- 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
- 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^{ème} édition, Presse Universitaire de France, Paris
- COVA B. (2001 / 4), « la vente de solutions » in *L'Art du Management, Les Echos*, p. 4-5
- 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 R. (1999), *Le Marketing d'Affaires. Stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*, Dunod, Paris
- 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
- DECLERCK R.P., DEBOURSE J.-P. et DECLERCK J.C. (1997) *Le management stratégique, contrôle de l'irréversibilité*, Les Editions ESC-Lille
- DESSINGES J. (1990 / 2-3), « Stratégies d'offres créatrices de projets », in *Revue Française de Marketing*, n° 127-128, p. 83-89
- FLIPO J.-P.(1981 / 11-12), « Le marketing vu par l'envers du décor », in *Revue Française de Gestion*, p. 35-44
- FORD D. on behalf of the IMP Group, (2002), *Understanding Business Marketing and Purchasing, Third Edition*, Thomson Learning, London

- 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
- KEAGAN W.J., DE LEERSNYDER J.-M. (1994), *Marketing sans frontières*, InterEditions, Paris
- KOTLER P., DUBOIS B. (2000), *Marketing Management*, 10^{ème} édition, Publi-Union Editions, Paris
- LECOEUVRE L. (2002), « Du marketing industriel au marketing de projets : logiques du marketing et positionnement des protagonistes », *Cahier de Recherche ESC-Lille*
- LECUBIN Carole (2000 / 3), « Cycle de vie des Groupes Temporaires en Management de Projets », *Cahier de Recherche d' ESC Lille*
- MALAVAL P. (2001), *Marketing Business to Business*, Deuxième édition, Editions Village Mondial, Paris / Pearson Education France
- MICHEL D., SALLE R., VALLA J.-P. (2000), *Marketing Industriel – Stratégies et mise en œuvre*, 2^{ème} édition, Ed. Economica, Collection Gestion, Paris
- MIDLER Ch. (1998), *L'auto qui n'existait pas*, Dunod, Paris
- MOATI P. (2002) *L'entreprise du XXIème siècle*, éditions de l'aube datar
- PLUCHART J.-J. (1998), *Profession : ingénieur d'affaires*, Les Editions d'Organisation
- RAYNAL S. (2000), *Le management par projet, approche stratégique du changement*, 2^{ème} édition, Editions d'Organisation
- SIMON H., (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
- 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
- VON BERTALANFFY L. (1993), *Théorie générale des systèmes*, Systémique, Dunod, Paris