

## Les entreprises publiques refondent leur marketing

L'Expansion

**Confrontées à des impératifs nouveaux de performance, les sociétés publiques opèrent une véritable transformation de leur organisation, dans laquelle le client lui-même devient coproducteur de service.**

La déréglementation engagée depuis la fin des années 80 s'est traduite par une transformation des rapports des opérateurs historiques à leur marché et à leurs clients. Ces mutations concernent toutes les entreprises de services publics.

Poussées par une triple incitation à la réduction des coûts, à la personnalisation des services offerts et à l'accroissement de la qualité, et quel que soit le degré de concurrence qu'elles supportent, toutes sont aujourd'hui obligées de réfléchir aux conditions d'amélioration de la performance de leurs services.

Dans ce contexte, leur politique marketing vise à renforcer leur aptitude à connaître, satisfaire et fidéliser une clientèle de plus en plus exigeante et diverse. Les méthodes se rapprochent de celles utilisées par d'autres entreprises de services.

### Un « marketing mix » sans complexe

En témoigne l'évolution de leur politique de communication. La signalétique, la publicité, l'affichage de l'obtention d'une certification sont surtout recherchés pour informer la clientèle sur l'offre de services proposée et sa qualité. Les entreprises de services publics insistent sur leur engagement à mieux prendre en compte les attentes des clients. La transformation des logos exprime bien une marche vers plus de modernité, plus d'humanité dans l'offre et la relation de service.

Le contenu de l'offre de services et les modes de tarification sont touchés par cette évolution. L'offre a tendance à s'étendre pour satisfaire la diversité des attentes des segments de clientèle en qualité et en prix. Voir la démarche d'EDF ou de France Télécom vis-à-vis des marchés professionnels.

Ou la SNCF, qui a élargi sa gamme tarifaire et propose des services complémentaires. L'offre peut aussi se réduire, quand les coûts de production dépassent le prix que le consommateur est prêt à payer, alors que les financements publics se raréfient.

Pour les services de transport, les techniques du *yield management* sont mises en oeuvre pour maximiser le résultat de l'entreprise en utilisant le prix comme moyen de contrôle de la demande. Ainsi, pour un même voyage effectué, le client paie un prix variable qui dépend de ses caractéristiques et de sa demande. Les prix proposés sont modifiés régulièrement en fonction des taux de remplissage.

Ces techniques requièrent des systèmes d'information et de réservation (Amadeus, Socrate) capables de gérer de monumentales bases de données et des modèles performants de prévision.

Enfin, les entreprises de services publics recourent aux réseaux de communication pour développer de nouveaux modes de contacts et pour améliorer la qualité du service offert (site Internet de réservation, centres d'appels, suivi de l'acheminement du courrier).

Couplés avec l'utilisation des bases de données clientèle, ces outils permettent une information en temps réel sur les services offerts et la situation du client (contrat, historique). Ils sont aussi des instruments de connaissance fine des évolutions de la demande, de personnalisation du service et de réduction des coûts via la réduction des charges de personnel.

## La RATP invente la « Bus Attitude »

L'élément majeur de la production des services publics est la présence massive, quotidienne et récurrente du client dans le système de production. Soit parce qu'il fournit l'information nécessaire à la conception et à la production du service et prend en charge certaines tâches (réserver des billets, porter des bagages...), soit parce qu'il est le support du service (il est transporté, informé), le client coproduit le service.

La recherche d'une performance de l'activité de ces entreprises suppose, au-delà des évolutions des variables du *marketing mix*, une transformation de l'organisation de la production, des relations entre les clients et le personnel.

La campagne de communication de la RATP autour de la « Bus Attitude » est un moyen de modifier le comportement du client en l'invitant à effectuer correctement des tâches qui ont une influence directe sur la qualité du service perçu par les autres clients. Parallèlement, en interne, des campagnes de formation sensibilisent les personnels à la qualité et à la relation de service.

L'organisation des tournées et les dispositifs de régulation, notamment en situation perturbée, ont été revus. La concurrence constitue bien une incitation à la performance pour ces entreprises, sous contrainte de servir tous les usagers, sans exclusion.

\* Maître de conférences à l'université de Marne-la-Vallée, DESS management de la production de services. Auteur de « La Déréglementation des télécoms dans les grands pays industrialisés », Editions Economica.

Par Laurence Bancel-Charensol