

Le marketing des opérateurs privés de services urbains

Matthieu Boury, Boris Chabanel

cabinet d'études Nova7.

Octobre2012

Ouvrir la « boîte noire » des stratégies marketing des grands opérateurs urbains privés implique tout d'abord de considérer les difficultés et incertitudes que représente pour eux le marché de la fabrique de la ville. Les projets qui se vendent et s'achètent sur ce marché – conception d'un pôle commercial, gestion du service de l'eau, construction d'un parc de stationnement, etc. – présentent en effet un caractère complexe aussi bien sur le plan technique, financier que juridique. Ils sont également uniques (les enjeux de déplacements ne sont pas les mêmes d'un territoire à un autre), peu fréquents (on ne construit pas une station d'épuration chaque année) et impliquent des engagements financiers élevés. De plus, ces projets donnent lieu à une consultation du marché par appel d'offres qui place les opérateurs dans une posture de réaction et qui génère pour eux des incertitudes concernant le contenu du projet, sa date de lancement ou encore les modalités de sélection du fournisseur. Pour remporter un marché, les opérateurs sont donc tenus de proposer et de s'engager sur une solution sur mesure alors même que les mécanismes de consultation limitent leurs leviers d'anticipation et exigent d'eux une réponse dans des délais très courts.

Tout commence bien avant l'appel d'offres

Face à cette situation inconfortable, les grands groupes privés constatent qu'ils n'ont quasiment aucune chance de remporter un projet s'ils commencent à s'y intéresser seulement lorsque paraît l'appel d'offres. Il est alors essentiel pour eux de se montrer davantage proactifs vis-à-vis de la demande de manière à rééquilibrer le rapport de force. Cet enjeu concerne la grande majorité des fournisseurs positionnés sur des marchés interorganisations (*Business to Business*) impliquant de vendre des solutions sur demande préalable du client. Le marketing apparaît alors comme un levier permettant au fournisseur de développer son avantage concurrentiel dès l'amont des projets de ses clients. C'est ce que les chercheurs en sciences de gestion appellent le marketing de projets. Dans le champ des services urbains, le marketing de projets doit permettre aux opérateurs privés d'anticiper les intentions des collectivités afin de mieux s'y préparer. Au-delà, il incarne leur ambition de devenir des acteurs à part entière dans la définition des enjeux et des solutions qui sous-tendent les projets des territoires. Concrètement, trois grands leviers d'action peuvent être mis en évidence : la construction de relations étroites et continues avec les collectivités tout au long du cycle de vie des projets, l'expérimentation de solutions urbaines innovantes parallèlement aux procédures d'appels d'offres, et la participation au débat sur la ville de demain. et de soumission aux projets des collectivités

Instaurer des relations de confiance dans les projets et hors projets

Un premier enjeu marketing pour les opérateurs privés réside dans la nécessité de développer des relations fortes avec les collectivités durant les projets mais également en amont. En effet, en développant des relations hors appels d'offres avec l'acteur public, les opérateurs vont chercher à détecter et comprendre le plus tôt possible l'initiative et le contenu de ses projets. Outre une meilleure préparation des réponses aux prochains appels d'offres, dialoguer de manière informelle avec les collectivités peut permettre aux opérateurs de ne pas attendre que celles-ci figent un cahier des charges. Il s'agit alors pour eux d'aller au-delà des premières intentions de la collectivité en participant à la définition du projet, en se plaçant dans une position de révélateur du problème de la collectivité et d'agenceur de solutions intégrées. Mais cet enjeu du renforcement des relations ne porte pas seulement sur l'amont des projets. Une fois le marché remporté, les opérateurs privés vont également s'efforcer de construire un climat de confiance durant l'élaboration du contrat et la vie de celui-ci. Il s'agit à ce stade d'identifier au plus tôt les sollicitations et insatisfactions éventuelles de la collectivité, notamment en termes de qualité de service et de transparence. L'enjeu étant de désamorcer d'éventuels conflits en apportant des réponses adéquates : élaboration de chartes de gouvernance visant à renforcer les

moyens de contrôle de la partie publique, déploiement de systèmes d'information permettant d'accéder en temps réel aux données d'exploitation, mise en œuvre de mécanismes de répartition des gains de productivité et des risques d'exploitation qui fixent les règles de partage entre les deux parties, etc. Cette volonté d'approfondissement des relations avec les collectivités semble faire écho à certaines évolutions récentes du cadre juridique (introduction du contrat de partenariat, de la procédure de dialogue compétitif ou encore du contrat global de performance) qui vont dans le sens d'un élargissement de l'espace de dialogue et de négociation entre opérateurs et collectivités. Il semble que ces nouveaux outils juridiques traduisent également l'idée que certaines problématiques collectives de plus en plus complexes, telles que la maîtrise de la consommation des ressources naturelles, appellent un engagement des opérateurs privés sur des objectifs de résultats et non plus seulement de moyens. On peut faire l'hypothèse que cette exigence accrue vis-à-vis des opérateurs peut les encourager à investir davantage dans la relation avec l'acteur public. Toutefois, se rapprocher des acteurs clés de la collectivité (élus, managers, chefs de projet, acheteurs, etc.) ne va pas de soi. Cela suppose de mettre sur pied de véritables dispositifs de management relationnel. Comme l'illustrent les exemples récents de Veolia Eau et Siemens (lire encadré « Siemens et Veolia Eau en ordre de bataille »), cela peut donner lieu à la mise en place d'un réseau d'interlocuteurs uniques auprès des clients et même s'inscrire dans des réorganisations plus profondes visant à transmettre un signal fort sur l'évolution du portefeuille d'activités de l'entreprise.

Tester une nouvelle technologie ou un nouveau service en situation réelle

Face à la complexité des enjeux urbains et au renouvellement incessant des technologies numériques, la mise en place de sites d'expérimentation apparaît comme un ressort incontournable de la compétitivité des solutions proposées par les opérateurs privés. À ce titre, pouvoir tester une nouvelle technologie ou un nouveau service en situation réelle permet à l'opérateur de valider son intérêt en termes de satisfaction des besoins, sa faisabilité technique, son acceptabilité sociale ou encore son modèle économique. Le projet « IssyGrid » engagé sur le quartier d'affaires Seine Ouest d'Issy-les-Moulineaux (lire encadré « Un démonstrateur Smartgrid à Issy-les-Moulineaux ») ou encore la démarche « *smart community* » lancée sur le site de la Confluence à Lyon sont emblématiques de ces dispositifs d'expérimentation. Mais on remarque que les bénéfices de ces dispositifs vont bien au-delà. Pour les opérateurs, les démonstrateurs constituent en effet une plateforme idéale pour développer des partenariats de R&D avec des start-up ou des laboratoires de recherche et pour mettre au point des solutions intégrées aux besoins des villes. Les sites d'expérimentation constituent également des « bases installées » à partir desquelles les opérateurs vont tenter de tisser des relations de proximité avec les commanditaires publics et co-construire les projets à venir. Plus largement, les enseignements et les promesses issus des démonstrateurs peuvent aussi permettre aux opérateurs d'étayer leurs offres spontanées et leurs réponses à appels d'offres. Enfin, ces innovations « grandeur nature » offrent un terrain fertile et une mise en scène spectaculaire aux visions de la ville de demain que dessinent par ailleurs les opérateurs.

Promouvoir des visions prospectives de la ville

De nombreuses entreprises de services urbains manifestent désormais leur volonté d'inscrire leurs offres de services et de projets dans un cadre plus large : l'avenir des villes. En effet, l'expérience acquise par ces groupes dans le cadre de contrats publics complexes et de longue durée, leur envergure internationale ou encore leur capacité de recherche et d'innovation les poussent à faire valoir leur propre vision des enjeux de la ville future et des solutions que ces enjeux appellent. Si cette posture n'est pas foncièrement nouvelle, elle semble aujourd'hui s'affirmer plus nettement à la faveur de deux grands types d'initiatives. Il s'agit tout d'abord de l'animation de dispositifs de réflexion prospective et collective, comme par exemple le *think tank* « La Fabrique de la Cité » de Vinci, le « *Mobility Lab* » de Veolia Transdev ou encore le forum « Idées neuves sur l'eau » de Suez-Environnement. En proposant des approches intégrées du développement des villes qui prennent appui sur des processus de réflexion ouverts à la société civile et sur des interventions de personnalités reconnues, ces dispositifs contribuent à renforcer la posture d'expert et d'agenceur de solutions des opérateurs. Ils leur permettent également de produire un discours sur le sens de la ville souhaitable et de donner plus d'ampleur aux innovations urbaines qu'ils proposent. Un deuxième type d'outil permet d'irriguer la production de discours sur la ville. Il s'agit de la réalisation d'études marketing approfondies et de grande ampleur auprès des usagers de services publics urbains, comme les enquêtes Keoscopie réalisées par l'opérateur de transport en commun Keolis chaque année. Ces enquêtes peuvent en effet donner

l'opportunité aux opérateurs d'afficher une volonté de mieux connaître et satisfaire les attentes des citoyens, au-delà des injonctions ou incitations de la collectivité cliente. En se plaçant dans une posture défensive, le décideur public pourrait considérer les opérateurs privés mobilisant les leviers du « marketing de projets » comme des fournisseurs outrepassant leurs prérogatives. À l'inverse, en améliorant sa connaissance des logiques qui sous-tendent ces démarches marketing et en développant sa propre stratégie relationnelle, la collectivité pourrait concevoir ses relations avec ces acteurs comme un tremplin permettant d'améliorer la qualité des projets qui font la ville.

