

11

# 13

## Marketing

### Marketing

Cultiver le lien avec un client  
Par Jacques Horvitz et Nirmalya Kumar, IMD  
Pages II à IV

### Marchés financiers internationaux

L'économie politique de l'Union européenne  
Par Geoffrey Garrett, Wharton  
Quelles seront les conséquences du passage à la monnaie unique pour les Etats membres ?  
Pages V à VII

### Gestion de la production et des opérations

Production « pan-régionale » : les enseignements de l'Europe  
Par Robert Collins et Roger W. Schmenner, IMD  
Le concept européen et la conjonction difficile peuvent les entreprises à revoir leur organisation interne  
Pages VIII et IX

### Vue de nouvelles stratégies de production

Par Arnold De Meyer, Insead  
D'où viennent les innovations et pourquoi le succès d'un produit de la production traditionnelle  
Pages X et XI

### Finance

Le marché de la prime de contrôle  
Par Harold Rose, London Business School  
Les CPA évaluent l'impact économique, mais leur rentabilité reste à prouver  
Page XII

### Les lieux de inscription et les convertibles

Par Anthony Norderger, London Business School  
Les lieux de inscription et les convertibles sont à re-thinker avec l'argent et l'émission d'actions  
Page XIII

### Comptabilité

La comptabilité des regroupements d'entreprises  
Par Chris Higgins, London Business School  
Les regroupements d'entreprises représentent un problème comptable difficile, résolu par un règlement d'approches entre les pays  
Pages XIV et XV

Pour recevoir les cahiers de L'Art du Management, contactez-nous à la page XV.

# Cultiver le lien avec ses clients

Un service personnalisé n'est pas facile à fournir sur un marché de masse. Identifier les prestations auxquelles chaque segment est réceptif permet d'entretenir une relation privilégiée avec ses clients.

JACQUES HORVITZ ET NIRMALYA KUMAR

Un des plus grands défis de marketing est aujourd'hui pour une entreprise de faire sentir à chacun de ses clients qu'il est unique. Pour reprendre les termes du PDG d'une société européenne : « Dans les années 80, nous redécouvrons le client dans chaque individu. Dans les années 90, nous devons rechercher l'individu dans chaque client ».

La stratégie de personnalisation du service-prodotti, qualifiée selon les cas de « personnalisation de masse », « segmentation soignée » ou « marketing relationnel », paraît fort adéquate dans un contexte de concurrence. Mais il est important de bien en peser le pour et le contre par rapport aux possibilités et aux coûts d'une telle démarche de rapprochement du client.

Certains entrepreneurs ont fait d'importantes progrès dans la capacité à répondre aux exigences de segments de clientèle restreints, voire de segments entières. La société américaine MCI, par exemple, utilise plus de 2.000 variables pour cibler les besoins de chaque client et concevoir des stratégies performantes de promotion de ses produits.

Aux Etats-Unis, de nombreux distributeurs tiennent à jour des fichiers de leurs meilleurs clients et leur proposent des coupons-cadeaux et autres avantages, proportionnés au montant total acheté. Le grand magasin américain ultra-chic Neiman Marcus offre ainsi à ses clients ayant dépensé 75.000 dollars des billets d'avion de première classe et des invitations pour deux personnes à un vaste choix de manifestations, telles que les Masters de golf ou le Super Bowl, le championnat de football américain.

A la différence des programmes de fidélisation proposés par les compagnies aériennes, ces initiatives, qui d'ailleurs plus de chances de réussir qu'elles n'en ont par les clients à l'avance des avantages dont ils peuvent bénéficier mais les surprenent avec des cadeaux inattendus. De telles stratégies ont pour objectif de s'engager dans une relation privilégiée avec le client, de le fidéliser. Le chaîne de magasins de location de cassettes vidéo Blockbuster essaie ainsi d'utiliser sa base de données, forte de 16 millions de clients et 2 millions de locations quotidiennes, pour proposer à chacun une liste de dix suggestions de titres de films, sur la base de ceux qu'il en a déjà loués.

Mais tous les responsables marketing ne sont pas en mesure de proposer un service ou un produit totalement personnalisé. La plupart des entreprises ne peuvent tout simplement pas se le permettre d'un point de vue financier. Elles doivent aussi faire face dans de nombreux pays au délicat problème du respect de la vie privée, ainsi qu'aux restrictions juridiques concernant l'utilisation de fichiers clients ou de données sur l'historique de leurs transactions.

Les entreprises qui ne peuvent ou ne souhaitent pas personnaliser totalement leur service ont souvent plutôt recours à la méthode « moyenne » : elles proposent un service « moyen » répondant aux besoins et attentes types, ce qui débouche le plus souvent sur des niveaux réduits de satisfaction et de fidélisation.

Sans une profonde connaissance de chaque client pris individuellement, est-il possible de satisfaire les besoins et les attentes de façon personnalisée ? Est-il possible pour un prestataire de proposer un service de base, ouvert à l'ensemble des clients cibles et viable économiquement, mais qui soit suffisamment modulable aussi pour être ensuite adapté à chaque sous-catégorie de clients ?

La réponse est oui : grâce à des stratégies originales de segmentation et fonction des prestations

recherchées dans un service. Ces stratégies d'application d'ailleurs aussi bien au secteur des services que dans l'industrie. En effet, de plus en plus d'industries ayant adopté des techniques très poussées de gestion de la qualité commencent à observer la qualité de leur fabrication ainsi du produit comme un coût nécessaire de départ, et non plus comme un facteur de différenciation : cela oblige même les entreprises industrielles à faire du service l'élément qui les distingue de la concurrence.

### Segmentation de la clientèle

Les entreprises ont en général recours à la segmentation pour adapter leur offre aux pour autant mettre en péril leurs économies d'échelle. Elles peuvent ainsi classer leurs clients en catégories homogènes et mieux cibler leurs efforts de marketing.

La plupart des systèmes de segmentation que l'on rencontre aujourd'hui dans l'industrie se fondent sur des variables démographiques ou psychodémographiques permettant d'identifier qui sont les clients sur les marchés de grande consommation, ou sont notamment l'âge, le sexe, ou le mode de vie, et sur les marchés industriels, la taille de client ou un groupe d'industries données.

Dans la restauration collective par exemple, il est courant de segmenter le marché en quatre catégories : les restaurants d'entreprises, les cantines scolaires, les établissements hospitaliers et les prisons. Ce sera là où que nous appellerons des stratégies de segmentation de marché, énonçons une description des clients de chaque segment, avec l'impact ou la conviction que chacun de ces segments recherche des prestations différentes.

Malheureusement, l'expérience révèle une faible corrélation entre de tels segments de marché et les prestations souhaitées par les clients. Ce type de segmentation du marché se trouve donc pas très utile d'un point de vue opérationnel.

Parsons, à titre d'exemple, la clientèle des restaurants et bars d'aéroport. Dans le cadre d'une étude de satisfaction de la clientèle, nous avons demandé à la direction de proposer une segmentation afin de cibler des clients pour des interventions. On nous a alors indiqué quatre groupes : les hommes d'affaires, les touristes, les employés de l'aéroport et les groupes.

Une telle segmentation paraissait relativement simple d'un point de vue marketing. Les hommes d'affaires recherchent un menu (produit) différent de celui des groupes. Les clients qui viennent souvent, tels que les employés de l'aéroport, ou en nombre, tels que les groupes, doivent pouvoir bénéficier de prix moins élevés. Les groupes sont l'objet d'une promotion par le biais des agences de voyage et des sous-opérateurs et les touristes viennent en général d'autant plus tôt à l'aéroport qu'ils en ont une image positive.

Notre enquête a toutefois révélé un point commun à tous les segments : la recherche d'un moment, voire lieu, de détente. Tous souhaitent profiter du bar ou du restaurant comme un moyen d'échapper à la foule et aux différents stress, celui du départ, celui de l'attente de quelqu'un ou celui du travail. Mais elle a également mis en évidence deux modes différents de prestations recherchées : le mode « pressé » et le mode « pas pressé ».

La direction fut ainsi amenée à constater ses efforts pour l'ensemble des segments sur la détente : choisir un lieu de la foule, trouver un espace pour poser les bagages, réduire le niveau sonore, avoir une bonne visibilité des départs et arrivées et créer une atmosphère propice à diminuer le stress.

Finalement, pour améliorer leurs relations avec la clientèle, les services et les barres requièrent une formation spéciale sur la façon de détecter les gens pressés (par exemple, si vous servez un café et que la personne sort immédiatement l'argent de sa poche, elle est visiblement pressée). De même, dans les