

Quand performance économique et performance sociale se rejoignent

par

■ **Éric Lestanguet** ■

Président du directoire de Savelys (ENGIE)

Président de l'Institut national de la relation client (INRC)

En bref

Pour Gaz de France, à l'époque, l'ouverture à la concurrence a représenté un tournant délicat. Si, du temps de son monopole, l'opérateur historique d'énergie pouvait se permettre le prêt-à-porter dans la relation client, le groupe ENGIE est aujourd'hui confronté à la nécessité de proposer du sur-mesure à ses dix millions de clients français, sous peine de les voir se tourner vers d'autres fournisseurs. Comment concilier une gestion industrielle de la relation client avec l'attente croissante de réponses individualisées? Pour Éric Lestanguet, la qualité du service rendu est étroitement liée à la manière dont le personnel se sent lui-même engagé dans l'entreprise. Dès lors, mobiliser et fidéliser les collaborateurs est indispensable au bon développement de l'activité. Si le fort taux d'externalisation de la relation client chez ENGIE semble paradoxal avec cette ambition sociale et managériale, comme d'ailleurs la volonté affichée de faire rentrer le client au cœur de l'entreprise, le paradoxe n'est qu'apparent.

Compte rendu rédigé par Élixa Révah

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} septembre 2015) :

• Airbus Group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • HRA Pharma² • IDRH • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

En choisissant il y a peu un nouveau nom à consonance anglo-saxonne, ENGIE, le groupe GDF SUEZ a marqué une volonté de rupture avec son image historique franco-française orientée sur le gaz. Avec 140 000 collaborateurs dans le monde (62 000 dans l'électricité et le gaz, 77 000 dans les services à l'énergie), répartis dans 170 pays, ENGIE est aujourd'hui le premier groupe mondial dans le secteur des *Utilities*. Nous maîtrisons l'ensemble de la chaîne de valeur : l'exploration et la production de gaz, la production d'électricité, l'approvisionnement et les infrastructures, le *trading* et la gestion de portefeuille, la vente et les services à l'énergie. En Europe, ENGIE rassemble 30 000 collaborateurs et 22 millions de clients. Le Groupe est présent dans tous les pays d'Europe, mais la France et la Belgique représentent l'essentiel de son activité. En France, notre portefeuille *B to C* (*Business to Consumer*) est avant tout gazier.

Une gestion industrielle du service

Avant d'occuper la fonction de directeur général de la filiale Savelys, spécialisée dans l'installation, la maintenance et l'exploitation de systèmes énergétiques chez les particuliers, j'ai été pendant cinq ans directeur de la relation client chez DolceVita, qui gère le portefeuille des clients particuliers en France. Au sein de la direction *Marketing & Sales*, donneur d'ordre à l'échelle européenne de la politique commerciale et clientèle du Groupe, la direction commercialisation *B to C*, dédiée à la vente d'énergie en France, s'apparente à une véritable industrie du service. Avec une base de dix millions de clients, ce sont autant d'appels téléphoniques et de connexions web qu'elle doit gérer chaque année, et trente à quarante millions de factures.

Traitement de masse et sur-mesure

Une gestion industrielle de la relation client est-elle compatible avec la notion de service? Afin de réduire les coûts, nous avons mis en place des processus standardisés dans une forme de prêt-à-porter de la relation client. Mais l'exigence des consommateurs a changé: ils veulent être reconnus comme uniques; le sur-mesure n'est plus réservé désormais à l'activité *B to B* (*Business to Business*). Sur dix millions d'appels, pas un ne ressemble à un autre. Dans un contexte hyper concurrentiel, le client a désormais la possibilité de changer de fournisseur s'il ne se sent pas reconnu et individualisé. L'excellence de la relation client est aujourd'hui incontournable si nous voulons le fidéliser.

Comment concilier la gestion de masse avec les attentes du client, dans un contexte de profonde transformation du Groupe, mais aussi de révolution digitale? Pour gérer nos dix millions de clients, nous disposons de trois mille personnes qui répondent au téléphone depuis des centres d'appels. Elles doivent décrocher le plus vite possible sous peine de mécontenter le client et de le voir se tourner vers un autre prestataire. Pour lutter contre la concurrence, nous devons aussi faire signer de nouveaux contrats pour compenser ceux que nous perdons. Nous ne sommes plus en position d'attendre le client, nous devons aller le chercher.

Pour garantir une satisfaction globale et continue sur toute la chaîne, nous devons par ailleurs gérer nos prestataires. Le taux d'externalisation de la relation client atteint 80 % chez ENGIE. Pour des raisons d'économies budgétaires et de plus grande efficacité, nous travaillons en effet avec de nombreux partenaires pour la gestion de nos clients, le suivi des retards de paiement, l'envoi des factures et la maintenance du système d'information. Cette transformation importante a été inévitable après le choc de l'ouverture à la concurrence en 2007 et lourde de conséquences pour la relation client.

Un modèle industriel profondément transformé

La France a attendu le dernier jour du dernier mois de la dernière année, le 1^{er} juillet 2007, pour appliquer les directives européennes sur l'ouverture du marché de l'énergie à la concurrence. À l'époque, personne

n'attendait cette transformation – le système régulé satisfaisait l'ensemble des parties prenantes –, qui a exigé une adaptation rapide et la mise en place de nouveaux processus. La satisfaction des clients, alors à son summum, s'est brutalement dégradée (problèmes de facturation, de système d'information, relations avec l'opérateur technique plus compliquées...). Le nombre de réclamations mensuelles est passé de deux mille avant 2007 à trente mille après l'ouverture du marché à la concurrence. L'interface entre le fournisseur d'énergie, l'interlocuteur privilégié du client, et la distribution était désormais moins fluide, ce qui plaçait le distributeur dans une position difficile. Il était urgent de revenir aux standards de qualité qui prévalaient avant 2007 et de développer de nouvelles offres.

Le tournant de 2007 s'est révélé délicat pour les clients et pourtant, dix ans plus tard, on peut se demander ce qui se serait passé si nous étions restés en situation de monopole. Les Français considèrent aujourd'hui comme normal de mettre en concurrence l'ensemble des opérateurs de services. Ils n'auraient pas compris, selon moi, que le secteur de l'énergie fasse exception.

Changer de modèle

Après 2007, Gaz de France a commencé à vendre de l'électricité et des services. L'histoire des salariés et leurs habitudes ont été profondément bouleversées. La culture de l'entreprise s'était construite sur la notion de service public. Avec l'ouverture à la concurrence, il a fallu expliquer aux salariés qu'il n'y avait plus d'"usagers" mais des "clients", et que chercher à leur vendre un contrat n'était pas en opposition avec nos valeurs historiques dès lors que l'on répondait à leurs besoins.

Proposer une nouvelle offre

Actuellement, nous sommes très attaqués sur notre marché historique du gaz. Par ailleurs, nous sommes confrontés à des baisses de consommation importantes car le prix de l'énergie augmente et les équipements sont de moins en moins énergivores. Dorénavant, toute société qui vend de l'énergie en France se doit de prouver à l'Administration qu'elle fait faire des économies d'énergie à ses clients, sous peine d'une pénalité importante. Pour toutes ces raisons, nous n'avons d'autre choix que de modifier notre modèle et de trouver des revenus complémentaires. Nous nous préparons à des transformations profondes dans le domaine de la production d'énergie. Avec le photovoltaïque et le micro-éolien, les Français auront les moyens, de plus en plus, d'être autoproducteurs.

De nouveaux réseaux de vente ont donc été mis en place et nous avons conclu des partenariats en dehors du Groupe pour promouvoir nos contrats d'énergie. Notre nouvelle offre a engendré de nouvelles relations clients et, par effet miroir, de nouvelles relations humaines en interne. Nous sommes convaincus que, pour exceller dans notre domaine, nous devons nous différencier par l'excellence de notre relation client. C'est elle qui fera la différence.

Fidéliser les collaborateurs pour fidéliser les clients

Aujourd'hui, dans de nombreux secteurs, les produits se ressemblent. Comment, alors, se différencier si ce n'est à travers la relation client? Or, derrière une relation client d'excellence, il y a bien souvent une relation humaine d'excellence. On ne peut, en effet, avoir des clients fidèles et satisfaits sans conseillers, au contact de ces clients, eux-mêmes fidèles à la marque et satisfaits de leurs conditions de travail. Ce sujet mérite qu'on y travaille. Dès lors que l'on s'intéresse aux clients, on doit s'intéresser aux collaborateurs.

C'est ce qui nous a amenés à segmenter nos dix millions de particuliers. Un client chauffage n'est pas un client démuni en logement social et celui-ci n'est pas la cible prioritaire de nos concurrents. Nous en avons tiré les conséquences dans la répartition des compétences en interne. Répondre aux appels entrants, passer des appels sortants, gérer le *back office* ou le recouvrement: chacune de ces activités constitue aujourd'hui un métier à part entière. Le temps des "déesses Shiva", ces conseillers qui faisaient tout et tout parfaitement, est fini! Le client, toujours plus engagé et informé, attend de nous un haut niveau d'expertise. Pour exceller sur chaque segment de la relation client, nous avons besoin d'experts sur chacun d'eux. Un expert est un collaborateur qui est resté

longtemps dans son métier, en raison de bonnes conditions de travail. Fidéliser les collaborateurs aujourd'hui est indispensable au développement de l'activité.

S'adapter au client nouveau

Il y a une dizaine d'années, une réclamation papier n'était connue que de nos seuls collaborateurs. Aujourd'hui, quand un client fait savoir son mécontentement sur un réseau social, il reçoit immédiatement une large audience et suscite d'autres commentaires négatifs. L'effet de contagion est redoutable et la publicité catastrophique pour la marque. Il faut savoir réagir vite.

Les Français n'ont plus confiance ni dans les institutions, ni dans les marques. Ils se méfient du discours commercial et se tournent vers leurs pairs pour se faire un avis. Pour promouvoir un diagnostic thermique, nous avons tout intérêt à proposer à un client de Dunkerque le commentaire positif d'un autre particulier qui vit non loin de chez lui. L'esprit communautaire est incontournable aujourd'hui dans notre activité. Le client est si soupçonneux qu'une marque qui met en avant les avis positifs des consommateurs court le risque d'être accusée de manipulation. Le meilleur choix est celui de l'honnêteté et de la transparence.

Nos clients sont plus avertis, plus communautaires et plus opportunistes. Ils manifestent de nouvelles exigences en termes de rapidité, d'autonomie, de simplicité, d'économie et de proximité. Leur réflexe, avant d'appeler leur banque, leur assurance ou leur compagnie d'énergie, est de se renseigner sur Internet. Lorsqu'ils contactent un conseiller, ils ont déjà un haut niveau de compétence. Parmi les comportements paradoxaux qui émergent chez les nouveaux consommateurs, l'opposition entre la personnalisation et la confidentialité est particulièrement frappante : ils demandent un service personnalisé mais manifestent dans le même temps une réticence à livrer des informations personnelles.

Faire de la qualité de service un indicateur incontournable

C'est la relation client qui porte l'image et les valeurs de la marque. Les produits et les canaux de vente ont beau être d'excellente qualité, si la relation client n'est pas à la hauteur, une marque ne peut s'imposer. Et même si certains pans de l'activité sont externalisés, pour des raisons de rentabilité, un patron doit désormais suivre de bout en bout l'activité. Puisque la satisfaction du collaborateur fait la fidélité du client, il est dans l'obligation de s'intéresser aux conditions de travail chez les prestataires. Cela a évidemment un coût, puisqu'il faut dédier des équipes en interne à leur pilotage, mais c'est indispensable.

Tout aussi indispensable est la nécessité de s'intéresser aux concurrents de l'entreprise, et pas seulement à ses concurrents directs. Dès lors que le service et la relation client font la différence, les concurrents sont nombreux. Au moment d'emménager, un client se pose la question du choix de ses différents prestataires. En l'espace de 24 heures, il appelle toutes les sociétés de service des secteurs de l'assurance, de la banque, de l'énergie et des télécommunications, puis il compare la rapidité et la qualité de leurs réponses. Pendant ces quelques heures, il met en concurrence l'ensemble de ces activités sur la relation client. Puisque désormais les banques vendent des produits d'assurance et inversement, qui sait, demain, peut-être Google vendra-t-il de l'énergie ? Le premier qui répond, à condition bien sûr d'être compétent, remporte le client. La différence se fait sur la relation client et sur la connaissance du consommateur. Aujourd'hui, notre terrain de jeu est beaucoup plus large que notre simple secteur d'activité.

La relation client, miroir des ressources humaines

J'ai une conviction : il ne peut y avoir de performance métier dans la durée sans ambition sociale et managériale affirmée. Les transformations que nous traversons aujourd'hui ne sont pas propres à l'énergie et sont loin d'être achevées. Or, on ne peut transformer une organisation contre ses salariés ou contre ses prestataires. Il est nécessaire d'accompagner de manière continue les évolutions dans le cadre d'un projet d'entreprise dont les salariés sont les coconstructeurs.

Tout comme nous mesurons systématiquement la satisfaction de nos clients, nous mesurons celle de nos

collaborateurs et nous l'affichons. En interne, nous avons désormais un baromètre social annuel, réalisé par une société extérieure. Les mesures de satisfaction sont suivies de plans d'action et les processus industriels réinterrogés pour améliorer les réponses apportées aux clients. Ainsi, lorsque les salariés expriment une insatisfaction sur leur management, leur formation ou leur qualité de vie au travail, nous mettons en œuvre des plans d'action afin de mieux répondre à leurs attentes. En somme, ce que nous faisons pour le client nous le faisons pour le collaborateur. Par ce même effet miroir, nous sommes certifiés ISO sur nos processus industriels et labellisés RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise) pour notre management.

Notre projet est managérial, et pas seulement technique; il est humain, et pas seulement digital. Le digital ne fait d'ailleurs plus la différence, contrairement à la qualité de la personne humaine qui répond au client. C'est pourquoi, chez ENGIE, nous n'externalisons pas la prise d'appels téléphoniques pour les clients du "haut de portefeuille", qui requièrent une expertise élevée. Non pas que la qualité du travail soit moins bonne chez nos prestataires, mais le turnover y est plus important. Si l'externalisation des appels téléphoniques est source d'économie à court terme, elle fait courir le risque d'une perte de qualité à plus long terme. Pour nos clients premium, nous avons besoin d'experts, c'est-à-dire, au risque de me répéter, de collaborateurs qui ont construit leur compétence dans la durée.

Reste que l'on ne peut afficher le label RSE pour ses salariés et oublier ses prestataires. Leurs conseillers et leurs techniciens, en contact direct avec nos clients, sont aussi les ambassadeurs de la marque. C'est pourquoi, régulièrement, lors des points d'étape sur l'activité, nous les interrogeons sur les mesures qu'ils mettent en place pour le bien-être de leurs salariés, conformément aux exigences d'ENGIE. En tant que donneur d'ordre, nous avons aussi une responsabilité en la matière et nous souhaitons savoir ce que nous pouvons faire pour les aider à améliorer les conditions de travail. L'ambiance au sein d'une équipe est déterminante pour l'accueil des clients. Cette partie-là est trop souvent oubliée. Il ne s'agit évidemment pas d'intervenir dans la politique de management de nos prestataires, mais nous devons trouver le bon équilibre entre notre position de donneur d'ordre et notre intérêt pour le climat social de ces entreprises.

Gagner la confiance

Un intervenant: *Les intentions sont certes bonnes, mais votre projet de management a-t-il résisté à l'épreuve du feu? Après l'ouverture du marché à la concurrence, 80% de l'interface client du Groupe a été externalisée. Comment avez-vous géré ce premier choc en interne?*

Éric Lestanguet: Comme je l'ai dit, nous poursuivons un projet humain et pas seulement technique. J'ai tiré plusieurs enseignements de mon parcours, le premier étant qu'il faut parler d'égal à égal aux salariés. Ils sont aussi compétents que nos clients: ils se renseignent sur Internet, écoutent, réfléchissent. Le second est qu'il faut leur raconter une histoire qui leur parle vraiment, pour donner du sens au projet managérial. Dans notre cas, la situation était claire: nous étions passés d'une situation de monopole, avec dix millions de clients captifs, à un marché hyper concurrentiel. Tous les clients étant différents, il fallait segmenter notre portefeuille et préserver en interne les clients premium, cible de nos concurrents, et les clients démunis, qui nécessitent aussi l'intervention d'experts. Enfin, pour affronter la concurrence, il fallait faire baisser les coûts de gestion et d'acquisition en externalisant une partie de la relation client.

Tout en affichant la nécessité de faire des économies, nous avons donc expliqué quelles activités nous entendions conserver en interne et pourquoi. Les clients démunis rapportent moins d'argent, mais ils sont porteurs d'enjeux forts de communication et de relation institutionnelle. Sur ce segment, comme pour les clients du "haut de portefeuille", nous avons besoin de compétences particulières dans la durée. Nous avons également mis en avant l'émergence de nouveaux métiers, pour le pilotage des prestataires notamment. Il existe désormais des architectes de la relation client, qui s'intéressent à la vie du client sur l'ensemble du contrat. Enfin, nous avons conservé en interne quelques équipes qui font exactement le même métier que nos prestataires. Quand ces derniers protestent contre nos objectifs de vente, nous leur présentons nos résultats pour les encourager à faire mieux.

En somme, nous avons voulu démontrer qu'il ne fallait pas avoir peur des transformations et que nous avions la capacité et l'empathie nécessaires pour les accompagner. Nous devons fermer une grande partie de nos plateaux en veillant aux risques psycho-sociaux engendrés. Dans le cadre du projet social et managérial, j'ai signé un accord avec les partenaires sociaux pour l'accompagnement des six cents personnes concernées par les fermetures de plateaux. Pendant deux ans, j'ai rencontré tous les mois les partenaires sociaux avec le directeur des ressources humaines et nous avons fait en sorte de trouver une porte de sortie pour chacun des salariés concernés. Je ne m'étais pas engagé à ce que ces fermetures de plateaux soient les dernières et mon successeur envisage cette année de fermer de nouveaux sites. Si la direction n'avait pas réussi à gagner la confiance des partenaires sociaux, il aurait été très difficile d'envisager ces fermetures supplémentaires.

Int.: *Quels sont les leviers dont vous disposez pour fidéliser vos meilleurs collaborateurs?*

É. L.: Pour les retenir, il ne s'agit pas tant d'une question d'argent que d'une visibilité sur le parcours professionnel. De nouveaux métiers sont apparus, c'est tout l'intérêt du processus de transformation à l'œuvre dans notre entreprise. Quand on pense à la relation client en France, on imagine des plateaux de cinq cents personnes qui répondent toute la journée au téléphone. J'ai voulu démontrer que derrière le conseiller client, il y a d'autres métiers possibles, comme ceux de responsables d'équipe ou d'appuis métier. Un conseiller client, s'il est motivé et compétent, a devant lui un véritable parcours professionnel. Il peut aussi quitter l'opérationnel et travailler dans les structures de *back office* sur l'architecture globale de la relation client ou au service consommateurs.

Avec nos plus jeunes salariés, nous mettons en avant le collaboratif et la coconstruction. Il est important d'expliquer à tout moment le sens des décisions qui sont prises. Il n'est plus possible, comme il y a quinze ans, d'imposer sans explication des modifications arbitraires dans les procédures. Depuis quinze jours, nous travaillons à une nouvelle offre chez Savelys: j'ai demandé un point régulier sur les retours qualitatifs et quantitatifs de cette opération afin d'adapter notre argumentaire aux observations de nos techniciens de terrain.

Externalisation, relation client et RSE

Int. : *Vous avez beaucoup insisté sur les enjeux de la relation client dans votre activité, au point que l'on peut se demander ce qui justifie vraiment d'externaliser une partie du cœur de votre métier. Par ailleurs, comment coexistent dans l'entreprise les anciens de GDF, les anciens de SUEZ et les prestataires, dont les statuts diffèrent? Votre nouvelle organisation ne revient-elle pas, en réalité, à préserver les avantages acquis d'une certaine partie de votre personnel, comme si Air France disait : « On externalise tout, sauf les pilotes de ligne » ?*

É. L. : Ma casquette de président de l'Institut national de la relation client me permet d'avoir une vision globale sur le sujet. Aujourd'hui, la relation client est considérée dans les entreprises françaises comme un centre de coûts. Dans un monde hyper digitalisé, pour faire des économies, on cible les charges de personnel. Chez les Anglo-Saxons, au contraire, le service est perçu comme une source de business.

Pour ENGIE, l'externalisation permet à la fois une diminution des coûts et une plus grande agilité face à la concurrence. Aujourd'hui, nous avons besoin d'être réactifs. Nous devons être capables de présenter de nouvelles offres tous les mois. Nous n'avons d'autre choix que de diminuer nos coûts. Les partenaires sociaux et les salariés le comprennent.

Int. : *Comment suivez-vous concrètement, chez vos prestataires, la formation des téléconseillers, leur satisfaction, leurs conditions de travail et leurs salaires?*

É. L. : La relation client est essentielle, mais le volet économique ne peut être oublié. Nous faisons donc appel à des prestataires, mais pas n'importe comment. Chez ENGIE, nous nous sommes imposés, jusqu'à présent, deux règles : nous refusons de tout externaliser et nous refusons les externalisations offshore. De plus, comme je l'ai déjà mentionné, nous nous sommes fait labelliser RSE sur la relation client. Je préside le comité paritaire de labellisation, qui réunit tous les trois mois les représentants du personnel, les syndicats professionnels, les donneurs d'ordre et les organisations de consommateurs. C'est lui qui attribue le label, par un vote à bulletins secrets, après audit approfondi de l'AFNOR (Association française de normalisation) auprès des managers, des salariés et des organisations syndicales. ENGIE a reçu le label RSE pour ses centres internes mais aussi en tant que donneur d'ordre. Chez le donneur d'ordre, on labellise la faculté de prêter attention, dans la gestion de son contrat, à la RSE chez le prestataire. Enfin, nous ne travaillons qu'avec des prestataires labellisés. Pour le Groupe, les prestataires représentent un demi-milliard d'euros sur cinq ans. Nous avons défini la règle du jeu avec le service des achats : afin de ne pas donner la préférence au moins-disant sur le mieux-disant, le choix d'un prestataire se décide à 60 % sur le critère métier et à 40 % sur le critère coût.

Être RSE ne veut rien dire si cela ne s'accompagne pas d'une exigence au quotidien. Chez ENGIE, nous avons donc une équipe de quarante personnes qui se rendent chez les prestataires pour observer de près leur fonctionnement. Nous payons la formation initiale de l'ensemble de leurs conseillers, mais à eux ensuite de savoir les fidéliser. Enfin, l'examen mensuel des objectifs de vente et de satisfaction client est l'occasion d'un point sur la RSE. Comment les conseillers perçoivent-ils ENGIE parmi tous les autres comptes pour lesquels ils travaillent ? Leur réponse est intéressante pour progresser en tant que donneur d'ordre. Rien ne nous oblige à les interroger, mais c'est capital pour la cohérence d'ensemble de notre projet.

Service réclamations

Int. : *Du point de vue du consommateur, je peux témoigner du dysfonctionnement complet de votre organisation. Un beau jour, j'ai reçu une facture qui avait augmenté de 700 %. Il a fallu plus de six mois pour que je me fasse rembourser et pratiquement autant pour que l'on cesse de m'envoyer des factures surévaluées, tout cela bien sûr sans aucune excuse. Plus récemment, ma copropriété, dont le compteur de chauffage collectif n'avait pas été relevé depuis trois ans, s'est vu sommée de payer en un mois environ 30 000 euros. Nous avons péniblement obtenu l'étalement du paiement sur dix-huit mois alors que c'est l'obligation légale. Mon syndic gère de nombreux immeubles en région parisienne et rencontre partout ce type de problèmes ! Je suis client chez GDF depuis quarante ans, mais j'envisage aujourd'hui de changer de fournisseur...*

É. L. : Je ne suis pas surpris par vos propos et d'ailleurs, nous n'étions pas demandeurs de cette réorganisation qui, fatalement, a eu des répercussions négatives. Le marché, la réglementation et la concurrence nous ont obligés à transformer en profondeur l'entreprise. Nous n'avons eu d'autre choix que d'accompagner le changement, mais loin de moi l'idée de tout peindre en rose ! Pourtant, permettez-moi de souligner que vous aurez beau changer de fournisseur d'énergie, c'est toujours la même société qui fera la relève de votre compteur. L'essentiel des réclamations concerne les interfaces entre le fournisseur d'énergie et le distributeur, qui est unique en France. Votre fournisseur est votre principal interlocuteur, mais le problème n'émane pas forcément de lui.

Int. : *Quel sens a votre démarche si l'intermédiaire met à mal la relation client ?*

É. L. : L'intermédiaire est un prestataire comme un autre, mais un peu particulier tout de même compte tenu de notre histoire. Nous rencontrons régulièrement l'opérateur et des critères de qualité sont inscrits dans le contrat qui nous lie, mais il est indispensable que les autres fournisseurs formulent les mêmes exigences. Je reste toutefois optimiste. Demain, avec le compteur intelligent et le relevé à distance, les problèmes seront moins nombreux. Les réclamations sont liées pour l'essentiel à la relève et à la facturation.

Int. : *Vous avez remarquablement exposé votre vision, mais cela semble plus facile à dire qu'à faire. Lorsqu'il m'arrive de contacter l'un de mes opérateurs, j'ai le plus souvent affaire à des interlocuteurs très aimables, mais la plupart du temps impuissants. Quant aux enquêtes de satisfaction, elles restent généralement bien formelles.*

É. L. : Oui, nous sommes encore loin du compte en France. Pour 90 % des entreprises, la relation client est un coût. Celles qui cherchent à faire des économies s'attaquent d'abord à ce poste avant de cibler le coût du marketing ou le coût du produit. D'ailleurs, peu de Français sont prêts à payer la relation client. Ils regardent d'abord le prix d'un produit et choisissent le plus économique.

Chez Savelys, nous avons 3 500 techniciens sur la route au quotidien pour réaliser 14 000 interventions chez des particuliers. Quand je suis arrivé, il n'y avait qu'une enquête de satisfaction par an, réalisée plusieurs mois après le passage du technicien. Il n'existait pas non plus de direction de la relation client. Savelys est leader sur son marché et pourtant nous sommes confrontés à une concurrence sévère. Aujourd'hui, nous interrogeons les clients à chaud après chaque visite et nous leur demandons d'attribuer une note entre 1 et 10 à l'intervention (*Net Promoter Score, NPS*). En cas de note inférieure à 7, un contact est noué dans les 48 heures avec le client.

Int. : *Comment vos clients sont-ils reconnus lorsqu'ils appellent vos conseillers ? Quelle marge de manœuvre donnez-vous à ces derniers pour répondre aux réclamations ?*

É. L. : Nos clients premium se distinguent par leur consommation élevée. Lorsqu'un client appelle, si c'est un prospect, nous partons du principe que c'est un client premium potentiel. Quant au client solidarité, il bénéficie d'un numéro spécifique. Il appelle le plus souvent parce qu'il est confronté à un problème de paiement de facture. En France, il peut se faire aider par les collectivités locales et nous facilitons la prise de contact. On pourrait penser que la qualité de la relation client avec les démunis est moins importante qu'avec les clients premium, mais c'est faux. Les clients démunis, même s'ils rapportent moins en chiffre d'affaires et en marge, sont ceux qui appellent le plus et qui sont les plus insatisfaits.

Nous avons des équipes spécifiques et pointues sur la gestion des réclamations. Ces dossiers de clients souvent excédés sont difficiles et doivent être pris en charge de manière particulière. Dans le cadre du baromètre social, nos conseillers nous ont demandé davantage de marges de manœuvre financières afin de pouvoir compenser le mieux possible et immédiatement l'insatisfaction des clients. Nous les leur avons accordées et bien nous en a pris, car ils n'en abusent nullement. D'ailleurs, le coût d'une compensation financière accordée à la suite d'une réclamation est bien inférieur à celui d'une mauvaise publicité sur le web ou d'une procédure de médiation au niveau national.

Int. : *Votre médiateur fait-il un rapport d'évaluation sur votre service relation client ?*

É. L. : Chaque année, le médiateur ENGIE publie en effet un rapport, examiné avec intérêt par la direction

générale de l'entreprise. La médiation groupe traite de l'ensemble de la relation client au sens large. La réclamation d'un client est gérée par l'entité au plus proche du terrain. Si la réponse ne le satisfait pas, elle peut remonter au niveau de l'agence, au niveau régional, et même au niveau national, avec la médiation du Groupe. Au-delà, il y a le médiateur de l'énergie en France.

Faire rentrer le client dans l'entreprise

Int. : *Affirmer que la transformation du métier passera par l'accompagnement managérial et social est audacieux en France. Comment faites-vous partager votre conviction au niveau des structures de direction? C'est très souvent là que cela bloque...*

É. L. : C'est un combat permanent, en effet, que de ne pas oublier l'humain et les partenaires sociaux dans un projet de transformation tel que le nôtre. Le meilleur argument pour défendre cette ambition est sans aucun doute la réussite du projet. Notre pouvoir de conviction passe par nos résultats. Or, nous avons réduit le nombre de sites et nous avons redéployé six cents personnes sans aucune complication majeure. En outre, depuis l'ouverture du marché, le nombre de contrats en électricité a augmenté. Rien n'est gagné, mais un signe ne trompe pas : au sein des comités exécutifs des grandes entreprises françaises apparaissent de plus en plus des postes de directeurs de la relation client. Ce mouvement qui vient du haut sera déterminant. Les directions générales doivent accepter que la relation client n'est pas un centre de coûts, mais le premier facteur de succès d'une activité.

Int. : *À l'Établissement français du sang, nous sommes au début du processus de transformation. Suite à une décision de la Cour de justice de l'Union européenne, nous avons en effet été obligés, en août dernier, de nous ouvrir à la concurrence sur l'un de nos produits. Nous étions en situation de monopole depuis 1945 et travaillions sur un modèle éthique de collecte du sang, dans une mission de service public. Jusqu'à présent, la seule relation client que nous avions était la facturation. Comment avez-vous accompli la révolution culturelle par laquelle la notion de client a remplacé la notion d'usager?*

É. L. : Sur le gaz, nous n'avons jamais eu le monopole de l'usage, puisqu'il a toujours été possible de se chauffer ou de cuisiner autrement. Nous avons donc l'esprit concurrentiel avant même l'ouverture à la concurrence. Toutefois, si je devais vous donner un conseil, je dirais que la première chose à faire est de faire rentrer le client dans l'entreprise. C'est ainsi que j'ai procédé pour amorcer le changement chez GDF SUEZ. Concrètement, cela signifie que lorsque nous nous réunissons en comité de direction, nous prenons systématiquement cinq minutes pour capter un appel client et écouter l'échange avec un conseiller. Il nous arrive aussi de lire les dernières réclamations et demandes des clients. Nous travaillons chaque semaine sur les résultats du NPS et les commentaires des clients qui les accompagnent. Chaque mois, enfin, je me rends chez un client avec un technicien.

La première exigence que nous avons à l'égard de nos techniciens concerne bien entendu leur compétence technique et la sécurité des installations. Les explosions de chaudière, lorsqu'elles surviennent, ont des conséquences graves. Mais nous attendons d'eux également qu'ils soient capables de gérer trois dimensions essentielles de leur intervention : la relation client, la relation contractuelle et la relation commerciale. Nous insistons donc sur la nécessité de valoriser les visites à domicile. Parce que nos clients font confiance à nos techniciens, quatorze mille interventions par jour, ce sont quatorze mille pépites commerciales pour Savelys !

■ Présentation de l'orateur ■

Éric Lestanguet: ingénieur, depuis vingt-cinq ans dans le monde de l'énergie (production, transport, distribution technique et commerciale) au sein d'EDF, GDF SUEZ ou ENGIE, en Afrique (Mauritanie), France métropolitaine et dans les DOM (Guadeloupe, Guyane); directeur général de Savelys (filiale d'ENGIE) depuis janvier 2014, précédemment directeur de la relation client *B to C* Energie France (GDF SUEZ); président de l'Institut national de la relation client (INRC).

Diffusion septembre 2015
