

L'ARTICULATION DU «LOCAL» ET DU «NATIONAL» :
ANALYSE DU PROCESSUS DE CREATION, DIFFUSION ET MISE EN OEUVRE
DE DEUX NOUVEAUX SERVICES A EDF-GDF
Le cas du «conseil confort électrique» et de la «carte services gaz»

Recherche réalisée à la demande
du Comité de Programme «Management des services»
Institut du Management d'EDF-GDF

RAPPORT FINAL

OCTOBRE 1996

Étude réalisée par Sophie ALAMI, Chercheur au laboratoire d'Ethnologie de l'Université Paris V-Sorbonne, Directeur d'études à Argonautes

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	4
PREMIERE PARTIE	
L'ANALYSE DU PROCESSUS DE MISE EN OEUVRE DE DEUX NOUVEAUX SERVICES A EDF GDF SERVICES : LE CAS DU «CONSEIL CONFORT ELECTRIQUE» ET DE LA «CARTE SERVICES GAZ»	6
A. LE SERVICE «CONSEIL CONFORT ELECTRIQUE»	9
I. L'émergence du service «conseil confort électrique» dans les préoccupations des services nationaux	9
1. Le processus de décision de généralisation du service «conseil confort électrique»	9
2. Les mesures d'accompagnement de la généralisation du service	15
II. La mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» dans deux centres	24
1. La décision de proposer le service	24
2. La phase préparatoire à la proposition du service	28
3. L'organisation de la promotion du service et la préparation de la visite au domicile	33
4. La réalisation du service au domicile du client	35
5. Le dispositif de suivi de la commercialisation	38
III. L'évaluation des processus de création, diffusion et mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» dans les centres	41
1. Les limites du processus d'élaboration du service	41
1.1. Une participation limitée des centres	41
1.2. Une phase d'expérimentation sacrifiée	43
1.3. Un pilotage de la généralisation porteur de discrédit des services nationaux	46
2. Les limites du processus de diffusion du service	49
2.1. Le «conseil confort électrique» : un principe pertinent	49
2.2. Des modalités de diffusion du service critiquées	50
3. Les limites de la mise en oeuvre du service	60
3.1. Une implication limitée des acteurs concernés par la mise en oeuvre du service	61
3.2. La question de l'ajustement des ressources humaines	68
3.3. Des apprentissages incontournables	74
B. LA «CARTE SERVICES GAZ»	84
I. L'émergence de l'idée d'une «carte services gaz»	84
II. L'organisation d'une expérimentation de la carte «services gaz»	88

III.	L'expérimentation de la «carte services gaz» dans deux centres	91
1.	La décision de devenir centre expérimentateur.....	91
2.	La phase de préparation de l'expérimentation.....	95
3.	L'organisation de la promotion et de la vente de la carte.....	100
4.	Le dispositif de suivi de la commercialisation.....	106
IV.	L'évaluation de l'expérimentation.....	107
1.	Une offre de services à modifier	107
2.	Une mise en oeuvre du service qui dépend du niveau d'adhésion de l'interne.....	116
3.	Des difficultés inhérentes au processus d'expérimentation.....	121
SECONDE PARTIE.....		85
LES ATTENTES RELATIVES AUX PROCESSUS DE CREATION, DE DIFFUSION ET DE MISE EN OEUVRE DE NOUVEAUX SERVICES.....		125
I.	Les attentes relatives au processus de création de nouveaux services.....	127
1.	Le "terrain" comme force de proposition en matière d'innovation de services à la clientèle	127
2.	Des chantiers "urgents" à mettre en oeuvre	131
3.	Une formalisation de l'innovation par le national qui intègre "la réalité du terrain"	134
II.	Les attentes relatives au processus de diffusion des services nouveaux.....	138
1.	Un processus de diffusion maîtrisée, vecteur de cohérence.....	138
2.	Un pilotage réaliste basé sur une clarification des objectifs	139
3.	La gestion du rythme d'introduction des services nouveaux.....	143
4.	Des objectifs négociés tenant compte des spécificités locales.....	143
5.	Des mesures d'accompagnement qui constituent un soutien efficace.....	147
III.	Les attentes relatives à la mise en oeuvre des services dans les centres.....	153
1.	Examiner la question du "pilotage"	153
2.	Ajuster les moyens aux objectifs fixés par les directives nationales	154
Annexe 1 : Tableau récapitulatif des personnes interviewées.....		158

INTRODUCTION

Afin de favoriser le développement d'une culture "clients", l'Institut du Management a constitué un Comité de Programme sur le thème du "management des services". Au cours des travaux du Comité, un certain nombre de problématiques ont été appréhendées¹. Une réflexion sur l'articulation entre le "local" et le "national", dans le cadre du management des services émergents, a été initiée. Cette réflexion pose la question de l'entretien d'une double dynamique entre, d'une part, un mouvement de décentralisation destiné notamment à promouvoir un processus d'innovation local au plus près du client et, d'autre part, la nécessité de garantir une certaine cohérence dans les groupes EDF-GDF.

Parmi les ressources mobilisées pour nourrir cette réflexion, le Comité de Programme a engagé une étude sociologique destinée à *"donner un champ d'exploration constitué par la réalité d'EDF GDF"*², à *"servir de point d'appui"*, *"à créer du relief, des pics d'interpellation"*³ pour les membres du comité. Cette étude porte sur l'analyse des processus de création, de diffusion et de mise en oeuvre des services dans les unités.

Pour ce faire, le parti pris méthodologique a été de retenir deux services, nouveaux ou émergents, comme base d'analyse. Le postulat à l'origine de ce choix est que toute réflexion prospective gagne à intégrer une meilleure connaissance des pratiques réelles des individus et du fonctionnement effectif de l'organisation envisagée.

Le service «conseil confort électrique» et la «carte services gaz» ont été retenus comme objet de cette analyse. L'objectif est de reconstruire l'itinéraire quasi-biographique de ces deux services, de leur émergence à leur commercialisation en analysant : le processus qui a prévalu à leur création, leur diffusion et leur commercialisation, les contraintes qui ont pu peser sur ce processus, les problèmes rencontrés et leur mode éventuel de résolution, les logiques propres à chaque groupe d'acteurs intervenus tout au long de ce processus ainsi que leurs attentes.

¹ Parmi les problématiques identifiées, on peut citer : le processus de création du service, l'élaboration d'un service et stratégie de déploiement, comment faire vivre le service en partenariat, savoir-faire et compétences dans le domaine des services, comment faire du client le moteur du changement, etc...

² Compte rendu du comité de programme du 27 mars 1996.

³ Extraits de la transcription littérale des interventions faites lors du comité de programme du 27 mars 1996.

Si l'étude privilégie, dans un premier temps, l'analyse de l'existant et l'identification des problèmes rencontrés tout au long du processus d'élaboration et de mise en oeuvre de ces deux services, les résultats obtenus doivent, dans un second temps, servir de point de départ à une réflexion sur l'articulation du "local" et du "national". À terme, il s'agit d'identifier des pistes de réflexions pour *"dépasser l'opposition local / national dans la création et la diffusion des services et donner ainsi de nouveaux degrés de liberté de management entre le national et les unités"*.⁴

Pour répondre à cet objectif, une enquête a été réalisée entre juin et août 1996. Elle a permis de rencontrer vingt-six personnes qui ont ou sont toujours concernées par la création, la diffusion et/ou la commercialisation de l'un et/ou l'autre de ces deux services.

Quatre des personnes interviewées relèvent des services centraux, trois sont membres de Groupes d'Appui et d'Assistance et dix-neuf travaillent au sein de quatre centres différents.

L'étude repose sur des méthodes qualitatives de recueil d'information :

- l'entretien individuel semi-directif mené à partir d'une grille souple de questions, est centré sur les pratiques des individus puis, dans un second temps sur leurs perceptions et leurs attentes. Le recentrage sur les pratiques permet à la fois d'identifier les questions ou les difficultés rencontrées par les acteurs, susceptibles de remettre en question les fonctionnements actuels en matière de création et de diffusion des services nouveaux, mais aussi d'éviter de recueillir uniquement des discours trop généraux, déconnectés de la réalité des comportements individuels ou encore des souhaits trop irréalistes. Vingt-quatre entretiens, d'une durée variant de trois-quarts d'heure à trois heures⁵, ont été réalisés.

- l'observation participante a permis d'enrichir les données recueillies autour de la phase de commercialisation des services en observant les interactions qui prévalent entre les agents "porteurs" des services, et les clients-destinataires des services. Deux observations de trois heures trente chacune ont été réalisées.

Un tableau récapitulatif des personnes rencontrées est consultable en annexe.

⁴ Cahier des charges pour une étude sur le thème "standardisation vs initiatives locales" datant du 9/05/96 ayant servi de document de base à la définition de la présente étude.

⁵ Outre les seize entretiens prévus initialement, huit entretiens supplémentaires ont été réalisés ; d'une part quelque uns d'entre eux ont duré moins d'une heure trente [temps d'interview sur lequel nous nous étions engagé] et d'autre part, la reconstitution de l'itinéraire des services a conduit à l'identification d'acteurs qui n'avaient pas été repérés lors de la définition *a priori* des personnes à rencontrer, qu'il nous a cependant, après concertation, semblé utile d'intégrer.

La présentation des résultats s'organise en deux parties : la première est consacrée à l'élaboration d'une monographie de la création, de la diffusion et de la mise en oeuvre des deux services étudiés ; la seconde présente les attentes des personnes interviewées relatives aux processus de création, de diffusion et de mise en oeuvre de nouveaux services.

PREMIERE PARTIE

**L'ANALYSE DU PROCESSUS DE MISE EN OEUVRE DE DEUX
NOUVEAUX SERVICES A EDF GDF SERVICES**

Le cas du «conseil confort électrique» et de la «carte services gaz»

Partir de l'analyse de situations concrètes pour appréhender la problématique de "*l'articulation du local et du national dans le cadre de la création et de la diffusion des services*"⁶ constitue un choix méthodologique qui s'inscrit dans une approche sociologique du changement. Il s'agit en l'occurrence d'initier une réflexion sur l'articulation "*local / national*" à partir de l'analyse, "en situation"⁷, de la mise en oeuvre de deux nouveaux services par EDF GDF Services.

L'élaboration de deux monographies relatives au processus de création et de diffusion du service «conseil confort électrique» et de la «carte services gaz» constitue donc le premier temps de ce travail. Ces monographies ont pour objectif de décrire la façon dont chacun de ces deux services a évolué, de son émergence à sa commercialisation, tout en soulignant les difficultés rencontrées par les différentes catégories d'acteurs tout au long de cet itinéraire.

Chacun des deux services donne lieu à une description qui s'efforce de distinguer la phase de création du service, sa phase de diffusion et sa phase de mise en oeuvre. Cette distinction se révèle relativement formelle dans la mesure où la réalité des interactions indique notamment, l'extrême imbrication des deux premières phases. Cette distinction est cependant retenue par souci de structuration de la présentation des résultats. L'étape que nous qualifions de "création" ou d'élaboration recouvre la phase d'émergence, le processus de définition, de formalisation et de validation du service. En d'autres termes, il s'agit de l'ensemble des activités qui ont présidé à la construction du service en tant que tel. La phase suivante constitue l'étape de présentation du service en dehors de sa sphère initiale de création et, dans les deux cas étudiés, correspond à la diffusion du service du "*national*" vers le "*local*". Enfin, la phase de mise en oeuvre comprend la déclinaison du service au sein des centres jusqu'au moment précis qui met en scène le destinataire final du service, le client.

Dans le contexte particulier du «conseil confort électrique» et de la «carte services gaz», le processus de création et de diffusion font principalement intervenir les services nationaux d'EDF GDF Services. La phase de mise en oeuvre déplace ensuite le regard en direction des quatre centres visités.

⁶ Cahier des charges de l'étude

⁷ Nous entendons par cette expression, une analyse issue de l'observation des comportements individuels des acteurs confrontés à la création et à la diffusion de deux services précis, par opposition à une réflexion basée uniquement sur une approche théorique. Le risque lié à ce dernier type d'approche est de ne pas parvenir à intégrer les difficultés effectives rencontrées par les acteurs, la logique de leur mode de fonctionnement et de ce fait la "légitimité" de leur résistance au changement, pour promouvoir une vision normative d'une articulation "idéale" du "*local*" et du "*national*", déconnectée de la réalité des acteurs qui devraient la porter.

Enfin, si ce découpage [création, diffusion, mise en oeuvre] organise la biographie des deux services, il ne recouvre pas, dans les deux cas, les mêmes réalités, ni tout à fait le même sens. Le service «conseil confort électrique» a connu l'ensemble de ces trois phases, dans un contexte de généralisation du service. Au contraire, la «carte services gaz» est encore en phase d'expérimentation : ce service n'a donc connu qu'une diffusion limitée et n'est en phase de commercialisation que dans sept centres expérimentateurs.

A. LE SERVICE «CONSEIL CONFORT ELECTRIQUE»

I. L'EMERGENCE DU SERVICE «CONSEIL CONFORT ELECTRIQUE» DANS LES PREOCCUPATIONS DES SERVICES NATIONAUX

La reconstitution de l'itinéraire de diffusion du service «conseil confort électrique» permet de suivre l'évolution du service au sein des services nationaux à partir du début des années 1990. Toutefois, elle ne concerne pas la naissance du processus d'innovation, c'est-à-dire les conditions d'émergence de la première formalisation du service avant qu'il n'apparaisse à la DDSC⁸, sous la dénomination de service «mise en main» du chauffage électrique. L'analyse de ce processus originel aurait en effet entraîné un trop long détour par rapport à la problématique centrale de l'étude⁹. Nous avons choisi de privilégier la compréhension des processus de standardisation et de généralisation du service qui, dans le cas présent, conditionnent fortement la mise en oeuvre de ce service par les centres.

1. Le processus de décision de généralisation du service «conseil confort électrique»

a. L'émergence du service «mise en main» dans le cadre du projet «fidélisation» : une offre de service suggérée par les services nationaux

Développé au commencement des années 1970, le chauffage électrique a largement contribué au développement des ventes d'EDF dans le domaine du marché résidentiel. Au début des années 1990, le constat d'une désaffection croissante de l'électricité est formulé. EDF observe une baisse régulière du taux de pénétration de l'électricité sur le marché des logements neufs, la perte d'un certain nombre de clients domestiques et la permanence, voire l'accroissement, d'un fort sentiment d'insatisfaction à l'égard du chauffage électrique.

⁸ Division du Développement et de la Stratégie Commerciale d'EDF.

⁹ Les conditions de réalisation de l'étude, délais et nombre de personnes à interviewer, nous ont conduit à opérer certains choix, à privilégier l'analyse de moments particuliers des processus de création, de diffusion et de mise en oeuvre des services étudiés. En effet, l'interview des "pères fondateurs" aurait théoriquement pu être effectuée mais dans des délais plus longs que ceux qui nous étaient impartis, leur identification nécessitant de "remonter" une chaîne importante d'acteurs. Soulignons par ailleurs que la réalisation de l'enquête s'est heurtée d'une part, à des délais d'obtention des rendez-vous relativement longs et d'autre part, à des questions de disponibilité des interviewés liées à la période estivale. Il semblerait cependant que le service soit né dans un centre et qu'il ait été proposé à Électricité de Strasbourg avant que les services nationaux d'EDF GDF Services ne s'y intéressent.

Pour faire face à cette situation, EDF cherche alors à conforter sa position en se mobilisant pour fidéliser ses clients. Le service «conseil confort électrique» s'insère dans ce dispositif de fidélisation¹⁰ mis en place par EDF. Dans le domaine résidentiel, ce dispositif s'appuie sur une combinaison d'actions : une action sur la qualité des installations nouvelles à travers la promotion de labels, une action sur les installations existantes et jugées défectueuses à travers des mesures d'incitation à la rénovation, un traitement des contre-références, l'amélioration du suivi commercial des clients et la promotion d'une gamme de services en accompagnement des produits existants, dont le service qui sera plus tard désigné sous l'appellation «conseil confort électrique» fait partie.

Ce service acquiert une certaine visibilité sous la dénomination de service «*mise en main*» du chauffage électrique. Il fait alors partie d'un catalogue de services pouvant être associés au chauffage électrique, élaboré par la DDSC d'EDF GDF Services.

Ce catalogue est progressivement étoffé. Le Centre d'Expertise Commercial Électricité est alors associé au travail sur les services "chauffage électrique" [*"le CECE a ensuite travaillé sur les outils et développé les services que la DDSC avaient définis"*] et le catalogue est repris, entre 1992 et 1993, dans la plate-forme marketing fidélisation qui détaille neuf services "chauffage électrique".

Des fiches descriptives succinctes sont consacrées à chacun des neuf services précisant notamment le contenu du service, son objectif et la cible visée. Le service «*mise en main*» est alors défini comme le *"déplacement d'un spécialiste chauffage électrique au domicile du client pour lui apprendre à utiliser son installation de chauffage électrique"*. Il est destiné à la cible des clients *"entrant"* dans un logement équipé d'un chauffage électrique et a pour objectif de *"faire que le client utilise bien son chauffage électrique dans les meilleures conditions de confort avec la maîtrise du coût d'exploitation dès l'entrée dans son logement"*.¹¹

Le service «*mise en main*» ne constitue alors qu'un des leviers du dispositif de fidélisation :

¹⁰ La fidélisation n'est ici évoquée que dans la mesure où elle permet d'éclairer la "vie" du service «conseil confort électrique». Il ne s'agit pas, bien entendu, d'étudier le projet fidélisation et sa mise en oeuvre, tâche qui nécessiterait un travail autonome.

¹¹ Extraits de la fiche consacrée au service «mise en main» du chauffage électrique, consultable en annexe.

"À l'époque, on a envoyé un catalogue d'outils pour aider le centres avec des informations de méthodologie, avec des fiches services détaillant dix¹² services mais on n'avait pas décidé de développer tous les services dans tous les centres."

L'idée de la «mise en main» du chauffage électrique comme moyen de promouvoir un meilleur usage des équipements et par là même de participer à la maîtrise des coûts énergétiques des particuliers rejoint le constat formulé à cette période au sein des services nationaux que *"le conseil et les services sont à la base de la fidélisation"*. Globalement, le service est bien accueilli au sein d'EDF : *"l'idée du service n'a pas suscité d'opposition, au contraire. Il y a eu un consensus rapide, on avait tous la même intuition"* ; son utilité est sans cesse réaffirmée. La nomination au niveau central d'un chef de projet fidélisation [1993] puis l'obligation faite aux unités d'élaborer des plans de fidélisation [1994] placent alors l'ensemble des services chauffage électrique au coeur des réflexions sur les moyens de lutter contre la désaffection de l'électricité.

La position des services nationaux d'EDF GDF Services semble, pendant un temps, avoir oscillé entre le souhait de voir les centres s'impliquer dans les plans de fidélisation et le refus, ou la difficulté, d'adopter une position fortement directive.

Certains interviewés corrélaient cette relative *"liberté"* accordée aux centres avec la réforme réalisée en 1990 à la DEGS :

"En 1990, quand les directions régionales ont été supprimées, il n'y avait plus que deux niveaux : le national et les centres. Avant, il y avait une filière parallèle à la ligne managériale portée par les attachés commerciaux régionaux et le service commercial. Le national, à ce moment là, a dit : «on n'a plus la légitimité pour imposer aux centres. Nous, on propose mais on ne peut plus leur dire de faire». Le service commercial a dit : «je propose les outils et des lignes directrices mais c'est au comité de direction, en un mot au patron des directeurs de centres, de dire aux centres de faire»."

D'autres évoquent une question de rythme d'introduction du changement dans les centres :

"À cette époque, il y avait la mise en place de la garantie des services. Le directeur de la DEGS avait décidé de s'engager sur la certification dans

¹² Le catalogue des services chauffage électrique a lui-même évolué pour ne retenir en définitif que neuf services.

l'industriel et il estimait, à juste titre, que, dans le résidentiel, il fallait lever le pied jusqu'à ce que la garantie des services soit bien installée."

Certains expliquent qu'une période de transition était en effet nécessaire pour permettre aux centres de s'adapter aux impératifs de diffusion de nouveaux services :

"On n'a pas donné cet ordre de mettre en place le service «conseil confort électrique» avant car on estimait qu'on devait les laisser fixer leur gamme de services et préparer leur communication car s'ils n'étaient pas prêts, il y avait un risque de mécontentement des clients. On les a laissé faire pendant près de trois ans car l'ordre est sorti en juin 1995."

Enfin, quelques uns estiment que la volonté politique de s'engager dans la voie des "services autour des usages"¹³ n'était pas encore clairement formulée et que l'implication de la direction commerciale dans le domaine des services n'était alors qu'esquissée :

"Quand la fidélisation a été lancée, on était dans un univers où il y a avait deux mondes : le monde du commercial qui ne se préoccupait que de ventes et de placements et le service clientèle qui s'occupait de la satisfaction de la clientèle et de services. Quand le chauffage électrique a commencé à se casser la figure, le commercial ne s'occupait que de ventes ; puis ils ont commencé à se rendre compte qu'ils devaient peut-être faire du service, que c'était lié. À la mi-1995, on a commencé à parler de rapprochement entre le commercial et les services. Les commerciaux se sont rendus compte qu'il fallait développer des services d'où leur volonté de s'engager sur un plan de développement de services et la décision de généraliser le service «conseil confort électrique»."

De fait, avant l'été 1995, le service «mise en main» ne constitue qu'une ressource parmi d'autres et aucune directive le concernant n'est encore formulée :

"À cette époque, on [les services centraux de la DEGS] s'est dit «faisons des services» et «donnons des conseils aux clients». Comme on a aussi dit qu'on ne pouvait pas travailler par injonction du national aux centres, on s'est dit qu'il fallait demander aux centres de réfléchir à ce qu'ils pouvaient faire pour enrayer les difficultés que connaissait le chauffage électrique, sachant qu'on a

¹³ Une dichotomie existait à ce moment là entre les "services autour des usages", dont fait partie le «conseil confort électrique», qui relèvent de la direction commerciale, et des services comme le conseil juste prix, Tempo ou la garantie des services par exemple, qui relèvent de la direction clientèle d'EDF GDF Services.

quand même soufflé la réponse avec une liste de dix services proposés dans un kit d'outils pour la construction du plan de fidélisation des centres. Cette liste de services est sortie à l'époque où j'étais en centre : je l'ai comprise comme une liste dans laquelle on pouvait piocher en fonction du contexte local."

b. La décision de généraliser le service «mise en main» : de l'invitation à faire à l'injonction de juin 1995

Cependant, bien qu'alertées et fortement incitées à mettre en place des plans d'actions de "fidélisation", les unités se mobilisent de façon très inégale. En 1995, aucune amélioration notable des indicateurs de la désaffection de l'électricité n'est perceptible. Cette situation, associée à la prise de conscience progressive de l'importance des services dans le dispositif de développement de l'électricité, conduisent progressivement la direction d'EDF GDF Services à revoir sa position à l'égard des centres et à renforcer les directives relatives à la démarche de fidélisation des clients domestiques :

"Au départ, chaque centre a été poussé à garder son autonomie. Ils avaient une liste de dix services autour du chauffage électrique et dans chaque centre, ils faisaient leurs choix. Puis, il y a eu un plan de fidélisation validé en 1994. Un tiers s'est senti obligé de faire, un tiers a été intéressé et un tiers n'a pas bougé. Au bout de deux à trois ans, les enquêtes montraient qu'il n'y avait pas d'amélioration de la satisfaction et on pouvait constater que les moyens mis à disposition n'avaient pas été utilisés. Autour de juin 1995, la décision de dire que le service «mise en main» devait obligatoirement être proposé à tout client entrant dans un logement neuf a été prise."

"La direction de la DEGS a dit : «on rend obligatoire la mise en main car les centres n'ont rien fait»."

"La direction de la DEGS a pris la décision de dire «ce service est obligatoire car ceux qui arrivent dans un logement, il faut au moins les traiter»."

Du point de vue des services nationaux, cette décision est présentée comme d'autant plus "légitime" que :

- *"tout le monde était d'accord pour dire qu'il fallait le faire" ;*
- *la mise en oeuvre du service était prévue dans un grand nombre de plans de fidélisation présentés en 1994 :*

"Lorsque que la normalisation du service «mise en main» a été décidée, la première réaction a été de se demander si tous les centres l'avaient déjà mis en

oeuvre parce que, sinon, on se retrouvait dans la même situation que lorsqu'on donne de l'argent de poche à un enfant pour le responsabiliser et qu'on le gronde lorsqu'il rentre le soir car on s'aperçoit qu'il a acheté trop de bonbons avec. [La réponse a été que] 95% des centres l'avaient déjà intégré dans leur plan de fidélisation, [qu'ils] s'étaient donc engagés à faire ce service, [qu']en plus, les centres avaient eu deux ans pour le mettre en place et que par conséquent ce n'était pas grave de l'imposer."

Il ne s'agissait cependant pas d'une décision anodine ; la réaction des centres était quelque peu appréhendée par les services nationaux, comme en témoigne les précautions prises dans le choix de la terminologie employée :

"Au départ, ça s'appelait «normalisation» mais, comme ça fait trop «norme», c'est-à-dire injonction de faire adressée aux centres, on a dit de ne pas utiliser le terme «normalisation» mais plutôt «standardisation». Parallèlement, il y avait la mise en place de la garantie des services et on s'engageait sur la certification dans l'industriel. On a donc expliqué que «certification», ça ferait penser qu'on imposait aux centres d'autres choses tout de suite après la garantie des services. On a donc fait la standardisation du service."

La généralisation du service est ainsi décidée le 22 juin 1995 par le Comité Exécutif d'EDF GDF Services et sa mise en oeuvre est, dans un premier temps, prévue pour février 1996, puis décalée à l'automne 1996.

En avril 1996, une note¹⁴ du Directeur des marchés résidentiels et professionnels Électricité adressée aux Directeurs Exécutifs et aux Directeurs de centre présente ainsi *"cinq orientations pour renforcer l'opération fidélisation"* au titre desquelles la généralisation du service «mise en main» du chauffage électrique pour l'hiver 1996/97 est mentionnée. Le service est rebaptisé service «conseil confort électrique». La date de la première communication nationale relative au service est ensuite fixée au 28 octobre 1996.

Le service «mise en main» du chauffage électrique est donc arrivé au premier plan de l'actualité du marché résidentiel au travers des aléas de *"l'opération fidélisation"*¹⁵. La décision de généraliser le service apparaît alors comme une réaction des services nationaux au constat de stagnation, voire de dégradation, d'un certain nombre

¹⁴ GEM 200 datée du 18/04/96

¹⁵ Expression utilisée dans la note du 18/04/96 du Directeur des marchés résidentiels et professionnels électricité aux Directeurs exécutifs et aux Directeurs de centre, et qui souligne la nécessité d'une démarche volontariste.

d'indicateurs et un moyen d'impliquer plus fortement les centres sur un objectif devenu stratégique.

La planification d'une communication nationale promouvant ce service pour l'automne 1996 s'inscrit dans le prolongement de l'injonction faite aux unités en 1995 et symbolise le changement du mode de management des centres. Derrière le cas du service «conseil confort électrique», cette décision semble ainsi poser la question de l'efficience des centres dans la mise en oeuvre des "*lignes directrices*" de développement formulées par les services nationaux, ce qui situe la monographie du service au coeur de la problématique de l'étude sur l'articulation du "local" et du "national".

2. Les mesures d'accompagnement de la généralisation du service

a. Des mesures d'accompagnement destinées à faciliter la mise en oeuvre

La décision de généraliser le service «mise en main» du chauffage électrique s'est accompagnée d'un travail de standardisation du service et de préparation d'un kit d'outils destiné à faciliter sa mise en oeuvre par les centres. Ce travail a eu lieu entre mars 1995 et mai 1996.

La conduite de ce travail semble s'être imposée "naturellement", comme pendant "attendu" du caractère directif de la décision prise par les services nationaux :

"C'est une décision qui a été prise en comité de direction, d'où ensuite le travail de généralisation et de normalisation qui a été initié."

La standardisation s'inscrit dans une dynamique récemment initiée à EDF GDF Services et une préoccupation de qualité des prestations :

"Parallèlement [au travail réalisé autour de la fidélisation dans le résidentiel], dans le secteur des PME-PMI, il y a eu un travail pour normer les services et un travail sur la qualité. Nous, on s'est dit : on rend obligatoire [la fidélisation] donc il faut une référence donc il faut standardiser et à terme, normer."

La recherche d'une homogénéité du service produit est ainsi présentée comme la finalité première de ce travail :

"L'enjeu, c'est la satisfaction du client donc il s'agit de proposer le même service partout."

La faible mobilisation des centres autour des plans de fidélisation associée à des critiques relatives à la faiblesse des moyens d'assistance mis à la disposition des unités par les services nationaux [*"comme les centres avaient reproché l'absence d'outils, on nous a demandé d'en faire"*] ont aussi contribué à la décision de standardiser le service et d'élaborer un dossier d'aide à sa mise en oeuvre.

Sans pouvoir reconstituer précisément le contexte "politique" de généralisation du service, il paraît vraisemblable que les services nationaux aient souhaité *"super-packager"* le service pour contrer les comportements attentistes de certains centres et prévenir toute recherche "d'alibi" susceptible de retarder la mise en oeuvre généralisée du service.

b. L'élaboration des mesures d'accompagnement

La standardisation du service a été confiée à la division "marché résidentiel" du Centre d'Expertise Commercial Électricité. Le travail sur le standard a été initié, dans un premier temps, par un GAA¹⁶ en prestation ponctuelle pour le chef de cette division. Il a ensuite été poursuivi par un membre de la division, absent au moment de la décision de standardiser.

Le travail sur le service a été réalisé en deux temps. Une première période, de mars à octobre 1995, a principalement été consacrée à la définition du standard et à une première présentation des *"étapes du portage"* du service. Cette période s'est achevée par l'élaboration d'un premier classeur de présentation du service «mise en main» du chauffage électrique, classeur qui a ensuite été diffusé aux centres. Ce document laissait en suspens un certain nombre d'éléments qui seraient traités entre octobre 1995 et mai 1996, date de finalisation du second dossier destiné aux centres.

Les personnes chargées de la standardisation du service «conseil confort électrique» ont été conduites à examiner différents types de questions. Une première série de questions concernait le service proprement dit : *"est-ce une visite, est-ce gratuit, pour quelle cible ?"* Ce premier volet du travail ne semble pas s'être heurté à de réelles difficultés mais suscite toutefois quelques commentaires critiques, sur lesquels nous reviendrons lors de l'évaluation du processus de diffusion du service.

Une seconde série de questions, jugées globalement plus délicates, voire problématiques, par les interviewés, a concerné la mise en oeuvre du service par les centres. Elles se sont organisées autour, d'une part, de l'adéquation des moyens nécessaires à la commercialisation et à l'exécution du service aux objectifs escomptés par EDF et, d'autre part, du cadre juridique dans lequel s'insère cette prestation.

La question des moyens s'articulait principalement autour :

- de l'ajustement des ressources humaines aux nécessités du service, posant à la fois un problème d'ajustement qualitatif [*"est-ce que les agents sauront faire ?"*] et quantitatif [*"si on fait ce travail autour des entrants, c'est colossal comme moyens à mobiliser !"*] ;
- des modalités du partenariat envisageable entre EDF GDF Services et les installateurs - électriciens, ainsi que la formation de ces partenaires ;

¹⁶ Groupe d'Appui et d'Assistance, structure mise en place en 1990, réunissant des experts, prestataires de services à la fois pour les centres et le niveau national, que l'on désigne également par le sigle GAA.

- des ajustements organisationnels à opérer pour proposer le service puis pour le réaliser [*"la question ensuite, c'est comment on s'organise ?"*] ;
- des moyens matériels nécessaires à la réalisation du service, supports de communication et documents mobilisés pour l'exécution de la prestation.

Le volet juridique renvoyait à la problématique propre à EDF GDF d'intervention en aval du compteur et du positionnement possible du service dans ce cadre législatif. Plus prosaïquement, il s'agissait de ne pas susciter l'opposition des organismes professionnels tout en définissant un cadre de partenariat.

En octobre 1995, date de diffusion du premier dossier consacré au service «mise en main», toutes ces questions n'étaient pas traitées :

"Le travail a été fait dans l'urgence mais on a préféré livrer le dossier même s'il était incomplet. La question du prix n'était pas résolue, ni celle de savoir si on avait le droit de faire, car on n'avait pas de réponse des services juridiques, ainsi que tout ce qui concernait le volet partenariat."

Une première définition du standard, qui n'évoluera que très peu ensuite, était présentée ainsi qu'une première description de la démarche commerciale à mettre en oeuvre. La prestation consiste à proposer une visite au client lors de l'emménagement dans son nouveau logement chauffé à l'électricité (neuf ou existant), pour lui apporter des conseils d'utilisation de son chauffage, une optimisation tarifaire et pour le sensibiliser à l'importance de la qualité du bâti et des équipements. Elle doit donner lieu, après une année, à un bilan¹⁷.

La qualité de la prestation est "garantie" par la rédaction d'un guide de visite qui permet de cerner la nature des informations et des conseils à apporter aux clients, mais le "process" de production du standard n'est pas imposé :

"La certification s'appliquait à un processus de production de service ; la standardisation porte sur la qualité des résultats. Ce qui est délicat, c'est que c'est intimement lié dans les services. Dans le travail que l'on a fait sur les standards du service, on ne propose pas une seule façon de produire le service mais plusieurs façons avec un niveau de qualité défini à la fin."

¹⁷ L'accord cadre, signé en mai 1996, passé entre les organisations professionnelles d'installateurs - électriciens et EDF est joint en annexe. Il présente notamment le contenu de la prestation et le guide de visite.

La cible est précisée avec, dans un premier temps, une priorité accordée aux clients entrant dans un logement neuf :

"Le service ne s'adresse qu'aux clients «du flux» car c'est destiné aux personnes qui arrivent dans un logement équipé de chauffage électrique ou alors à des personnes déjà installées dont l'installation a été modifiée, qui ont connu une rénovation et qui ont donc un premier contact avec leur installation. Pour les clients «du stock», il n'y a rien de normalisé et rien qui ait été généralisé."

"Quand on a défendu le service, on a mis en avant le ciblage progressif. On est parti des plus faciles à piéger : les logements neufs équipés en électrique. Ça permettait, dès juin 1995, de dire : «vous allez tous y passer alors préparez-vous»."

Les documents à remettre au client étaient listés, sans toutefois que des documents standards soient imposés :

"Le client doit recevoir un double du guide de visite, toute une documentation où il peut retrouver les conseils qu'on lui a donné, un questionnaire de satisfaction qu'il doit ensuite renvoyer et tout ça est rangé dans un dossier «bienvenue». Ça, c'était précisé dans le dossier de 1995 mais, à ce moment là, les centres avaient la liberté de choisir et de personnaliser leurs documents."

Ce premier dossier, bien que jugé incomplet de l'avis même des services nationaux, a été validé puis diffusé :

"Il y a eu deux niveaux de validation du service : un premier niveau, ce sont les centres. Sept centres ont bien voulu accepter de valider le dossier entre septembre et octobre 1995. Le second niveau c'est le Directoire fidélisation qui a eu lieu à la même époque. [...] Les membres du Directoire n'ont pas remis en question le dossier et ils ont estimé qu'il était diffusable tel quel."

Peu de temps après la diffusion de ce premier dossier, une prise de position des installateurs - électriciens est venue remettre en cause la généralisation du service initialement prévue pour le printemps 1996 :

"À la CNLE de septembre 1995, on a questionné les partenaires [sur le service «mise en main»]. Ils ont bien réagi. Mais le 10 novembre, on a reçu une lettre incendiaire et ils nous sont tombés dessus en disant que l'on n'avait pas le droit

de faire ce service, en remettant en cause la visite au domicile du client et le nom du service."

"[Le plus délicat, ça a été] la politique de partenariat. En novembre 1995, le comité national, le comité électricité, s'est réuni. En février 1996, on a reçu une lettre qui disait : «vous n'irez pas en aval compteur». L'interlocuteur d'EDF, c'est le CNEE¹⁸ qui réunit la CAPEB¹⁹ électricien, la FNEE²⁰, FEDELEC²¹."

"Le problème qui subsistait [début 1996] était la question du partenariat. On avait dit : «chaque centre verra bien» mais les organismes professionnels avec lesquels on a un contact au niveau national ont dit «non»."

Cette opposition des organismes professionnels a finalement été l'occasion pour les services nationaux de poursuivre leur travail sur les outils d'accompagnement du service et de compléter le premier dossier élaboré.

La question du "portage et du suivi" a été plus amplement examinée. Conscients des incidences de la généralisation du service sur l'organisation interne des centres et plus précisément sur la gestion des ressources humaines, les services nationaux ont conduit des réflexions complémentaires.

La question de l'ajustement qualitatif des ressources humaines était clairement posée :

"Le problème qui a été évoqué, c'est plutôt : est-ce que les agents sauront faire ? Il faut mettre à niveau certains et pour d'autres, ce n'est même pas la peine. J'ai été chef d'agence avant et je vois bien : certains agents auraient été bien pour ce genre de travail mais d'autres, on n'en aurait rien tiré. Il y en a qui n'ont pas le contact, avec qui cela ne passe pas et ceux-là, il vaut encore mieux qu'ils ne disent rien, qu'ils n'essaient pas d'orienter, de conseiller les clients. Il faut prendre ceux qui ont les compétences pour et les mettre à niveau."

Elle a suscité des réflexions autour de "la montée en compétence des agents" et débouché notamment sur la mise en place de deux modules de formation :

¹⁸ Comité National des Entreprises d'Électricité

¹⁹ Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment

²⁰ Fédération Nationale de l'Équipement Électrique

²¹ Fédération nationale des chambres syndicales d'artisans et de commerçants professionnels de l'électricité et de l'électronique

"Pour la formation, on a créé deux modules que les centres ont et ils font appel soit à un formateur interne, soit à un GAA, il y en a sept sur l'ensemble de la France, soit au CPC."

L'aspect organisationnel a aussi été envisagé, des recommandations sur ce thème étant incluses dans le second dossier :

"Le portage se fait en deux temps : d'abord il faut proposer et vendre le service puis il faut faire le service. La vente peut se faire de deux façons : soit par l'agent au contact à l'accueil qui écoute le client, voit ce qu'il veut, lui propose le service s'il estime que cela répond au problème du client, puis prend les renseignements nécessaires. Ensuite, soit il transmet le dossier à l'agent qui va faire le service, soit il prend le rendez-vous. Nous, on préconise que la prise de rendez-vous soit faite par l'agent d'accueil avec Divagamme car si on doit industrialiser, il faudra bien passer par là mais bon, pour l'instant certains agents préfèrent prendre leur rendez-vous eux-mêmes. La vente peut aussi se faire par le biais d'actions de marketing direct. On a la capacité d'identifier les «emménageurs» dans nos fichiers et on peut sortir les clients qui ont un chauffage électrique. Puis on fait un mailing. [...] Dans nos préconisations, quand le client appelle au moment de son emménagement, c'est là qu'il faut lui proposer le service."

La formulation de ces recommandations semblent cependant se heurter aux limites des missions des services nationaux, qui font preuve d'une attention particulière à ne pas faire acte d'ingérence à l'égard des centres :

"En aucun cas, on a dit aux centres : «l'agent, il doit avoir telle ou telle compétence» et on ne dit pas où le mettre, c'est le centre qui décide de ça."

"Pour porter le service, vous pouvez trouver tous les cas de figure mais nous [chargés de la standardisation du service] on n'a pas le droit de se mêler de «qui doit faire» dans les centres. On a donné des listes de compétences avec des plans de formation associés."

Le groupe management et ressources humaines des services nationaux, associé sur ce point à la réflexion, exprime clairement cette préoccupation :

"La question ensuite, c'est comment on s'organise [pour porter le service] et où on met le conseil expert ? Nous, on ne va pas dire où le mettre, ce n'est pas à nous de le faire, c'est de la micro-organisation ! Vous savez, depuis la réforme

du management de 1990, on a beaucoup décentralisé. Les centres ont une grande marge de manoeuvre en terme d'organisation. Le centre est maître de son destin. On a fait des conseils à partir de retours d'expériences. Il y a deux possibilités en fait. Dans le premier cas, on a une «task force» à disposition des agences qui se situe au niveau du centre [du SRC] et on a sept, huit, dix, conseillers que l'on peut manager avec une logique de gestion de portefeuilles. L'inconvénient dans ce cas, c'est le lien avec la base. La seconde option, c'est de mettre ces conseillers sur les plateaux pour qu'il y ait une montée de compétences. Le problème c'est que le conseiller expert est souvent un bon que l'on a repéré, et qu'il se retrouve alors au sein de ces anciens collègues et qu'il ne pourra pas leur refuser de donner un coup de main par ci par là. Le risque est que cette fonction soit diluée, que l'agent aide ses collègues et que petit à petit sa fonction ne soit pas remplie. [...] Mais le choix entre les deux, c'est au centre de peser le pour et le contre en fonction des conditions locales, de la relation avec la base."

Quant aux implications juridiques de la décision de généralisation du service, elles ont été résolues par la signature d'un accord cadre précisant les modalités de coopération entre EDF et les installateurs - électriciens signé en mai 1996 :

"L'accord cadre a été signé et le contenu de cet accord est inclus dans le classeur. Mais le 15 mai 1996, on a diffusé un dossier qui contenait les grandes lignes de l'accord cadre sans que cet accord ait été signé. L'accord a été signé le 28 mai 96 mais maintenant, chaque centre va avoir à négocier localement : ça ne va pas être simple."

"On travaille avec les partenaires institutionnels depuis 1996. Il y a eu recherche d'un accord cadre avec les institutions nationales qui a été signé le 8 mai 1996²²."

Cet accord marque par ailleurs l'avènement du changement d'appellation du service qui devient le service «conseil confort électrique», la dénomination «mise en main» étant refusée par les organismes professionnels :

"Le nom a changé parce que les partenaires disaient que ça sous-entendait que l'on touchait les appareils, que ça avait une connotation technique."

²² La note GCE 7 intitulée "fidéliser pour développer : accord cadre CNEE / EDF relatif au conseil confort électrique" diffuse le texte de cet accord signé et daté du 15 mai 1996.

Enfin, les services nationaux ont conçu un certain nombre de documents, allant du document standard dont l'utilisation est imposée aux centres jusqu'au simple document-type ayant statut de modèle.

Les documents "imposés" concernent l'exécution de la prestation proprement dite, en d'autres termes la visite effectuée au domicile du client :

"Depuis juin 1996, les centres n'ont plus de choix possible ; on leur donne tout parce que quand on leur laisse la liberté de choisir, les centres ne font rien. On leur donne le guide de visite et les documentations à remettre aux clients. Seul le questionnaire de fidélisation doit être produit en centre. On leur a remis une disquette avec un modèle mais on leur en a laissé la fabrication pour qu'ils puissent personnaliser le questionnaire en mettant le nom et les coordonnées du centre, en rajoutant des questions s'ils le désirent. Tout le reste est fourni par les services nationaux et c'est gratuit pour les centres. S'ils le veulent, ils peuvent donner des documentations supplémentaires, sur la climatisation par exemple si le client est concerné par cet usage."

Le guide de pré-visite constitue un autre élément "standardisé" dans la mesure où il a pour objectif de préparer la visite et notamment le conseil tarifaire qui doit être délivré.

La démarche marketing est l'occasion de présenter un certain nombre d'outils, du "guide de procédure" à des modèles de supports de communication :

"On leur a fait des outils pour chaque étape ; pour la promotion avec le développement de méthodes, pour le marketing direct, etc... En fait, ils faisaient du marketing direct un peu comme ils pouvaient donc on a donné des méthodes. Ce qui les a aidé, ce sont les outils, les dépliants, les lettres que l'on a faites."

Parmi les documents ressources, une liste de critères permettant de mettre en place un suivi du service est proposée. De même, une bibliothèque des programmeurs est jointe au dossier, expliquant le fonctionnement d'un certain nombre de ces appareils.

En définitif, le second dossier élaboré par les services nationaux présente :

- le standard, visite à domicile après emménagement ou rénovation et visite anniversaire au bout d'un an de fonctionnement ;
- la politique partenariale ;
- des recommandations juridiques relatives à la présence en aval compteur ;

- les outils nécessaires à la réalisation du service : questionnaire de pré-visite, guide de visite et documents à remettre au client, modèle de questionnaire pour le suivi de la satisfaction des clients ;
- des recommandations pour la formation des agents et des partenaires ;
- un livret de présentation du service destiné aux agents concernés ;
- un dossier marketing direct qui présente des scénarios de communication directe et un guide de procédure qui précise le rôle des différents intervenants.

c. Le dispositif de communication interne autour du service «conseil confort électrique»

La communication relative au service «conseil confort électrique» a mobilisé :

- une communication écrite, à travers les notes adressées aux directeurs de centre puis la diffusion des deux dossiers consacrés au service ;

- une communication orale par le biais de réunions animées par la personne chargée de la standardisation au niveau national relayée ensuite par des GAA.

Jusqu'en octobre 1995, les informations concernant ce service ont principalement, pour ne pas dire exclusivement, été diffusées au travers de notes adressées aux directeurs de centres relatives à la fidélisation.

Les premières présentations orales du service ont en effet eu lieu lors de la diffusion du premier dossier élaboré par les services nationaux :

"La personne chargée de la standardisation du service a monté un dossier à diffuser aux centres. Il a été prêt en octobre 1995. Ce dossier a été remis aux centres dans le cadre de réunions organisées par une équipe centrée sur des questions de communication au cours de laquelle une heure était consacrée à la remise du kit. La personne chargée de la standardisation avait un statut d'invitée : à cette époque, le service était le seul à être basé sur du conseil et ces réunions portaient sur la communication sur les services-conseils."

Cette présentation jugée trop succincte, des réunions d'information animées par des GAA ont été organisées :

"On a voulu faire plus. Des GAA ont été mandatés pour expliciter ce service auprès des centres. On passait une demi-journée à approfondir le contenu du service puis on listait les questions que les participants se posaient et on travaillait l'après-midi dessus. Tous les centres de notre zone ont été invités. Plus de la moitié est venue. Ils sont venus d'autant plus volontiers que c'était gratuit pour eux et que le financement ne posait donc pas de problème."

En outre, depuis le début de l'année 1996, la communication autour de ce service est de nouveau diffusée par le biais de notes²³ adressées aux directeurs de centre.

²³ Il s'agit notamment de notes diffusées sous l'en-tête "fidéliser pour développer" : la GCE 9601 du 8/01 "proposer le service mise en main aux clients entrants dans un logement neuf chauffé à l'électricité" ; la GCE 9602 du 2/02 "créer une culture commune fidélisation des clients chauffage électrique" ; la

Enfin, en mai 1996, une assistance téléphonique "*aux heures ouvrables qui doit répondre au plus tard dans les 24 heures à toutes les questions concernant le contenu et le portage du service*", un contact permanent par fax avec réponse sous 24 heures et la possibilité de bénéficier d'une journée de soutien réalisée par un GAA et prise en charge par le niveau national sont venus compléter le dispositif d'information sur le service.

II. LA MISE EN OEUVRE DU SERVICE «CONSEIL CONFORT ELECTRIQUE» DANS DEUX CENTRES

1. La décision de proposer le service

La mobilisation des deux centres étudiés²⁴ autour du service «conseil confort électrique» s'est faite à des dates distinctes et suivant des modalités différentes. Dans les deux cas, elle s'inscrit, bien entendu, dans le prolongement de la réflexion suscitée par le phénomène de désaffection de l'électricité et de la baisse de la satisfaction de la clientèle et répond à une volonté de remédier à cette situation.

Cependant, si le discours des interviewés autour de la mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» donne lieu au même type d'argumentaire, l'élément catalyseur de la décision qui a présidé à cette mise en oeuvre varie suivant les centres et la "gravité" de la situation locale. Ainsi, le centre E1 affiche des indicateurs plus préoccupants que le centre E2, où la décision de proposer le service apparaît plus comme une réponse à l'impératif de généralisation du service formulé par les services nationaux que comme une mobilisation volontaire et «spontanée».

a. Le centre E1

L'engagement du centre E1 dans la démarche fidélisation l'a conduit à s'intéresser au service «conseil confort électrique» dès 1993. Une activité plutôt marquée par l'importance de l'électricité et une prise de conscience de l'ensemble des agents des difficultés que rencontre cette énergie ont conduit la direction du centre à prendre rapidement toute la mesure du phénomène et à initier, en interne, un certain nombre de réflexions :

GEM 200 du 18/04 "renforcer l'action en résidentiel" ; la GCE 4 du 17/04 "généraliser le conseil confort électrique" ; la GCE 7 du 24/06 "accord cadre CNEE/EDF relatif au conseil confort électrique".

²⁴ Ces centres seront ensuite désignés par la dénomination E1 et E2.

"L'idée initiale de fidélisation du client vient du terrain. C'est le terrain qui nous a alerté en nous disant que l'on perdait des clients en électricité. [...] Les remontées se font de manière informelle, lorsque l'on rencontre les gens qui sont sur le terrain et qu'ils vous disent : «tiens, là, j'ai vu X maisons individuelles alimentées au fuel». Ici, l'électricité est importante car on a peu de gaz naturel. On a aussi beaucoup de constructions qui ont été réalisées dans les années 1960-70 et qui ont été équipées à l'électricité."

L'évolution de deux indicateurs semble avoir participé à la mobilisation du centre : le taux de placement de l'électricité dans les opérations immobilières réalisées sur le territoire du centre et l'indicateur de satisfaction de la clientèle :

"Il y a deux ans, deux ans et demi [1993-94], un plan de fidélisation a été mis en place dans le centre. Ça a été un grand virage commercial. On a voulu s'attaquer au chauffage électrique : on avait entre 5 à 7% de clients très mécontents de leur chauffage électrique. On constatait aussi la chute du chauffage électrique en logement neuf."

En effet, ce centre adopte un discours particulièrement attentif à ses résultats en matière de satisfaction de la clientèle, discours développé par la direction mais que l'ensemble de la ligne managériale semble s'être réapproprié :

"On est un centre qui a de mauvais résultats en terme de satisfaction. Ce que nous reprochent les clients, dans les enquêtes de satisfaction, c'est le conseil ! C'est là qu'ils nous attendent. [...] Nous, sur ce point [le conseil] on est faible. On a un taux de satisfaction plutôt mauvais ici. Toute [cette partie de la France] est plutôt mauvaise, je ne sais pas pourquoi, mais ici on est les mauvais parmi les mauvais, dans le peloton avec les voyous comme je dis, c'est-à-dire des centres du sud comme la Corse par exemple, alors qu'ici on est un centre plutôt calme : on travaille, on a peu de grèves. Et on est classé parmi les dix derniers !"

Ainsi, la prise de conscience de l'importance du phénomène de désaffection de l'électricité et de l'insatisfaction de la clientèle à l'égard de cette énergie a conduit le centre à s'engager activement et rapidement dans la voie de la fidélisation, avant même, semble-t-il, que les services nationaux en aient fermement affirmé la nécessité. Dans un premier temps, l'accent a été mis sur la rénovation, et un travail de sensibilisation et de collaboration avec les installateurs - électriciens de la région a été entrepris :

"Pour tout ce qui concerne la perte de clients sur le chauffage électrique, on est un centre qui a été relativement précurseur. On est parmi les premiers à avoir tiré la sonnette d'alarme. Dans le cadre du plan stratégique, fin 93 - mi 94, on a fait un bilan à mi-parcours. Là, on a demandé au national la possibilité de nous investir dans la rénovation lourde parce que l'on estimait que cela était indispensable. Le national, à l'époque, nous a accueilli avec scepticisme et mon prédécesseur a dû user de beaucoup d'arguments pour avoir quelques kopecks. Et, un an plus tard, c'était devenu la priorité des priorités. On avait déjà des idées avant l'opération fidélisation. Le partenariat avec le système «bien-être» était déjà lancé."

"Dans les années 1990-92, on travaillait sur le renouvellement des appareils électriques en relançant la vente. C'était parallèle au travail effectué dans le domaine de la biénergie. Dans le même groupe de partenaires, on avait de «l'élec» pure et de la biénergie."

Dans ce centre, la décision de mettre en place un dispositif de fidélisation des clients utilisant un chauffage électrique semble découler d'une mobilisation à la fois des fonctionnels du centre et de leur direction, alertés comme nous l'avons souligné par certains agents au contact de la clientèle :

"L'idée est née de la rencontre entre le directeur du centre de l'époque et le marketing."

L'idée de proposer le service «conseil confort électrique» est alors suggérée par les fonctionnels marketing du centre pour conduire une action en direction de la cible des clients s'installant en logement neuf labellisé. Elle est ensuite validée par la direction et retenue dès 1993, comme vecteur de fidélisation :

"C'était un souci au départ de développement de l'électricité. L'idée, c'était de dire aux gens qui prennent des maisons avec chauffage électrique labellisé, qu'on avait un service complémentaire à leur offrir. En 1993, on était dans une phase de développement et donc d'aide aux forces de vente. Ce service est né comme cela, en aide au développement."

"On a été un peu anticipateur dans les années 1993. Le directeur de centre a voulu que l'on réfléchisse aux services qui conviendraient à nos clients pour anticiper sur ce qui allait arriver du niveau national. Le choix a été fait au niveau du comité de direction où on a choisi entre ce qui a été fait au niveau local et la gamme venue du niveau national."

b. Le centre E2

Ce centre n'a envisagé de proposer le service «conseil confort électrique» que plus tardivement, en 1995. L'amélioration de l'indice de satisfaction de la clientèle est aussi présentée comme un des objectifs sous-jacents à cette décision :

"La fidélisation des clients du chauffage domestique est un enjeu important en terme national mais aussi local. Localement, on est mieux qu'ailleurs en terme de résultats d'enquête de satisfaction et on est aussi pas mal, même plutôt bien, en terme commercial. On est un peu atypique dans notre région où les centres sont moins bons sur l'électricité. Donc naturellement, par rapport aux clients «électricité», on a mis des actions en place depuis quelques années pour maintenir notre position."

De la même manière que dans le centre E1, cette offre de service succède à la mise en oeuvre du diagnostic chauffage électrique et à un effort de mobilisation des partenaires locaux :

"On en a parlé [du service «mise en main»] autour de l'indice de satisfaction de la clientèle au niveau national. On en a entendu parler l'an dernier [1995]. On a mis en place le diagnostic chauffage électrique et le conseil vient logiquement avec. Le directeur de centre veut améliorer l'indice de satisfaction. On est placé cinquantième et le directeur veut remonter à la cinquième place."

Mais plus prosaïquement, la décision de proposer le service semble répondre à une contrainte "externe" au centre plutôt qu'à un choix imposé par un contexte local. Les directives nationales formulées dès l'été 1995 ont été relayées par la direction du centre et ont en effet catalysé cette décision :

"Le service «conseil confort électrique» émane de notre directeur général et de sa volonté de le porter car c'est un nouveau service."

L'information sur le «conseil confort électrique» n'est en effet parvenue au centre qu'à partir de 1995, par le biais des notes issues du niveau national et des réunions «Résidéchanges» :

"Pour le service «conseil confort électrique», on a pu constater à travers des informations diffusées au niveau national que des centres le proposaient déjà."

On a commencé à en parler début 1995. On en a parlé dans Résidéchanges et dans des notes nationales."

Comparativement au centre E1, la décision semble avoir été plus "formelle", ou moins "impliquante" pour les fonctionnels du centre. Il s'agissait de répondre aux directives nationales mais de façon progressive, comme le préconisaient ces directives :

"Les informations qui couraient avaient l'air de dire qu'il fallait le faire pour tous les clients alors on s'est dit : «commençons la démarche avec un service complet à des personnes qui construisent un nouveau logement pour aller ensuite vers un plus grand nombre de personnes. Offrons un service aux personnes entrant en logement neuf»."

Bien que la décision de mettre en place le service «conseil confort électrique» semble constituer davantage une réponse à une incitation des services nationaux qu'une initiative spontanée, la mise en oeuvre de ce service n'a pas paru pour autant soudaine ou incohérente. Elle s'est inscrit dans la continuité des actions du centre et n'a pas par ailleurs constitué une innovation radicale dans la mesure ou une prestation, non formalisée mais relativement proche, était ponctuellement réalisée par les agents du centre :

"[Pourquoi proposer le «conseil confort électrique» ?] Depuis un an et demi, on propose déjà aux clients qui se plaignent un diagnostic et donc on fait un peu ce qui correspond au «conseil confort électrique». Ce service, en fait, on le faisait déjà auprès des clients mécontents donc pour nous, le service n'était pas nouveau. Ce n'est pas un service révolutionnaire mais il allait être proposé aux nouveaux entrants : c'est la cible qui était nouvelle."

2. La phase préparatoire à la proposition du service

Dans les deux centres, la proposition du service «conseil confort électrique» a donné lieu à une phase préparatoire prise en charge par les fonctionnels du centre chargés du marketing. De fait, le lancement de ce service semble, si ce n'est inquiéter les personnes en charge du projet, du moins susciter une certaine prudence et un effort plus ou moins important d'anticipation des difficultés.

Cet effort n'est pas comparable dans les deux centres. Cette variation s'explique en grande partie par la date de lancement du projet, avant ou après la décision de généralisation des services nationaux mais aussi en fonction de la position et de la

fonction des individus impliqués, la personne assurant la relation avec les agences étant bien entendu la plus mobilisée.

a. Le centre E1

Le centre E1 n'a pu s'appuyer sur aucun outil, ni recommandation nationale puisqu'aucune mesure d'accompagnement n'avait été conçue. De fait, la mise en oeuvre du service semble avoir davantage mobilisé le centre E1 que le centre E2.

Dans le centre E1, la personne chargée de la proposition du service était un fonctionnel du service marketing qui, avec ses collègues, s'est chargé d'organiser le lancement du service. Une des préoccupations premières de cette équipe s'est portée sur l'identification, *a priori*, des difficultés qui pouvaient surgir lors de la réalisation du service auprès de la clientèle. L'effort s'est notamment porté sur la connaissance des matériels et plus précisément celle des programmeurs, appareils dont la manipulation peut dans certains cas s'avérer complexe et déroutante pour l'agent qui exécute le service. Il s'agissait de plus de parvenir à garantir une homogénéité de prestation indépendamment du matériel possédé par le client :

"Avant 1993, j'étais chargé d'affaires sur le terrain puis j'ai été chef des vendeurs pour le développement, donc j'ai toujours été sur le terrain. Voilà pourquoi j'ai cherché à repérer les pièges, sans oublier que ce service nécessite d'avoir une certaine connaissance technique du chauffage électrique. On tient compte des produits pour que le service soit bon mais les produits ne suffisent pas à faire le service. Dans le cas du chauffage électrique, on n'a pas forcément de bons produits en plus. On doit faire en sorte que les problèmes du produit ne soient pas retrouvés dans le service."

Outre, cette recherche *a priori* des difficultés éventuelles d'exécution du service, le centre E1 a opté pour un lancement progressif du service sur le centre en trois phases. Une première phase de test a été mise en place dans deux agences et sur une cible limitée aux entrants dans un logement neuf, avant que la promotion du service ne soit élargie :

"En premier, il y a eu la volonté de faire. Puis, on a voulu faire un test. [...] Ce service, on l'a testé sur une petite zone géographique il y a trois ans [1994]. Il y a deux ans, on a élargi l'expérience et cette année, on l'a diffusé sur les maisons neuves labellisées ou pas."

Cette phase de test a notamment permis de rassurer les fonctionnels quant à l'acceptabilité du service par les clients :

"[Le test] ça a concerné vingt à trente clients donc cela n'a pas été compliqué à faire. L'agent qui était un technicien prenait son téléphone et proposait aux clients. Ça marchait bien : les clients disaient toujours «oui»."

Dans ce centre, le service est aujourd'hui proposé à l'ensemble de la cible définie par les services nationaux mais sur une partie seulement du territoire du centre :

"Pour le service «mise en main», on travaille dans le neuf. On travaille aussi sur le premier équipement dans l'existant, c'est-à-dire au premier accès au chauffage électrique par le biais d'une rénovation totale, voire d'une réhabilitation dans le marché inorganisé. Le troisième axe, ce sont les entrants, c'est-à-dire ceux qui emménagent dans un logement en chauffage électrique."

Les mesures d'accompagnement de la diffusion du service dans les agences ont principalement reposé sur une session de formation. Celle-ci a été assurée par des personnels du centre pendant la période de test, avant d'être réalisée en co-animation avec le centre de perfectionnement. Cette formation alliait acquisition de connaissances techniques et travail sur la relation au client :

"Les agents «PI²⁵» ont suivi une formation. On leur faisait un descriptif de ce qu'est une bonne installation, un descriptif des différents types d'installations et des différents équipements. On a formé quatre à cinq personnes sur les deux sites expérimentateurs."

"La formation a porté sur la technique un peu, les installations de chauffage électrique, certains rappels, et sur l'approche commerciale. On présentait les principes de base de l'approche commerciale, c'est-à-dire l'écoute du client, réexpliquer en d'autres termes, apprendre à reformuler. On a fait trois jours de formation [...] Vous savez, le problème, c'est d'apprendre à dire les choses avec des mots simples, surtout quand ce sont des techniciens."

Le volet technique est cependant le mieux mémorisé par les agents qui n'évoquent jamais la dimension commerciale de la formation dont ils ont bénéficié. Il est vrai que "culturellement" cette première dimension est la plus valorisée dans la mesure où une partie d'entre eux sont techniciens de métier et que leur souci premier est de parvenir à

²⁵ Agents chargés des «petites interventions».

manipuler l'ensemble des appareils qu'ils sont amenés à rencontrer, puis ensuite, à en expliquer le fonctionnement :

"Pour la fidélisation [service «conseil confort électrique»], la formation a été faite par des gens du centre, des personnes du commercial. La formation a porté sur les «ouvrants», la VMC, les cumulus, tous les types de programmeurs, de convecteurs, sur tout ce qui peut être installé chez un client. [Votre évaluation de cette formation ?] On a appris des choses : les appareils évoluent."

"On a aussi eu des informations sur les panneaux radiants, qui présentaient les différents types de panneaux. On a eu des informations sur la ventilation mécanique, les différents types de convecteurs et une documentation sur comment programmer le chauffage électrique. On a fait des photocopies de documents qui permettent d'avoir un support tout prêt pour dessiner les zones de chauffage avec le client avant de programmer et on a eu une documentation sur les régulateurs."

De plus, le travail d'identification des difficultés éventuelles qui peuvent surgir lors de la réalisation de ce service a mis en lumière la relative complexité des appareils de programmation dont pouvaient être dotés certains logements visités. Ainsi, cet effort d'accompagnement des agents porteurs du service a donné lieu à l'élaboration d'un outil, le guide des programmeurs, mobilisé ensuite par les services nationaux, ainsi qu'à une série de conseils pratiques :

"Pour la bibliothèque de programmeurs, [...] j'ai repris le service et j'ai cherché le piège pour que la personne qui allait porter le service ne soit pas piégée. Un exemple : le programmeur peut être dans la maison ou ailleurs, or l'agent pense que c'est toujours dans la maison et ne regarde pas à l'extérieur. Ça c'est un exemple de piège auquel il a fallu penser. Un autre exemple est que l'on annonce que l'on peut faire de la programmation sur la semaine. Or on peut arriver dans une maison et découvrir que la programmation est uniquement journalière. Il faut anticiper ces choses-là. La programmation pose quelques pièges alors on a fait une fiche pour la programmation."

b. Le centre E2

Dans ce centre, la mise en oeuvre est relativement récente puisqu'elle a effectivement commencé au printemps 1996. Elle relève du chef de projet fidélisation et la phase préparatoire a été formellement confiée à un groupe de travail :

"Le service «conseil confort électrique» a été pensé en 1995. On a demandé au groupe développement grand public de penser les outils pour le porter. Ce groupe est organisé par le responsable du projet fidélisation."

La reconstitution du lancement du service dans ce centre fait apparaître un investissement limité des fonctionnels du centre autour de ce service ainsi que l'existence d'un intervalle relativement long entre le moment de la prise de décision par la direction de proposer le service et la réalisation de la première offre. En effet, une période de près d'un an s'est écoulée avant que la première prestation ait été réalisée, conséquence d'une combinaison d'éléments sur lesquels nous reviendrons dans la partie consacrée à l'évaluation de la mise en oeuvre. Notons simplement que le pilotage de la mise en oeuvre, malgré les premières mesures d'accompagnement conçues par le niveau national, n'a pas permis de mettre en place rapidement le service.

Dans un premier temps, la mise en oeuvre a semble-t-il concerné l'ensemble des agences mais s'est limitée aux clients entrant dans des logements neufs. Cette cible est définie comme prioritaire par le Comité Exécutif d'EDF GDF Services en juin 1995 puis par une note d'État-major en janvier 1996, et jugée effectivement plus "maîtrisable" par le pilote :

"Le choix des nouveaux entrants dans le neuf a été défini par le responsable du projet fidélisation. On a quatre à cinq cents réalisations de logements individuels par an donc on connaissait le potentiel. On avait une réactivité par rapport à ça."

Pour préparer la mise en oeuvre du service, le centre a disposé du premier dossier diffusé par les services nationaux en octobre 1995 et le pilote a participé aux réunions nationales d'information sur le service. Les supports proposés par les services nationaux ont été utilisés, à l'exception du guide de visite. Ce document a été élaboré à partir d'un guide issu d'un autre centre afin que les utilisateurs, agents et partenaires, n'aient qu'à cocher des cases et non rédiger des commentaires comme le prévoyait la version nationale :

"Le pilote m'a confié les dossiers faits par le central et des documents rédigés par Lille, je crois, pour les mettre à notre sauce. Comme il fallait aller très vite, on a simplement mis nos noms. On n'a pas eu le temps de rédiger des documents donc on les prend comme ça. Seul un document, le guide de visite, a été modifié avant de le faire passer à nos agents. [...] Pour le service «mise en main» on a dû éditer des documents : le guide de visite qui ne correspond pas à ce qui a été fait par les services centraux."

De même, un travail de conception d'un courrier de promotion du service a été réalisé en collaboration avec les chefs d'agence :

"On a réfléchi sur les documents qui existaient pour faire la promotion du service avec les chefs d'agence pour voir ce que l'on mettait dans ce mailing. [...] Plusieurs choix sont donnés par le niveau national et on a bricolé une lettre avec une proposition de services et un questionnaire."

Les mesures d'accompagnement ont par ailleurs reposé sur l'organisation d'une formation. Celle-ci a plus particulièrement mobilisé un membre de l'équipe chargée de la fidélisation, qui semble l'avoir en outre animée. Le volet technique a constitué l'essentiel de la formation, les agents sélectionnés pour "porter le service" ayant été retenus pour leur "comportement clientèle" :

"La formation consistait en quelques rappels succincts sur le chauffage électrique puis on déclinait le processus du guide de visite, on parlait des appareils, on leur faisait penser aux circuits à suivre pour proposer le service et bien sûr, on présentait le pourquoi du service. Pour cela, on partait du constat que les nouveaux arrivants sont moins contents en moyenne que les autres et les résultats des enquêtes qui disent que 50% des clients attendent des conseils."

Vingt agents, la plupart techniciens de métier, ont suivi cette formation :

"Il y a eu une journée de formation faite aux agents où on leur expliquait le pourquoi du service, par rapport à la satisfaction, aux engagements d'EDF GDF Services et par rapport à nos cibles. Puis on leur présentait les documents : le mailing avec la carte T à renvoyer au groupe développement grand public et on expliquait le dispatchage qui était ensuite fait entre les agences."

Enfin, il est prévu que la personne chargée de la mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» accompagne pendant un certain temps les agents au domicile des clients *"pour voir les problèmes qui pouvaient se poser et pour aider les agents"*.

3. L'organisation de la promotion du service et la préparation de la visite au domicile

L'organisation de la promotion et de la vente du service est globalement similaire dans les deux centres : la promotion du service est réalisée à la fois par mailing au niveau du service marketing du centre et aussi, lors de contact directs, par les agents d'accueil ; le traitement de la demande de prestation est, dans un premier temps, réalisé par un conseiller clientèle qui fait une étude tarifaire puis transmet un dossier aux agents d'exécution qui effectuent la visite au domicile du client.

a. Le centre E1

Dans le centre E1, la promotion du service a été, pendant la phase de test, réalisée par téléphone par un agent «PI» puis, après extension, par mailing et en accueil clientèle :

"Le centre fait un mailing et les agents à l'accueil en parlent aussi aux clients."

Le circuit est ensuite le suivant : si le client est intéressé, il remplit un questionnaire permettant d'obtenir les informations relatives à son installation, ses équipements, son usage de l'électricité, qu'il renvoie à l'agence dont il dépend. Les conseillers - clientèle réceptionnent le questionnaire qui leur permet de réaliser, avant la visite chez le client, une étude tarifaire :

"Le centre envoie un mailing aux clients. Certains retournent le questionnaire rempli. Les conseillers font alors une étude tarifaire. Cette étude est possible avec Optimia. Ça consiste à faire des estimations de consommation avec différents tarifs pour pouvoir comparer, en tarif de base, en «heures creuses - heures pleines», EJP et Tempo. On fait aussi une estimation des coûts par équipement par mois, par an et en pourcentage de la consommation globale. Ça permet de voir par exemple que 67% du coût, c'est le chauffage. Après, on s'occupe de la gestion de l'énergie. On montre ce que ça donnerait avec un gestionnaire. On fait ça avec le gestionnaire «Tempo delta dore» qui est le plus sophistiqué et qui permet d'indiquer le niveau de confort selon les jours. On donne aussi une information sur les taxes municipales. En encart, on met le conseil avec des informations concernant les prix et les horaires. Et puis, on sensibilise aussi sur le paiement mensuel et l'utilisation du chauffage : on met un tableau illustratif du coût avec deux options variant de deux degrés pour qu'ils visualisent la différence de coût. [...] Dans le neuf, le gestionnaire coûte trois mille francs donc il est souvent installé."

Un dossier est ainsi ouvert auquel viendra s'ajouter la charte d'engagement signé par le prestataire et le client. Ce dossier est transmis, en fonction des agences, soit à l'agent qui prend rendez-vous lui même avec le client, soit à un manager qui organise les plannings et transmet aux techniciens le dossier du client.

b. Le centre E2

Le centre E2 semble avoir adopté la même organisation de promotion et de réalisation du service en se limitant aux entrants dans un logement neuf. Les entretiens réalisés dans ce centre ne permettent pas de décrire avec certitude la façon dont le service est proposé : le discours des interviewés a été souvent évasif ou contradictoire, ce qui laisse penser que l'organisation n'a peut-être pas encore été clairement formalisée.

Concrètement, le service a uniquement été proposé durant le printemps 1996 par les "fonctionnels" marketing du centre. L'identification des clients - cible s'est faite à partir

des mises en service réalisées, qui ont été signalées au service marketing. Ce dernier s'est ensuite chargé de réaliser un mailing :

"On repérait les clients grâce aux agents d'étude qui faisaient les branchements dans «l'individuel diffus» et qui notaient lorsqu'il y avait de l'électricité. La cible, c'était les nouveaux entrants dans le neuf. [...] On envoie un courrier aux entrants à n+1 : ils l'ont un mois après leur arrivée au maximum. Je fais confiance dans un premier temps aux remontées des agences."

Le même processus fonctionne pour les mises en service directes :

"On a des remontées d'information de chaque agence pour les mises en service directes. Sur la liste de ces mises en service, on a repéré les mises en service hors Tempo car dans ce cadre-là, il y a déjà un conseil qui est donné, et on a envoyé un mailing."

L'étude tarifaire ne semble pas réalisée par des conseillers clientèle. Une vingtaine d'agents sur le centre ont été formés pour devenir des *"agents spécialistes «mise en main»"* qui prennent en charge l'ensemble du processus de réalisation du service, de l'étude tarifaire jusqu'à la visite au domicile, en passant par la prise de rendez-vous.

Aujourd'hui, seule une partie des entrants dans un logement neuf s'est donc vu proposer le service. L'élargissement de la proposition du service aux autres cibles est prévu, dans un premier temps, dans deux agences en septembre 1996 puis dans l'ensemble des agences du centre pour début 1997.

4. La réalisation du service au domicile du client

La réalisation du service au domicile du client est un moment qui peut, comme nous le verrons, poser quelques problèmes. Cette prestation se caractérise par une durée relativement longue, un contenu variable et ne semble pouvoir se faire qu'en période d'utilisation du chauffage électrique par la clientèle.

a. Le centre EI

Le service «conseil confort électrique» consiste à passer en revue un certain nombre d'aspects concernant le chauffage électrique²⁶. Il ne se limite cependant pas à une stricte délivrance de conseils mais semble aussi fréquemment constituer une évaluation de l'installation, voire du logement :

"La «mise en main», c'est l'explication de l'utilisation des appareils. Si les appareils sont défectueux, on les sensibilise en leur disant que ce serait bien d'en changer."

²⁶ Rappelons que l'accord cadre du 8/05/1996 spécifie que *"la prestation consiste à proposer [au client] une visite lors de l'emménagement dans son nouveau logement [...] Le prestataire donne des conseils d'utilisation sur le confort électrique, procède à l'optimisation tarifaire, sensibilise à la qualité de l'installation, tant au niveau du bâti que de l'équipement."*

L'essentiel de la prestation semble cependant consacré aux explications concernant l'utilisation du chauffage et au réglage des programmeurs en fonction des différents espaces. Aux yeux des agents qui réalisent le service, les conseils sur l'utilisation des programmeurs constituent la phase la plus délicate de la prestation. Non seulement, elle peut s'avérer relativement longue si le matériel est complexe et/ou inconnu, mais elle peut nécessiter un effort pédagogique important. Ainsi, certains agents se limitent à manipuler le programmeur en commentant au fur et à mesure les gestes qu'ils réalisent, alors que d'autres prennent le temps de demander ensuite au client de réaliser, seul, les manipulations qui viennent de lui être expliquées.

Le temps de réalisation du service varie donc en fonction des matériels, de l'installation, des capacités pédagogiques des agents et cognitives des clients. Globalement, il s'agit d'une prestation longue [*"Pour la «mise en main», il faut du temps, ça j'attire votre attention, il faut donner le temps aux agents"*] qui peut durer d'une heure trente à trois heures :

"Pour Tempo et pour la «mise en main», ça dure au maximum trois heures. Il y a des gens qui connaissent leurs programmeurs alors avec eux, on va plus vite. Et il y a des gens plus curieux que d'autres."

La réalisation du service par des partenaires paraît encore très limitée, voire inexistante. Ce centre a pourtant mis en place en 1994, une structure de partenariat, le «système bien-être» qui est une association à laquelle ont adhéré soixante-cinq entreprises. Les partenaires ont été formés et mobilisés pour la réalisation de diagnostic d'installation de chauffage électrique. Cependant, le partenariat n'a pas répondu aux espérances des installateurs - électriciens et leur implication sur le service «mise en main» n'a pas encore été effectuée²⁷. Le pari fait par le centre est que, *"à la longue, en les formant, ils se sentent obligés de faire la «mise en main»"*.

Par ailleurs, le service a plutôt été effectué *"en période de chauffe"* : d'une part, le client semble plus attentif et réceptif à la proposition de service lorsqu'il est en situation d'utilisation de son chauffage électrique et donc préoccupé par sa consommation ; d'autre part, il paraît difficile de réaliser correctement le service en saison chaude, ou plus exactement la partie concernant le réglage des thermostats ou des programmeurs, si ce n'est en fixant a priori un niveau de température qui pourra ensuite s'avérer peu satisfaisant pour le client :

²⁷ Rappelons par ailleurs que l'accord cadre n'a été signé que le 8 mai 1996.

"Nous, dans le centre, on s'est dit que l'on ne pouvait pas faire de «mise en main» en dehors de la période de chauffe surtout qu'il faut mesurer la température dans les pièces pour savoir ce qui convient au client et voir si on ne peut pas mieux ajuster la température. Faire ça en été, ça frôle le ridicule et c'est source d'erreurs. Or, on nous a dit que l'on n'avait pas le droit à l'erreur, qu'il fallait que l'on soit bon sur les services, donc ce n'est pas à faire en été."

"Les «mises en main», on en fait surtout en hiver. J'en ai fait une la semaine dernière [début juillet] mais en fait, c'est parce que le client avait un starbox, un gestionnaire d'énergie, et on devait programmer tout l'électroménager et le chauffage aussi. On a donc programmé le chauffage mais en le coupant."

Enfin, le service semble fréquemment associé à la promotion de l'option tarifaire Tempo :

"J'ai dû faire entre dix ou quinze «mises en main» et ils ont tous pris systématiquement Tempo. En général, c'est l'électricien qui leur conseille de prendre Tempo. [...] En général, on fait Tempo puis dans un second temps la «mise en main»."

b. Le centre E2

Dans le centre E2, les informations recueillies sur la réalisation du service sont limitées, d'une part parce que peu de prestations ont été réalisées et d'autre part, parce qu'il n'a pas été possible dans le cadre de ce travail de rencontrer des agents qui ont exécuté ce service.

La personne chargée de piloter l'exécution du service en accompagnant notamment les agents lors de leur première prestation explique que le service est en effet l'occasion de donner des conseils pour l'utilisation de l'installation existante, mais aussi de formuler une appréciation de cette installation, qui entre dans ce que l'accord cadre définit comme une *"sensibilisation à la qualité de l'installation, tant au niveau du bâti que de l'équipement"* :

"Le service «conseil confort électrique», c'est un constat des lieux. On va chez le client et on lui dit : «voilà, au niveau des émetteurs, vous avez tel matériel ; c'est bien ou c'est moins bien ou il faudrait penser à les changer. Il faut faire une analyse de l'existant, faire un constat de la ventilation, voir l'isolation."

Le service «conseil confort électrique» est parfois l'occasion d'une prise de conscience par les clients de la médiocrité de leur installation, voire du non-respect de l'accord passé avec le promoteur ou l'installateur - électricien, et se prolonge parfois par une décision d'amélioration de l'installation existante :

"Le premier client chez qui on a été était en logement neuf depuis un an. Il nous a accueilli sans problème. Ça nous a conforté dans l'idée que c'était évident qu'il fallait faire ce service. Ces gens pensaient avoir une maison labellisée et des panneaux rayonnants mais ce n'était pas le cas. Ils n'avaient eu aucune explication sur les modes de réglage «réduit» ou «confort» et ne savaient pas qu'ils pouvaient utiliser «réduit» en cas de non-occupation des pièces. Ça a déclenché une visite du technicien de chez Untel, qui était le matériel de programmation installé, pour vérifier la conformité de l'installation et voir s'il n'y avait pas quelque chose à faire pour améliorer l'installation en couplant une participation d'EDF et de l'installateur."

Le partenariat autour de ce service reste là encore très limité malgré l'existence d'une convention, entre le centre E2 et soixante-dix installateurs - électriciens de la région, convention évoquant la mise en oeuvre de cette prestation et la formation effective de quarante d'entre eux. Le service a pour l'instant été principalement proposé par les agents du centre. Il est certes prévu que les partenaires réalisent une partie des prestations de service «conseil confort électrique» mais, après six mois de proposition du service, cela n'avait eu lieu qu'une seule fois et auprès d'un client qui ne faisait pas partie de la cible des entrants dans un logement chauffé à l'électricité. Il s'agissait d'un client désireux de rénover son installation et qui avait bénéficié d'un diagnostic «chauffage électrique» :

"On a eu un retour d'offre faite par un installateur. On a l'habitude de travailler avec cinq ou six installateurs sur les quarante en fait. L'électricien est allé faire un diagnostic gratuit et a préconisé des travaux qui déboucheront en fonction des primes que le client pourra obtenir. Mais cet électricien n'a pas attendu les travaux pour faire une «mise en main» : c'est sans doute un argumentaire pour lui, pour vendre les travaux."

5. Le dispositif de suivi de la commercialisation

Le suivi de la mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» dans les centres apparaît globalement inexistant ou du moins peu formalisé. Il semble davantage relever

d'un processus informel de remontées d'informations avec, ponctuellement, une "chasse aux chiffres" lorsque des services nationaux sollicitent des informations :

"[Dans le centre], on a un réseau : ça consiste à quelques rencontres formalisées autour de quelques thèmes. On en a parfois une par trimestre : on se réunit et on déjeune ensemble. Et puis on a les appels directs de conseillers qui sont sur le terrain. Ça remonte pas mal, surtout sur les difficultés."

Les informations relatives par exemple au nombre d'offres de services effectivement réalisées restent éparées. Chaque agent rencontré a avancé un chiffre approximatif des prestations qu'il a réalisées sans qu'une information relative aux résultats de l'agence ou du centre dans sa globalité n'ait pu être recueillie²⁸. Ces résultats sont parfois étonnamment variables d'un interlocuteur à l'autre. Ainsi, dans un des deux centres, le nombre de prestations effectivement réalisés passait selon l'interlocuteur de "sept" à "cinquante à soixante" prestations !

Les services nationaux ne semblent pas non plus posséder une information quantifiée concernant ce service. Aucune collecte organisée de données relatives à cette prestation n'est pour l'instant réalisée :

"Aucun suivi n'est fait. [...] Les centres, ils n'ont pas de chiffres ! Ils ne savent pas combien ils en proposent, combien ils en vendent, ni qui a effectué le service. Par contre, en général, ils savent le retour en terme de satisfaction des clients parce qu'ils font l'enquête de satisfaction ; ça en général, c'est fait."

Ainsi, interrogés sur les centres E1 et E2, les services nationaux déclarent ne pas trop savoir ce qui se passe dans l'un des deux centres et n'avoir qu'une information qualitative et informelle sur le second :

"Le centre E2 a beaucoup de contact avec les services centraux. Ils ont formulé beaucoup de demandes mais je n'ai pas de retour donc on ne sait pas ce qu'ils font. [...] Le centre E1, ils sont partis assez tôt sur ce service [...] mais il y a eu beaucoup de changement de personnes à la fidélisation."

Les contacts existants entre les centres et les services nationaux ne permettent pas le recueil de ce type de renseignements car ils correspondent principalement à des retours

²⁸ Les questions relatives au nombre de prestations réalisées ont en fait été l'occasion, non pas de réaliser une évaluation quantitative du service, mais de repérer les modalités éventuelles de suivi de la promotion du service au sein des centres et de saisir, de ce fait, les problèmes de pilotage que pouvait rencontrer la mise en oeuvre du service.

d'expérience ponctuels plutôt qualitatifs et des réunions d'information ou de demandes d'information.

Si dans le centre E1, le suivi de la mise en oeuvre du service se fait sur un mode principalement informel, dans le centre E2, le suivi apparaît presque relever d'une préoccupation prématurée, l'attention du pilote étant essentiellement portée sur l'élargissement de la promotion de service et l'organisation de nouvelles vagues de mailing. Des indicateurs sont cependant évoqués, d'ordre qualitatif et quantitatif, plus ou moins formalisés :

"L'évaluation que je ferai ? Ce sera en fonction du nombre de services qui auront été faits, du retour de l'enquête de satisfaction immédiate, des échos du terrain par les gens qui portent le service auprès des clients et par les installateurs ; et puis aussi le nombre des retours, les bilans, que l'on fera au bout d'un an et enfin, on verra l'évolution du taux de satisfaction dans deux ans. [...] Le seul objectif qui compte, c'est le taux de satisfaction des clients mesuré dans l'enquête un an plus tard. C'est un des axes de progrès ; l'évolution de la satisfaction, c'est ça l'objectif et le «conseil confort électrique» est un élément pour y arriver."

L'ensemble de personnes rencontrées souligne effectivement l'impact de ce service en terme de satisfaction de la clientèle. Cette opinion est confirmée par un retour d'expérience réalisé par les services nationaux qui conclut à un taux de satisfaction pour ce service de 90% des clients.

Certains interviewés soulignent l'importance du temps accordé aux clients comme vecteur de satisfaction :

"Les clients sont contents : ils apprécient toujours qu'on leur consacre du temps."

Cette satisfaction immédiate des clients semble confortée par les bilans réalisés un an après la première visite. Quelques agents évoquent en effet les quelques bilans qui ont pu être effectués en soulignant l'incidence de l'étude tarifaire réalisée lors de la délivrance de ce service :

"Il n'y a que quelques bilans qui ont été faits. Moi, je n'en ai pas encore fait. Les bilans sont positifs. En général, les clients avaient le tarif «heures creuses / heures pleines» et sont passés à Tempo avec un insert : ils économisent de l'argent."

Enfin, la gratuité du service couplée à la pertinence des conseils dispensés apparaît pour beaucoup contribuer à l'acceptabilité du service et à la satisfaction du client :

"Ce service est utile et, en plus, il est gratuit. Donc, pour l'instant, les clients auraient tort de s'en priver."

III. L'EVALUATION DES PROCESSUS DE CREATION, DIFFUSION ET MISE EN OEUVRE DU SERVICE «CONSEIL CONFORT ELECTRIQUE» DANS LES CENTRES

1. LES LIMITES DU PROCESSUS D'ELABORATION DU SERVICE

1.1. Une participation limitée des centres

À l'origine, le service «mise en main» semble avoir été conçu dans un centre d'EDF GDF Services. Cependant, le travail sur la standardisation du service a été réalisé par les services nationaux de façon relativement autonome.

Les personnes concernées se sont principalement appuyées sur leur propre expérience de terrain et ont mobilisé des contacts relativement informels :

"C'était du travail en chambre. Je travaillais dans mon coin puis je validais avec le chef de la division marché résidentiel du CECE. Je m'appuyais sur ce que je savais car j'avais moi-même été en centre."

Les centres qui s'étaient engagés dans la promotion du service ont été peu sollicités et lorsque leur aide a été demandée, il s'agissait de trouver un palliatif rapide qui vienne se substituer à la conduite d'une expérimentation.

Quelques centres avaient en effet inscrit la mise en oeuvre du service «mise en main» dans leur plan de fidélisation et s'étaient effectivement lancés dans cette voie avant les services nationaux :

"Dix centres ont démarré avant nous et on s'en est servi pour bâtir nos outils.[...] En octobre 1995, on a identifié les dix centres qui étaient très avancés et on a fait une étude de ce qu'ils mettaient dans leur offre et comment ils la portaient. On a rajouté la vision partenariat. On a donné un premier dossier sur le portage, c'est-à-dire la démarche commerciale. Un effort a été fait pour préciser le mode de portage en cinq phases de la prospection, à la commercialisation en passant par la promotion, la vente et la mise à disposition. Il y a donc eu ratissage de ce qui se faisait dans les centres les plus avancés et essai de clarification."

Ils ont été sollicités pour valider notamment le premier dossier élaboré par les services nationaux et les remarques formulées ont été prises en considération pour l'améliorer et le compléter :

"On a eu besoin de quelques centres. J'ai eu sept centres qui ont accepté de valider mon dossier avant sa première diffusion en octobre 1995."

"Entre le premier dossier d'octobre 1995 et le second, il y a une progression : on l'a amélioré. On a utilisé les réunions Résidéchanges pour faire remonter les réactions des centres et intégrer leur remarques."

Une partie des documents utilisés pour l'exécution de la prestation, qu'il s'agisse du dossier remis au client ou des documents destinés à faciliter la tâche de l'agent exécutant le service, s'est inspirée par des documents conçus dans les centres. Deux idées sont particulièrement présentées comme issues des centres : une bibliothèque des programmeurs, et le dossier de bienvenue contenant notamment le guide de visite et la documentation sur le confort électrique :

"On a récupéré tous les programmeurs qui existent sur le marché et on a fait une notice explicative en français clair. C'est une idée venue d'un centre qui avait fait une bibliothèque des programmeurs. On a créé un dossier de bienvenue : on a pris ce que deux centres faisaient et on a pris ce qu'il y avait de bien."

Cependant, il est intéressant de noter que les deux centres étudiés estiment ne pas avoir été impliqués dans le processus d'élaboration du service et des outils qui ont accompagné sa diffusion. Cette réponse n'étonne pas dans le cas du centre E2 qui ne s'est engagé dans la mise en oeuvre du service que tardivement et après l'annonce de la généralisation du service. Elle paraît, dans un premier temps, plus surprenante dans le cas du centre E1 qui partage ce sentiment, tout en confirmant avoir été contacté par les services nationaux :

"En 1995, lorsqu'ils [les services nationaux] ont décidé de généraliser le service, ils sont venus voir ce que l'on faisait. Ils cherchaient à avoir des informations. Ils ont visité deux centres, dont le nôtre."

En fait, cet écart de perception qui existe entre d'une part, le centre contacté et, d'autre part, les services nationaux, découle de la nature même de la démarche réalisée par les services centraux. Les visites faites aux centres engagés dans la promotion du service et les consultations qui ont ensuite pu être conduites n'avaient pas pour objectif de faire participer ces unités à l'élaboration du standard, des outils ou des recommandations. Il s'agissait d'effectuer rapidement des retours d'expérience, dont la finalité était d'obtenir une vision de ce que les centres pouvaient faire, des variations qui pouvaient exister, des difficultés qui pouvaient surgir, pour ensuite s'inspirer de ces

observations et rédiger ou améliorer les classeurs d'accompagnement du service, ou encore proposer des mesures d'accompagnement complémentaires comme les modules de formation.

La participation limitée des unités à cette phase suggère globalement deux catégories de remarques :

- Les centres sont valorisés lorsque des éléments qu'ils ont conçus sont repris par les services centraux. Cette remontée d'informations semble actuellement fortement dépendante des relations que les services centraux établissent avec les centres. Ainsi, certains individus bénéficient de "réseaux" personnels et informels dans les centres, qu'ils entretiennent par des visites dans les unités alors que d'autres semblent fonctionner de façon plus isolée, quelque peu coupée de la "réalité du terrain". La proximité au terrain, décisive en matière d'élaboration de nouveaux services à la clientèle, semble dans le cas du service «conseil confort électrique» avoir principalement reposé sur la volonté propre des personnes chargées de la standardisation, aucune procédure de type expérimentation par exemple ne leur étant imposée.

- Faire le constat d'une participation limitée des centres à l'élaboration du service ne signifie pas pour autant que les centres souhaitent systématiquement être impliqués. Néanmoins, une expérimentation aurait sans doute permis d'anticiper une partie des difficultés de mise en oeuvre du service.

1.2. Une phase d'expérimentation sacrifiée

Initialement, l'intention des personnes chargées de la standardisation du service était de mettre en place une expérimentation qui devait permettre de confronter ce premier travail "en laboratoire" aux réalités du terrain :

"La personne chargée du dossier est revenue au moment où on a dit : «il faut faire en sorte de mettre en place ce service dans [tous] les centres». Elle a repris le dossier à ce moment-là. Je lui ai proposé d'expérimenter les standards sur certains centres pour évaluer leur aspect réaliste ou pas. Elle pensait aussi qu'il fallait le faire. On se donnait le calendrier suivant : septembre 1995, démarrage de l'expérimentation avec les centres. On les accompagnait sur le terrain pour voir les réactions des clients ; on faisait des réunions de débriefing avec les centres et on arrivait à la mi-juin 1996 pour boucler l'expérimentation et faire un bilan."

Cette expérimentation n'a pu être conduite. La décision de diffuser un dossier en octobre 1995 est venue écourter les délais de préparation du dossier et rendre, de ce fait, inopportune toute expérimentation. Certains acteurs des services nationaux dénoncent cette accélération du processus de diffusion du service auprès des unités, accélération qui a entraîné l'abandon de toute expérimentation :

"Au départ, pendant l'été 1995, j'avais proposé un plan de travail au chef de projet fidélisation, qui l'a lui-même présenté à son chef, et dans lequel je proposais une expérimentation sur cinq centres. C'est revenu avec un refus et on m'a dit «ce n'est pas possible, tout doit être bouclé dans un mois et demi»."

"[...] Alors, l'été 1995 se passe sans rien de spécial. La personne chargée du dossier «mise en main» était rentrée et avait repris les rennes. Elle avait contacté les centres pour s'informer de là où ils en étaient. Elle a un bon réseau dans les centres : c'est quelqu'un qui est proche des centres et qui a pas mal de contacts. Mais, en septembre 1995, on nous explique que le service doit être en place à une date précise et qu'on n'avait pas le temps de conduire une expérimentation."

Au terme de l'étude, la raison de cette accélération reste en partie obscure²⁹. Les personnes rencontrées la corrèlent, comme nous l'avons déjà évoqué, avec la décision de mobiliser fortement et de façon directive les centres autour de la fidélisation. D'autres l'expliquent par une prise de conscience tardive de la nécessité de s'engager dans "un plan de développement des services autour des usages" :

"Quand les commerciaux [des services nationaux de la DEGS] se sont rendus compte qu'il fallait développer des services, ils ont voulu mettre les bouchées doubles et faire vite, d'où le sentiment de précipitation que tout ça peut donner. Et, par rapport aux étapes de la mise en oeuvre du service, ils n'ont pas respecté les étapes et sauté l'expérimentation et le bouturage."

Cependant, certains interviewés émettent des doutes quant au bien-fondé de cette décision, incriminant la faible réactivité des services centraux et l'absence de pilotage efficient de la généralisation du service :

"Cette décision [de généralisation du service dès octobre 1995], elle devait venir d'un Comité de direction, mais je ne sais pas bien lequel : il y en a tant ! Il y a des choses bizarres à EDF : il y a des sujets qui mériteraient d'être gérés comme des projets et qui ne le sont pas ! Être géré comme un projet, ça veut dire que ce soit fait avec des intentions claires et affichées, une planification, une mobilisation de ressources et ça, c'est peu fait. On est plus dans des intentions peu claires, ni affichées mais avec des gens qui travaillent dans leur

²⁹ Soulignons que ce thème a plutôt suscité une attitude d'évitement de la part des interviewés ["ça, il faut demander à untel"]. Cette attitude, si elle ne permet pas de cerner précisément les raisons de la décision en question, apparaît significative d'un certain malaise de la part des interviewés et d'une méfiance extrême par rapport à l'analyse de leur propos malgré l'engagement d'anonymat affirmé tout au long de l'enquête.

coin sur des services car ils pensent que ça va dans le bon sens, que c'est bien pour les clients et soudain, on leur dit : «c'est bien ce que vous faites» et «il faut mettre ça en place». Alors, vu le temps perdu avant que la décision soit prise, on vous écourte le temps de mise en place et on se retrouve à mettre en place dans la précipitation ! "

L'absence d'expérimentation est alors perçue comme symptomatique de la persistance, à EDF, d'un mode de fonctionnement jugé regrettable. La gestion de la généralisation du service «mise en main» du chauffage électrique est ainsi vécue comme le témoignage de la prééminence d'un fonctionnement principalement "top-down" qui n'a pas intégré les réserves des personnes en charge du dossier ou qui n'a pas explicité l'arbitrage qui a prévalu à l'abandon de la phase d'expérimentation :

"[Pourquoi cette précipitation ?] On ne sait pas à quoi c'est dû : soit c'est une vraie décision, mais je n'en sais rien, soit c'est peut-être parce que soudain, il faut rendre des comptes sur ce que l'on a fait dans l'année ! Le dossier est arrivé comme ça sur le bureau du «big chief», puis c'est retombé en pluie fine sur la personne responsable du dossier avec pour consigne de mettre en place le service dès octobre. Elle a dû faire des simulations et des calculs de charge pour montrer les charges induites si on s'engageait dans la mise en oeuvre de ce service mais, de toutes façons, ça n'a rien changé : c'est désespérant ce type de fonctionnement."

L'ensemble du pilotage concernant le service «conseil confort électrique» est interrogé. La décision de standardiser n'est pas critiquée sur le fond mais les modalités qui y ont conduites laissent les acteurs songeurs :

"Dans l'entreprise, la responsabilité n'est jamais prise. Un jour, on doit se justifier et du coup, on produit quelque chose. On a l'impression que la décision est prise au détour d'un couloir ! Je ne sais pas pourquoi on a décidé d'un seul coup de standardiser ce service."

De même, la validation de certains aspects du standard semble, pour certains, ne pas avoir donné lieu à un examen satisfaisant. Ainsi, si les services nationaux ont adopté une position claire sur le prix du service en établissant sa gratuité pour le client, les modalités de validation de cette décision sont parfois jugées hâtives. La décision concernant le prix du service dans le cas particulier d'une prestation réalisée en dehors des heures ouvrables a notamment été perçue comme relevant plus d'une extension, de

fait, du principe de gratuité du service, que de l'aboutissement d'un processus de décision propre à ce cas de figure :

"Le prix du service est une question qui s'est toujours posée mais sur le service «mise en main», ça a été vite résolu car une étude et des tests où on posait la question aux clients montraient qu'ils n'étaient pas prêts à payer. La situation du chauffage électrique est telle et le prix de l'électricité jugé déjà élevé, qu'il est impossible de faire payer ce type de services. La question de la gratuité en dehors des heures ouvrables a été posée. [...] À la limite, on aurait pu dire que ce serait payant en dehors des heures ouvrables. La décision n'est jamais revenue donc la pratique de la gratuité totale a été entérinée. [...] Un jour, comme ça, un jour où il fallait vraiment décider, on a dit «c'est gratuit» mais sans qu'il y ait vraiment un travail autour de ça."

Tout se passe comme si les décisions relatives au service «conseil confort électrique» avaient été uniquement "descendantes" et qu'une fois la décision de généraliser le service prise, l'urgence "soulignée" de mettre en oeuvre le service avait prévalu sur le respect du rythme propre à l'élaboration du standard et des outils d'accompagnement. Enjoins à agir, les services centraux ont précipité la diffusion de ces outils d'accompagnement du service, estimant qu'il valait mieux maintenir la date de généralisation du service [février 1996] et proposer un document même imparfait, que repousser la généralisation en attendant d'avoir "packagé" plus totalement le service.

1.3. Un pilotage de la généralisation porteur de discrédit des services nationaux

Quels que soient les arguments qui ont présidé à la diffusion du premier dossier et à la généralisation du service en février 1996 à travers l'annonce d'une campagne de communication nationale, il importe de souligner les incidences de cette décision du point de vue des services nationaux.

Une partie des personnes rencontrées estime en effet que l'accompagnement de la généralisation du service «conseil confort électrique» par les services nationaux n'a pas été optimale.

Le premier grief concerne la crédibilité des services nationaux au regard des unités, grief auquel l'impression d'amateurisme de ces services, ressenti par les centres et sur lequel nous reviendrons, fait écho. Ce risque de discrédit des services nationaux est associé à la fois à l'absence d'expérimentation et à la diffusion d'outils incomplets en octobre 1995 :

"Ce qui s'est passé, ça ne fait pas sérieux. C'est une sorte de décrédibilisation : ça ne fait pas «pro». Les centres ne font pas de cadeaux ; il disent : «faut être pro» et ça n'a pas été le cas. [...] Il vaut mieux dire «on ne sait pas et on ne fait pas pendant six mois» et sortir le document quand les grands principes sont fixés. On confond vitesse et précipitation : on ne gère pas correctement le national. Au début, on aurait dû faire quelques expérimentations. On s'est basé sur ce qui existait. [...] L'expérimentation aurait permis peut-être de se caler avec les partenaires et d'avoir des certitudes. On aurait pu avoir plus de chiffres à donner, plus d'informations sur la satisfaction des clients, sur l'impact sur la satisfaction."

L'absence d'expérimentation constitue en effet une source d'amertume pour certains dans la mesure où elle aurait permis de lever un certain nombre d'incertitudes et d'établir plus solidement les recommandations ou directives formulées par les services nationaux :

"Si on vous critique et que vous n'avez pas fait d'expérimentation, vous n'avez pas d'éléments pour répondre si ce n'est votre force de conviction. Il faut faire des expérimentations, au moins pour ne pas prêter le flanc aux critiques. [...] L'expérimentation est indispensable pour ne pas que l'on vous fasse de reproches, pour que vous puissiez répondre avec tous les arguments."

La mise en oeuvre d'un nouveau service comporte inmanquablement une prise de risque. Dans le cas du service «conseil confort électrique», le fonctionnement interne des services nationaux, les modes de décision qui ont prévalu semblent avoir eu pour conséquence de reporter ce risque sur les personnes chargées du dossier, personnes au contact des centres et aux premières lignes des éventuelles contestations :

"La façon dont la standardisation de ce service a été faite est détestable. Ne pas prendre le temps d'une expérimentation, c'est à la fois une grande frustration et en plus un risque que l'on fait courir aux personnes chargées du dossier."

Derrière cette remarque, se dessine la question, en outre, de la gestion des ressources humaines, des modalités de concertation, de régulation, de responsabilisation et de valorisation des individus.

En effet, force est de constater que la généralisation du service «mise en main» à travers la diffusion d'un dossier en octobre 1995 s'est faite alors qu'un certain nombre de points restaient en suspens. Rappelons que l'accord des organismes professionnels

n'avait pas été formalisé, ce qui, par la suite, a notamment conduit à leur prise de position formelle au niveau national, au report de la date de généralisation du service de février 1996 à l'hiver 1996-97 et à la modification de l'appellation du service :

"On aurait dû aller moins vite c'est-à-dire ne pas présenter le dossier à l'automne 1995 car en octobre 1995, on n'avait pas encore le nom du service, il n'y avait pas d'accord de partenariat. On a non seulement perdu du temps, mais on a jeté ce que l'on avait fait une fois que le nom et l'accord ont été obtenus."

"Si les services centraux sont un jour menacés et remis en question, ce sera à cause de choses comme cela. Il y a un document avec une identité visuelle qui a été diffusé pour que quatre jours plus tard on apprenne qu'elle n'était plus valable. Les centres ont dit : «vous nous avez fait ça une fois, mais vous ne le ferez pas une seconde fois». Et ils ont raison : ça décrédibilise, ce genre de choses."

"Les griefs qui ont été formulés, c'est l'aspect juridique, la question des partenaires, avec la question «comment fait-on avec les partenaires» qui n'était pas résolue, et l'aspect pilotage."

Certains éléments du service, et notamment le temps nécessaire à son exécution, restaient à valider. La durée définie de la prestation, qui conditionne fortement la qualité et le contenu du service, n'a pu être réellement testée et une certaine incertitude quant à sa validité reste perceptible dans le discours de certains interviewés :

"On souhaitait par exemple valider le temps nécessaire à la visite. C'est un élément qui n'est pas un standard, mais qui est un élément de calibrage. Nous, on l'évaluait à deux heures [...] mais ça dépend par exemple des temps de déplacement : si vous êtes en urbain, ils sont plus courts qu'en rural. Et puis ça dépend de ce qu'on fait dans cette visite : il y a des agents qui donnent autre chose que de la «mise en main»."

Le volet formation n'avait pas été approfondi alors que la dimension humaine du service était pressentie comme source de difficultés majeure et n'a pu donner lieu à un soutien réel que tardivement :

"Parmi les conditions de réussite, il faut avoir une stratégie claire et crédible, que l'on puisse la situer parmi le reste, que le lancement soit plus transverse dès le début et que le centre n'ait pas à le faire. Si on a dû faire la formation au «pilotage du service conseil confort électrique», c'est pour combler les lacunes."

Alors, certes, on vous dira : «la formation a été pensée, elle est là» mais elle est arrivée six mois après. Autour de ce service, tout [les outils, l'accompagnement] est arrivé de manière désordonnée et dans certains cas, c'était même des emplâtres sur une jambe de bois."

L'aspect partiel du dossier remis aux centres en octobre 1995 a par ailleurs mis en difficulté certains GAA. Mandatés pour animer des réunions de présentation du service, ils se sont heurtés à l'absence d'informations concernant des aspects déterminants de la mise en oeuvre du service et n'ont pu diffuser une information exhaustive, ce qui peut par ailleurs conduire à s'interroger sur l'efficacité et la force de conviction des propos qu'ils ont dû tenir :

"Mes collègues GAA se sont retrouvés avec le kit et les réunions à animer. Ils n'étaient pas au point, ils avaient à peine eu le temps de prendre connaissance du kit, qu'ils devaient diffuser le service. Ils ont «rebouclé» avec Paris sur certains points, notamment juridiques, avec des questions du type «a-t-on le droit de toucher le programmeur ?» L'aspect juridique a été un des premiers griefs formulés à l'encontre du kit. Notre direction juridique a planché sur toutes les questions d'ordre juridique mais, pour une question de délai encore, ça n'a pu être inclus dans le premier kit qu'il a fallu sortir en octobre 1995."

Ainsi, de l'avis même des services centraux, l'absence de phase d'expérimentation et la précipitation avec laquelle la généralisation du service a été réalisée posent problème et confortent les remarques formulées par les centres sur les modalités de diffusion du service.

2. Les limites du processus de diffusion du service

Globalement, l'idée de proposer le service «conseil confort électrique» est bien accueillie par les centres. La décision de généralisation du service et les mesures d'accompagnement mises à la disposition des centres suscitent par contre des discours critiques.

2.1. Le «conseil confort électrique» : un principe pertinent

L'ensemble des personnes rencontrées dans les centres juge le service «conseil confort électrique» intéressant et utile. Globalement conscients des difficultés que rencontre l'électricité, les interviewés accueillent favorablement l'idée de base du service :

"Ce service, ce devrait presque être le premier à être fait chez le client ! C'est ça qui va améliorer nos relations avec la clientèle."

L'intégration de ce service dans de nombreux plans de fidélisation élaborés par les centres semble confirmer l'intérêt de principe des centres à l'égard de cette prestation :

"Beaucoup de centres avaient pioché dans la liste des services proposés dans la boîte à outils «fidélisation» et pris le service «mise en main» donc, sur le fond, ils sont d'accord que ce service répond aux besoins des clients et que c'est un élément d'amélioration de l'image du chauffage électrique. Globalement, ils l'ont bien accueilli sur le fond."

Une sorte de consensus existe autour du service proprement dit, les critiques portant, en réalité, davantage sur les modalités de mise en oeuvre :

"Un premier point, c'est que ce service me paraît important même si ce n'est pas auprès de tous les clients ; ça me paraît important pour que l'on garde les clients et qu'on se développe. Le second point c'est que s'il y a des orientations nationales, j'estime qu'il ne faut pas remettre en cause systématiquement et donc qu'il faut y aller. Sur la direction qui est prise, ça me paraît «OK», j'y souscris mais pour le mettre en place, c'est une autre affaire."

2.2. Des modalités de diffusion du service critiquées

Le dispositif mis en place par les services nationaux pour diffuser le service «conseil confort électrique» est jugé déficient par l'ensemble des personnes rencontrées au sein des centres. Cette critique rejoint l'évaluation formulée par une partie des membres des services nationaux rencontrés.

a. Une décision de généraliser jugée inopportune

L'opportunité de la décision de généralisation du service prise en 1995 est contestée ainsi que le caractère autoritaire et systématique de la décision.

D'une part, cette décision est dénoncée comme déstabilisatrice pour les "fonctionnels" des centres qui, après avoir mis l'accent en interne sur un certain nombre de priorités, se voient soudainement contraints de tenir un discours différent aux agences. En effet, la décision de généraliser ce service remet en partie en cause les choix

opérés et mis en oeuvre par les centres à la suite de l'élaboration des plans de fidélisation :

"La démarche EDF me met dans une colère folle ! À EDF, c'est n'importe quoi ! Il y a eu la plate-forme marketing qui a été une bonne chose puis ils ont dit : «maintenant, faites votre plan de fidélisation» sans que des choses importantes, comme la question des partenaires, ne soient éclaircies. On s'y est mis et début 1995, on a proposé un plan de production, c'est-à-dire que l'on a constitué notre offre et qu'on a mis en face les ressources qui nous paraissaient nécessaires. On a vendu ça en agences. Le service «mise en main» n'a pas été retenu au niveau du centre car c'est très «ressourcivore». En novembre 1995, je vais à une réunion où on nous dit : «ce service est à faire et fin 1995, ça devient obligatoire». J'ai été en colère ! [...] Ça venait bouleverser notre plan où depuis six mois, on avait mis l'accent sur le conseil juste prix fait par les conseillers clientèle. En plus, ça voulait dire mobiliser seize personnes en interne dans la mesure où on a 20 000 entrants, 4 000 nouveaux clients, à quatre heures par service «mise en main» ! [Quand on veut forcer les centres,] il ne faut pas nous mettre en difficulté par rapport à nos agences."

Cette incidence est en effet reconnue par les services nationaux :

"C'est vrai que la généralisation du service vient perturber les centres mais ce service est indispensable. Les centres doivent changer leurs priorités. Alors ils gueulent, et ils ont raison de gueuler, mais ils doivent avoir de la réactivité : certains l'ont eu."

Elle a conduit les représentants des groupements de centres à souhaiter remettre en question la décision de généralisation du service lors de la réunion du Directoire fidélisation d'octobre 1995, réunion destinée à valider le premier classeur d'accompagnement du service et non à débattre de la généralisation :

"La question à l'ordre du jour [de la réunion du Directoire fidélisation du 15 octobre 1995] était de savoir si les membres du Directoire³⁰ estimaient que le dossier était diffusable. Mais en fait, la décision de généraliser le service n'était pas encore acceptée par tous et certains voulaient en rediscuter. Il y a eu une discussion sur des questions de fond, sur le problème de l'injonction faite aux centres de faire qui était plus ou moins refusée, des questions qui tendaient à remettre en cause la décision de généralisation prise quelques mois plus tôt."

³⁰ Ce Directoire réunissait notamment des représentants des groupements de centres et le chef du Centre d'Expertise Commercial Électricité.

Finally, it was necessary to remind the order of the day and remind that the decision of generalization was taken."

D'autre part, cette décision est perçue comme un changement d'attitude brutal en contradiction avec le mode de management des centres qui a prévalu dans les années antérieures :

[...] On revient en arrière : on a décentralisé les choix que doivent faire les centres et les centres s'engagent sur des résultats. Maintenant, il y a cette obligation de résultats mais en plus, il y a une logique d'obligation sur nos cibles et notre offre. Au niveau du centre, il y a eu deux ou trois ans où on a eu une forte marge de liberté et maintenant, on est cadré par rapport aux moyens. La même exigence sur les résultats persiste mais on n'a plus de marge de manoeuvre.

Ce changement est d'autant plus mal perçu que la décision de généraliser le service «conseil confort électrique» est interprétée comme faisant suite à un temps long de cécité, voire de surdité, des services nationaux à l'égard des difficultés du chauffage électrique sur le terrain :

"Dès les années 1980-1985, il y avait des remontées venant des agents «petites interventions» qui disaient que les installations de chauffage électrique ne se faisaient pas très bien et on ne s'en occupe que maintenant ! Le terrain, ça fait longtemps qu'il voit ce problème et qu'il le sait mais il n'y a que depuis deux ans que l'on s'en occupe un peu mais de façon désordonnée. Ces remontées se faisaient par des agents dont ce n'était pas le métier et on les regardait avec un peu de condescendance. En plus, le chauffage électrique n'était pas encore en chute. Si on était constructeur de voitures et que nos clients étaient mécontents, on aurait réagi. Nous, non."

"La fidélisation, c'est un mot né en interne. C'est un mot d'état major. Sur le terrain, les commerciaux se préoccupent de ça depuis longtemps car ils se heurtent depuis un moment à la difficulté de placement de l'électricité et en plus, ils voyaient bien l'insatisfaction de clients ; mais il a fallu atteindre une masse critique pour que la Direction réagisse.

Certains la perçoivent même comme le signe d'une incapacité des services nationaux à élaborer une stratégie efficiente dans le domaine du développement de l'électricité :

"Sur ce service, on nous a donné deux mois pour le préparer [réunion d'information en octobre 1995 pour une généralisation à la fin de l'année 1995]. On nous disait qu'il fallait proposer le service à une cible de client en logements neufs. Pour 1997, maintenant, on nous a donné des objectifs précis, qui je crois, ont été fortement imposés aux centres. Vu d'un centre, EDF, on a l'impression qu'ils pédalent dans la choucroute ! J'ai l'impression qu'ils ne savent pas comment prendre le problème. Ils créent des forces supra-centres pour imposer mais je crois que la fidélisation, depuis 1994, ça ne marche pas fort : il y a des centres qui ne se sont pas lancés même s'il y a obligation de faire un plan fidélisation."

b. Une décision jugée insuffisante

En effet, certains interviewés estiment que la décision de généraliser ce service est une décision insuffisante et partielle dans la mesure où elle ne s'intègre pas dans une stratégie globale et cohérente pour développer l'électricité.

Ces personnes jugent la politique conduite par EDF depuis le début des années 1990 dans le domaine résidentiel trop monolithique :

"On n'est pas trop stratège dans l'entreprise. Pendant très longtemps, on s'est satisfait du fait que les clients prenaient du chauffage électrique. [...] Il y a quelques années le terrain a tiré la sonnette d'alarme. En plus, on a eu les premiers baromètres SOFRES autour de 1990. On a eu de mauvais résultats et le constat a été fait qu'il y avait un risque autour du chauffage électrique. La première réponse qui a été donnée a été une réponse technique. On a dit : «ce sont les installateurs qui ne respectent pas les normes d'isolation, de qualité du bâti et des installations». Du coup, les commerciaux devaient vendre du label «confort plus» dans le neuf et «confort sécurité» dans l'existant. Ça a été une mono-réponse. Les commerciaux se sont lancés sur les labels, ont commencé à monter des challenges et ont placé du label pendant trois ou quatre ans. Puis, la SOFRES a montré que le critère «label» n'était pas discriminant, qu'il n'était pas explicatif de la satisfaction. On a fait parler les commerciaux pour savoir ce que les clients disaient ; à l'époque, on ne faisait pas encore parler les clients directement. Les clients ne savaient pas par exemple qu'ils avaient une installation labellisée «confort plus» et des programmeurs ; ils ne savaient pas les utiliser : on a ainsi repéré un besoin de conseils et d'informations à l'utilisation et on s'est alors dit : «faisons du service». [...] Le problème n'est pas celui de la pertinence du service «mise en main» : je crois que les gens sont

pour sur le fond. Ce qui est gênant c'est qu'avec la fidélisation on a dit il faut faire du service mais c'est devenu la pensée unique ! Or, en marketing, il y a un dosage à faire avec d'autres éléments comme le prix, la communication. Sur la communication, rien n'est clair par exemple si ce n'est qu'il faut absolument mettre un encadré rouge à tel endroit ! De même la politique de distribution, c'est n'importe quoi ! La politique avec les partenaires n'était même pas calée. La stratégie, il n'y en a pas ! On a trouvé cette réponse [le service «conseil confort électrique»] et tout le monde doit foncer or, c'est sans doute un élément, mais certainement pas l'élément unique."

Cette critique de la "mono-solution" rejoint par ailleurs des questions relatives à la "gamme des services chauffage électrique" et à la standardisation des autres services listés dans la plate-forme fidélisation, comme notamment le "diagnostic chauffage électrique" :

"Quelle est la place du service «mise en main» dans la gamme ? C'est une question que les centres posent et que je n'ai pas vu abordée au niveau national. Pourtant, c'est une question de stratégie !"

Cette question traduit le sentiment d'un fort cloisonnement entre les différents services nationaux concernés par la désaffection de l'électricité et le constat d'une absence de stratégie très claire :

"Quand on pose une question sur la stratégie, soit la DDSC vous répond ce n'est pas votre problème, ou plus rarement, que ça va sortir ! [...] Il faut positionner le service dans la gamme. Ça pose deux problèmes : il y a un problème de volonté managériale ; et puis il y a une lutte de pouvoir entre les gens de la DDSC qui disent «nous, on définit la gamme» et qui disent aux commerciaux «ne vous occupez pas de ça» ."

"Il y a un cloisonnement entre l'élaboration du service et la stratégie dans laquelle il s'intègre. La stratégie a été précisée il y a quelque mois à peine et le service a été réintégré. Mais, c'est vrai qu'en terme de stratégie, on souffre de ne pas savoir quelle gamme on va développer dans le résidentiel sur les trois ans à venir. C'est vrai, il n'y a pas de visibilité."

Au niveau des centres, cette absence de cohérence donne le sentiment d'une succession d'actions mises en oeuvre sans qu'une réelle continuité des projets déclinés puisse être assurée :

"On a à peine fini de lancer quelque chose qu'il faut passer à autre chose. Du coup, il n'y a pas de suivi et c'est une succession de trucs qui périssent au bout d'un an ou deux."

"On essaie de mettre en cohérence ce qui arrive du national mais ce n'est pas évident. Vu des centres, ça paraît plus des couches superposées que quelque chose qui se construit. On essaie de créer un cadre de cohérence car le problème, c'est la présentation de tout ce qui arrive aux personnes qui sont sur le terrain. Les "fonctionnels", ils peuvent voir la cohérence, ils comprennent, mais les agents du terrain, ils ont l'impression que ça se succède sans vraiment voir le lien. Ils ont toujours l'impression que le service précédent n'est pas maîtrisé qu'il faut passer à un autre service, que le processus de mise en place du premier service n'est pas encore terminé qu'il faut passer à autre chose !"

c. Une diffusion marquée par la précipitation

L'annonce de la généralisation du service a été faite avant que l'ensemble des mesures d'accompagnement et d'aide à la mise en oeuvre du service ne soit terminé. Cet état de fait contribue à véhiculer le sentiment qu'une certaine précipitation a prévalu lors du lancement de ce service. Ceci donne lieu à l'expression de jugements réservés, si ce n'est critiques, de la part des centres :

"Imposer une date, ça ne me choque pas mais quand on n'est pas sûr, que des incertitudes persistent... je ne sais pas !"

Rappelons en effet que l'accord des organismes professionnels n'avait pas été obtenu, ce qui a conduit à la remise en cause du calendrier annoncé de généralisation du service et à la modification de l'appellation du service.

Le calendrier élaboré prévoyait une communication nationale, destinée certes à promouvoir le service auprès du public mais aussi, voire principalement, si l'on en croit certains propos tenus par des représentants des services nationaux, à mobiliser les centres. Ce résultat a en effet été atteint dans un premier temps. Il a cependant rapidement été annulé par le refus des partenaires professionnels de valider le service, refus qui a entraîné le report de la communication nationale, ce qui a alors conduit certains centres à "mesurer" leur effort de mise en oeuvre du service :

"On a formé en septembre-octobre 1995 des agents. On pensait commencer au dernier trimestre 1995. Il devait y avoir une communication nationale en octobre 1995 au départ et pour des raisons liées à l'accord cadre, ça a été

repoussé un peu. Avec la gestion du quotidien, ça a traîné et on n'a rien fait avant début 1996. On a fait deux envois fin 1995, début 1996 et on va recommencer en octobre 1996."

Cette modification du calendrier de généralisation du service semble en effet avoir desservi l'objectif premier de mobilisation des centres et avoir, en outre, contribué à jeter le discrédit, au du moins le doute, sur les compétences des services centraux :

"Lorsque j'ai appris que ce service devait être proposé pour fin 1995, j'ai dit : «bon, d'accord, mais on ne s'affole pas» car en décembre 1995, j'en ai parlé aux organisations professionnelles qui, localement, on dit qu'elles n'étaient pas d'accord. Je me suis dit que ce n'était pas encore bouclé et que ce ne serait prêt en février 1996. C'est ce qui s'est passé. [...] Fin 1995, j'ai eu connaissance de l'obligation de faire ce service. La communication nationale était prévue en mars 1996 mais elle n'a pas encore été faite, d'où une impression plus forte encore de pagaille."

Outre le report de la communication externe, le changement d'appellation du service est aussi perçu comme le signe d'un manque de préparation de la généralisation de ce service :

"Ce qui a gêné, c'est le changement de nom du service. Tout ça induit qu'on a lancé quelque chose puis on a demandé un nom de baptême : bref, ça donne toujours l'impression qu'on veut aller trop vite."

Par ailleurs, l'intégration de questions concernant le service «conseil confort électrique» dans un "quizz" est évoquée comme une autre expression du caractère fortement directif de la démarche adoptée par le niveau national dont l'organisation s'est, semble-t-il, de nouveau, avérée peu productive :

"Dans le quizz du challenge «qualité clientèle», il y avait tout sur le service «conseil confort électrique» et il était indiqué que «si vous n'avez pas l'information, demandez-la à votre pilote». Mais les informations n'avaient pas été diffusées. Là, c'est forcer les centres, mais, quand on veut forcer la main, il faut être très professionnel, que ce soit très cohérent et il ne faut pas que ça patauge !"

Les outils mis à la disposition des centres sont un autre sujet de griefs à l'encontre des services nationaux. La remarque principale concerne l'arrivée tardive de la version

définitive du guide de visite et la perte de temps qu'elle a pu occasionner lorsque les centres se sont efforcés d'en produire localement.

Un des centres a notamment tenté d'élaborer un guide de visite en interne à partir de documents issus d'autres unités, dans la mesure où il ne s'estimait pas satisfait de la proposition faite par les services nationaux à l'automne 1995. L'amertume des personnes rencontrées découle en fait de la diffusion, en mars 1996, d'une nouvelle version du guide de visite, répondant à leurs attentes mais qui ne leur est parvenue alors qu'ils avaient eux-mêmes déjà consacré du temps à l'élaboration d'un document :

"Les guides de visite étaient en cours d'impression fin 1996, voilà pourquoi on n'a commencé qu'en 1996. Il y en avait un au niveau national mais on en voulait un où on n'avait pas besoin d'écrire, où il suffisait de cocher. [...] Au départ, dans le modèle qu'on avait, la partie recommandation du guide de visite était laissée en blanc. On pensait que ce ne serait pas rempli, ni par les partenaires, ni par l'interne alors on l'a rempli avec des conseils a minima. On s'est servi de ce qui était proposé et on a aussi refait la page de garde. Sur l'exemple qu'on avait, ils avaient oublié la place du nom du client et ses coordonnées. En plus, le nom et les coordonnées n'apparaissaient pas sur toutes les feuilles carbonées. Il a fallu qu'on fasse notre guide. Ça aurait été bien d'avoir des documents clefs en main. D'autant, que ce document a été finalement validé puisque, dans une agence, ils ont eu un guide de visite fait par le niveau national qui reprend le principe, des conseils pré-rédigés mais leur guide est plus aéré. Ce guide de visite, on l'a reçu en agence le 31 mai 1996 : c'est ça que l'on aurait dû avoir dès le début."

"On nous demande de lancer un service ; on a quelques outils, certes fort utiles, avec lesquels on se débrouille ; on y passe du temps et après, on se rend compte qu'ils proposent un guide de visite ! Ils feraient mieux de faire tout ça dans l'ordre au lieu qu'on y passe du temps."

"On a décalé le mailing de octobre 1995 à janvier 1996 car on n'était pas prêt en interne et il fallait le temps d'avoir les guides de visite. De toutes façons, le partenariat n'avait pas été traité."

Le calendrier de mise à disposition des documents nécessaires à la réalisation du service fait l'objet de plusieurs critiques. Certains interviewés estiment avoir été gênés lors de la tenue des séances de formation des agents par l'absence de certains documents :

"Je n'avais pas le guide de visite ; je n'avais que le support de Lille car le nôtre n'était pas encore imprimé. Et pour la bibliothèque des programmeurs, on n'avait qu'un seul exemplaire à photocopier : ça ne faisait pas très sérieux."

Enfin, la généralisation du service à l'ensemble des cibles est perçue comme trop rapide, certains centres n'ayant pas eu le temps de réaliser un bilan de la promotion du service auprès des clients entrant dans un logement neuf et de pratiquer d'éventuels ajustements :

"On veut aller très vite dans la maison : on n'a pas encore de retour d'expérience que l'on doit le généraliser en septembre à tout le monde, c'est-à-dire à l'existant aussi."

d. Une assistance limitée des services nationaux

Certains interviewés dénoncent le manque de disponibilité des services centraux et la faiblesse du soutien dont ils ont pu bénéficier. Le premier reproche adressé aux services nationaux est de ne pas être aisément joignables pour répondre aux interrogations des centres :

"J'ai appelé une ou deux fois pour savoir où en étaient les outils, pour demander où en était le guide de visite et quand il arriverait. J'ai aussi posé la question sur la saisonnalité. J'ai aussi téléphoné pour faire venir la personne du marketing direct. Mais globalement, les contacts avec le national sont très durs : ils ne sont pas joignables ! On a toujours un répondeur et le numéro vert prévu au départ n'a pas été mis en place. Il y a deux personnes qui se partagent le travail de répondre aux centres : l'une est très difficile à contacter et l'autre personne n'est pas très au courant. Il n'y a pas d'assistance sur ce service. Une de mes attentes, ce serait que l'on ait quelqu'un quand on téléphone mais immédiatement. Quand on a une question avec une échéance à une demi-journée, on se demande si c'est nécessaire de laisser un message sur un répondeur !"

Le second reproche concerne les réunions organisées par le niveau national. Leur conduite semble avoir répondu à un souci de validation des interrogations des services nationaux plus qu'à un effort d'assistance aux centres :

"Le niveau central a organisé des groupes de travail. Ça a surtout consisté à faire du retour d'expériences de façon relativement globale et la mission d'appui et le CECE en tiraient leurs conclusions."

De plus, si elles ont parfois été l'occasion de solliciter l'avis de certains centres, il semble que cette sollicitation n'ait portée que sur des aspects jugés relativement marginaux :

"En avril 1996, on a été consulté sur la couleur et la page de présentation du classeur «service mise en main» : on nous a fait monter à Paris pour ça !"

Il est par ailleurs intéressant de noter que le recours aux GAA, qui fait partie du dispositif d'assistance mis en place par le niveau national, n'a pas été utilisé par les pilotes des centres visités. Certains estiment avoir des compétences égales à celles des GAA au sein de leur centre ; d'autres mettent en cause les contraintes budgétaires qui peuvent limiter ce type de recours [omettant ainsi de signaler la prise en charge d'une journée de consultant par le niveau national dans le cadre de la généralisation du service] ; d'autres enfin remettent en cause la pertinence même de cette assistance :

"Le GAA, il nous dit de façon plus claire ce que l'on sait déjà et puis, pour que cela nous apporte quelque chose, pour que ce soit intéressant, il faudrait y consacrer de l'argent. Le GAA, ça permet d'avoir des retours d'expérience : c'est un réseau surtout mais comme on compte nos heures, s'il faut y consacrer une demi-journée, voire une journée pour discuter avec le GAA, on ne le fait pas ; d'autant que l'on n'est pas sûr d'en tirer quelque chose."

Enfin, si les modalités de généralisation du service «conseil confort électrique» témoignent d'un certain nombre de difficultés de pilotage de la diffusion de ce service en direction des centres et d'une recherche de solutions adaptées pour lutter contre la désaffection de l'électricité et oeuvrer à son développement, elles sont aussi l'occasion d'une comparaison avec GDF, qui se fait au détriment d'EDF :

"EDF et GDF, c'est le jour et la nuit ! La démarche GDF est très structurée, même si c'est implacable car il y a une démarche à suivre. Derrière, on sent que c'est réfléchi, qu'il y a une réflexion, qu'il y a des outils qui sont prêts. Ça ne dégringole pas n'importe comment."

En conclusion, il semble que le processus de diffusion du service «conseil confort électrique» n'ait pas réuni les conditions idéales pour mobiliser rapidement les centres. Si l'obligation de proposer le service apparaît aujourd'hui comme une contrainte forte, les modalités de mise en oeuvre du service depuis 1995 ont en partie desservi l'objectif initial du projet.

Certains interviewés se déclarent sceptiques quant à la dynamique mise en place par les directives nationales :

"Ce à quoi je m'attends sur le service «conseil confort électrique», c'est que les centres jouent l'inertie : on ne passera pas à la «mise en main» industrialisée. Si on travaille par injonction, il faut donner aux centres tout ce qu'il faut pour faire. [C'est-à-dire ?] Ça veut dire les moyens mais aussi de la visibilité en disant «voilà ce qui vous attend». Ça veut aussi dire donner tous les outils nécessaires : par exemple, ce que les centres attendaient, c'était des outils marketing et ça, ça n'y est pas ; c'est passé au pilon ! Le marketing direct, ça a été bricolé au dernier moment : c'est un intercalaire simpliste qui expose des choses qu'ils savent déjà dans les centres car ils font déjà ça !"

Nombreux sont ceux qui soulignent les conséquences négatives de l'absence d'une stratégie claire et globale sur le marché résidentiel. Cette donnée paraît d'autant plus importante que si les centres n'ont pas de vision claire du plan d'actions que le niveau national veut mettre en place, une position relativement attentiste peut persister, les centres gérant leur quotidien sans réellement s'impliquer pour initier de nouvelles dynamiques :

"On dit qu'il faut mettre en place des nouvelles choses mais on n'arrive déjà pas à suivre ce qui existe déjà ! On va lancer le «conseil confort électrique» par exemple mais rien ne nous dit que, dans un an, on ne nous dira pas de lancer le service «bidule» sans se préoccuper vraiment de l'impact du service «conseil confort électrique». Les résultats de tout ce qui est «fidélisation», c'est dans la durée : on peut éventuellement voir des tendances sur deux ou trois ans mais pas de résultats. Le problème, c'est l'accumulation de services lancés, leur addition, même si ce n'est pas une addition pure dans le sens où certaines choses se complètent. Tout ça ce n'est pas contradictoire mais c'est consommateur de ressources et d'énergie."

"L'intention n'est pas claire, ni affichée, ni ferme ; il suffit de regarder les notes qui sont sorties. Les centres ne sont pas dupes ! On n'a pas d'intention claire, ni de gamme ; on a des outils bricolés, une communication sans cesse repoussée et de l'autre côté, il y a un dispositif énorme à mettre en place. Moi, je serais en centre, je jouerais l'inertie, d'autant que la relation entre ce service et la satisfaction des clients n'est pas claire ! La conclusion, c'est que chacun soit à sa place : que les décideurs décident, que les fabricants d'outils les fabriquent."

3. Les limites de la mise en oeuvre du service

Outre les remarques relatives aux modalités de diffusion du service auprès des centres et aux mesures d'accompagnement prévues, la mise en oeuvre du service s'est heurtée à un certain nombre de difficultés qui ont concouru à limiter la promotion du service.

Le positionnement du service «conseil confort électrique» dans le quotidien professionnel des différentes catégories d'acteurs constitue une des sources de difficultés sur lesquelles bute la généralisation de ce service. Elle traduit une difficulté à concilier les missions de chacun avec les impératifs liés à la mise en oeuvre de ce nouveau service.

Cela influe, dans un premier temps, sur la nature du pilotage effectué. Que la décision de diffuser le service soit antérieure à la décision des services nationaux de le généraliser [centre E1] ou qu'elle en découle [centre E2], le dispositif de promotion et de "vente" du service a été relativement long à mettre en place et connaît aujourd'hui un problème d'animation des forces commerciales. Derrière la question du temps à consacrer à la mise en oeuvre du service, se pose la question de l'identification du pilote "adéquat" pour la mise en oeuvre d'un tel service ainsi que celle du positionnement de ce projet dans les missions de cette personne.

Les problèmes d'articulation du service «conseil confort électrique» avec les activités des différents groupes d'acteurs concernés sont accentués par la nécessité d'adaptation et d'apprentissage que la promotion et la vente du service suscitent. En effet, les individus se sont heurtés à des problèmes à la fois techniques, organisationnels, comportementaux, voire dans certains cas culturels.

L'adéquation des moyens aux objectifs fixés par les directives nationales paraît constituer la difficulté essentielle de la mise en oeuvre du service. Les ajustements que cela suppose, viennent limiter la réactivité des centres dans la promotion du service. Une combinaison de facteurs peut en effet faire prévaloir une attitude de "résistance passive" ou du moins de légitime³¹ difficulté à répondre aux directives du niveau national.

3.1. Une implication limitée des acteurs concernés par la mise en oeuvre du service

³¹ Il ne s'agit pas de se prononcer sur la "légitimité" d'un éventuel refus de mise en oeuvre du service mais d'appréhender la logique sous-jacente de ce comportement. Le terme "légitime" est ici employé pour souligner la cohérence des positions des personnels travaillant en centre.

L'ensemble des acteurs concernés par la mise en oeuvre du service ne semble consacrer qu'un temps limité, voire marginal, à la promotion du service «conseil confort électrique». Leurs activités antérieures entrent en concurrence avec l'objectif de mise en oeuvre du service, objectif qui ne suscite pas l'adhésion de l'ensemble des agents.

Le pilotage réalisé au sein des centres ne parvient pas à créer une réelle synergie entre fonctionnels et opérationnels permettant de mobiliser les personnels et de réaliser une promotion optimale du service.

a. Un pilotage déficient

Le pilote constitue le premier acteur concerné par la généralisation du service. L'analyse de la prise en charge du lancement du service au sein des centres pose en effet la question de la désignation d'un chef de projet suffisamment disponible pour s'impliquer rapidement, de façon active et continue. L'identification des conditions nécessaires pour permettre une réelle prise en charge du projet apparaît déterminante pour la mise en oeuvre du service, dans la mesure où le degré d'implication du pilote conditionne fortement la réactivité du centre par rapport aux objectifs fixés par les directives nationales.

Dans les deux centres étudiés, la mise en oeuvre du service a été confiée au pilote des actions "fidélisation". Il s'agit dans les deux cas d'une personne du service marketing du centre. L'analyse de leur rôle dans la mise en oeuvre du service est révélatrice de leurs difficultés à concilier leurs missions avec ce nouvel objectif que constitue la généralisation du service.

Dans un premier centre, le temps qui s'est écoulé entre la décision de proposer le service et l'envoi du premier mailing correspond à une période de huit à dix mois. Le pilote a, de fait, délégué à un "moniteur commercial" la mise en place du dispositif destiné à identifier et former les agents d'exécution du service, puis à les encadrer. Cette personne est par ailleurs "*expert Tempo*" sur le centre et assume déjà, dans ce cadre, une position de soutien et d'assistance vis-à-vis des agents. Elle remplit une fonction de formateur et d'assistance qu'elle perçoit comme un "*éloignement de son métier de base*" et qui lui donne "*l'impression de perdre quelque chose*". Elle semble particulièrement précautionneuse dans la gestion des missions qui lui sont confiées. Elle déclare, plus d'un an et demi après la décision de promouvoir le service dans le centre et après avoir assuré la formation des agents et leur encadrement, ne pas être très sûre d'elle et avoir besoin d'une formation spécifique sur le service «conseil confort électrique» :

"En juillet 1996, on a reçu une proposition de formation du CPC et je vais demander à y aller : ça arrive bien. Le pilote a été formé mais pas moi qui suis chargé de porter le service. Moi, il me faut du temps pour être sûr d'avoir tout compris : je ne me lance pas n'importe comment en tout cas pas tant que je ne suis pas sûr d'avoir compris."

Sans entrer dans le détail de cette situation et des jeux éventuels dans lesquels elle s'insère, il paraît vraisemblable que les délais de mise en oeuvre du service aient pâti d'une certaine inertie due au choix des personnes chargées de le piloter. Soulignons cependant, qu'il ne s'agit pas ici de mettre en cause des compétences individuelles mais d'interroger le rôle confié au pilote et les exigences en termes à la fois de légitimité, d'autorité formelle et de temps que cela suppose.

Notons donc que le pilotage de la mise en oeuvre dans ce centre s'est heurté à un problème d'organisation et de planification. Le pilote et son collègue évoquent en effet leur incapacité à promouvoir le service dès l'automne 1995, les guides de visite notamment n'étant pas disponibles et la formation des agents devant encore être conduite. Cette situation les a amenés à repousser la promotion du service au début 1996 et, pour des raisons en partie obscures et en partie de gestion du quotidien, à ne réaliser un premier mailing qu'en mars 1996, se trouvant alors gênés par le fait que l'hiver, période définie dans ce centre pour la promotion du service, se finissait :

"La proposition se fait en période de chauffe. Nous n'étions pas prêts à l'automne et l'hiver 1995 donc le lancement s'est fait en 1996. [...] On a envoyé la lettre aux entrants à la fin du premier trimestre, en mars 1996. [Une période relativement longue s'est écoulée ?] Oui, mais il y a tellement d'interlocuteurs ! Le service est proposé mais nous avons à le décliner. Et puis, il y a le fait que la période de chauffe se finit le 20 mai, donc ça nous a bloqué."

Outre ces questions de planification, un relatif "turn-over" des personnels semble avoir aussi contribué à l'allongement du délai de mise en oeuvre :

"Nous sommes une équipe de six personnes et en deux ans et demi, il y a eu trois départ et deux arrivées : il y a le temps de transfert des dossiers, le quotidien à gérer et la personne qui s'en occupe est aussi sur Tempo. On a d'autres dossiers et pas uniquement le «conseil confort électrique»."

Le pilote exprime clairement sa difficulté à se mobiliser sur le service «conseil confort électrique» de façon satisfaisante pour les responsables du niveau national,

partagé entre les différents objectifs qui lui sont fixés et confronté à un problème de disponibilité. Son discours contribue à attirer l'attention sur le rôle du niveau national dans la préparation des services nouveaux, en posant la question des possibilités d'implication des fonctionnels travaillant au niveau des centres sur la mise en oeuvre de ce service :

"Je suis pour qu'on propose ce service mais on peut revoir les modes opératoires. Enfin, s'il faut faire soixante-dix heures pour tout caler sur un service, il faut savoir que certains ne le feront pas. [...] Mon implication sur ce service, oui, c'est un élément de l'évaluation qui sera faite de mon travail mais c'est un point parmi beaucoup d'autres choses ! Si je dis que je consacre 10% de mon temps à ce service, les gens du national vont dire : «non, le chef de projet doit y passer 90% de son temps.» Moi, depuis un peu plus d'un an, j'ai dû y passer beaucoup moins de dix jours."

La mise en oeuvre du service dans le second centre étudié révèle des difficultés similaires. Depuis novembre 1994, trois personnes différentes ont eu en charge cette mission et actuellement, une réflexion est en cours pour désigner un nouveau pilote, qui s'occuperait exclusivement de ce dossier :

"Le service «conseil confort électrique», tous les ans ça change de main. J'ai l'impression que l'on se passe le dossier. Il y a eu une personne de novembre 1994 à avril 1995, puis une autre jusqu'en avril 1996, date à laquelle j'ai récupéré le dossier. Je crois que l'on va avoir un chargé d'affaire pour ce dossier."

Dans les deux cas, le degré d'implication des pilotes dans la mise en oeuvre constitue un frein majeur à la promotion du service. Pris dans un ensemble de contraintes, cet acteur ne parvient pas à libérer le temps nécessaire à une mise en oeuvre rapide et efficace. Il gère "ses" priorités, le «conseil confort électrique» étant alors relégué à une position relativement secondaire. Le piétinement du projet au niveau national, qui semble avoir marqué la période analysée, a en outre conforté cette attitude. Ce piétinement a conduit à la révision du planning initial de généralisation du service et surtout au report de la communication nationale qui, comme nous l'avons déjà évoqué, constitue la principale, si ce n'est l'unique contrainte de mise en oeuvre du service.

b. Une adhésion limitée des agents à la généralisation du service

Le manque de disponibilité des acteurs concernés par le service «conseil confort électrique» semble caractériser l'ensemble du dispositif de promotion du service. Les pilotes ne sont pas, en effet, les seuls acteurs confrontés à cette difficulté.

Les agences accueillent de façon réservée l'arrivée de ce service. Les réticences de leurs personnels sont en effet appréhendées par les pilotes. Pour atténuer le risque de refus ou du moins de réticence des agences, la promotion du service auprès d'une cible limitée de clients a pu constituer un premier dispositif de mise en oeuvre du service. Dans ce cas précis, les chefs d'agence, rassurés par le surcroît limité de travail qu'ils auront à produire, se montrent relativement coopératifs :

"Pour les chefs d'agence clientèle, ça a été simple car il y a une volonté de faire quelque chose et le service «conseil confort électrique» s'inscrivait bien dans cette volonté ; c'était cohérent. Par ailleurs, au vu du volume des cinq cents personnes qu'il y a dans le neuf à 20 ou 30% de retour, ça ne leur a pas trop fait peur : ça faisait autour de 100 personnes et ce nombre était humainement acceptable donc ils n'ont pas mal réagi."

De fait, la principale difficulté semble résider dans l'acceptation du service par les agents. Du point de vue des agents d'accueil, la nécessité de répondre aux impératifs de rapidité de traitement des demandes des clients apparaît parfois contradictoire, ou du moins difficilement conciliable, avec le temps nécessaire à la promotion du service «conseil confort électrique». De plus, le contexte dans lequel la généralisation a été lancée paraît parfois défavorable ; les agents étaient encore en phase d'adaptation à Optimia et donc dans une situation où ils devaient faire face à l'allongement du temps de traitement des demandes des clients :

"La «mise en main» a «impacté» avec la mise en place d'Optimia, sans parler que c'est arrivé en pleine réforme ! Un groupe de techniciens clientèle m'a dit qu'entre l'absentéisme des jeunes recrues qui sont en formation et les formations à Optimia, débutées fin 1995, ils ne se sentaient à l'aise uniquement maintenant, en juillet 1996 !"

Cet aspect précis du problème est mis en exergue par la quasi-totalité des personnes rencontrées :

"Les agents sont en flux tendus maintenant : il n'y a qu'à aller voir sur les plateaux, descendre en agences. L'encadrement travaille beaucoup aussi. Vous savez on est même au-delà des limites acceptables. Quand je vois un agent de maîtrise rester jusqu'à vingt heures ou venir le samedi matin, on peut dire qu'il

travaille mal, qu'il ne sait pas s'organiser, mais c'est quand même qu'il y a du travail à faire ! Les gens sont plein, plein, plein."

La dynamique qui en découle inquiète d'autant plus une partie des interviewés qu'elle peut, à plus ou moins court terme, concourir à déstabiliser les agences clientèles :

"On a énormément d'objectifs à atteindre, de résultats, de propositions de services à faire. En plus, au niveau des agences, il y a beaucoup de choses demandées. Ça ralentit forcément, c'est-à-dire qu'on ne répond plus uniquement aux questions des clients mais on demande aux agents de faire du conseil ; les agents d'accueil ont plus de pression et il y a plus de temps d'attente pour le client."

"Le niveau national nous occupe largement. Il nous livre des produits qui ne sont pas finis, ils mettent des délais et en plus, ils communiquent à notre place ! Sans compter qu'on a bien autre chose à faire. Et que l'on a Optimia à mettre en place, ce qui signifie beaucoup d'heures de formation, une gestion de la présence de agents particulière et une baisse de la satisfaction des clients car les temps d'accueil se rallongent. On réédite l'histoire de Socrate à la SNCF ! C'est l'anecdote de l'agent qui déroule Optimia, qui fait le questionnaire et du client qui au bout de dix minutes s'en va car l'agent ne lui a pas encore demandé ce qu'il veut !

Du point de vue des agents qui réalisent la visite au domicile des clients, leur réticence à "porter" le service peut être alimentée par la nécessité de réaliser de nouvelles tâches qui leur demandent d'acquérir un certain nombre de compétences [aspect sur lequel nous reviendrons], et qui, dans un premier temps, constituent un effort supplémentaire à produire :

" Du côté des agents, il y a ceux qui ont eu peur du travail et ceux qui ne sont pas en contact avec les clients comme les personnes qui font les branchements, les résiliations, par exemple, et qui se demandaient pourquoi ils avaient été choisis pour porter ce service. Ils n'ont pas l'habitude du contact avec les clients."

"Les agents voyaient derrière la charge de travail et la difficulté d'expliquer comment utiliser les programmeurs."

Cependant, cette catégorie de personnels ne bénéficie que d'une marge de manoeuvre limitée et ne paraît pas être, pour l'instant, en mesure de "freiner" la promotion du

service : elle ne maîtrise pas l'offre de service et donc le volume de prestations à réaliser et, dans certains cas, n'a aucun contrôle sur l'organisation de ses activités :

"Les techniciens clientèle sont en difficulté. Ils sont en activité imposée, car il y a peu de délibéré à leur niveau. Le problème, c'est que c'est sur eux que les charges de travail arrivent."

Ces personnels peuvent par ailleurs être intéressés par le développement du service. Certains agents le perçoivent en effet comme une source d'enrichissement de leurs tâches :

"C'est plus sympa de faire des «mises en main» que des «PI» parce que là, vous prenez le temps et vous pouvez discuter avec le client."

"Le terrain était très conscient qu'il fallait faire quelque chose. En plus, on leur disait «vous allez être valorisés car vous allez porter le service». Ils sont d'autant plus valorisés qu'avec ce service, on [les clients] leur dit «merci». Le terrain, ils ont bien acheté ; ils ont bien accueilli le service."

De plus, ces agents sont relativement sensibilisés aux problèmes que rencontre l'électricité :

"Au niveau du terrain, les gens ne sont pas dupes : ils constatent une perte de qualité du chauffage électrique. Ils s'en aperçoivent à travers les contestations de factures et les non-consommations."

Finalement, l'introduction de nouvelles prestations à réaliser perturbe davantage les personnes qui encadrent ces agents d'exécution. Ce sont elles qui doivent organiser le temps de travail des agents de façon à ce qu'ils puissent réaliser l'ensemble des interventions qui leur sont transmises. L'encadrement, pour certains interviewés, doit revoir son mode de gestion et d'organisation du travail pour parvenir à "anticiper" les charges de travail et s'efforcer de répondre à ces demandes d'interventions :

"Dans les groupes clientèle, il n'y a plus les possibilités de bouffées d'oxygène qu'il y avait avant car hormis les pannes, tout était très anticipable et on pouvait jouer sur ça, s'organiser. Maintenant, le délibéré que l'on va pouvoir avoir dans ces groupes clientèle, c'est ce que l'on pourra se donner nous-mêmes. L'enjeu dans les groupes clientèles, c'est d'anticiper sur cinq ou six mois."

De façon plus globale, notons que la mise en oeuvre du service peut venir perturber la logique de fonctionnement des agences. Proposer le service «conseil confort électrique» suppose donc de consacrer du temps à présenter le service aux agences, à négocier éventuellement sa mise en place pour éviter de mettre les agents en difficulté. Cette négociation préalable n'a pas toujours été couronnée de succès dans les centres étudiés, des agences ayant notamment demandé à un pilote de surseoir momentanément à la mise en oeuvre du service :

"À chaque fois qu'il y a un nouveau service, ça veut dire du temps à passer. Le marketing assure l'envoi du mailing puis comptabilise et renvoie mais le portage se fait par les agents ; or ça fait encore des choses à faire en plus. Même s'ils sont convaincus qu'il y a de bons services, c'est quand même des choses à faire en plus. Certaines agences ont demandé de revoir les «conseils confort électrique» car elles n'ont pas le temps de le faire."

Le positionnement du service dans les différentes tâches des agents pose aussi un problème d'articulation des différents acteurs, de mise en synergie. Dans les centres étudiés, cette synergie entre le pilote, les personnes chargées de réaliser les mailings et les agences ne paraît pas optimale. Les personnels en agence ne se sentent pas "porteurs" du service et aucune démarche commerciale globale ne semble fonctionner autour de ce service.

En outre, les problèmes de mise en oeuvre du service dans les centres étudiés posent aussi la question de la nécessité de fixer des objectifs pour promouvoir efficacement le service. Or, peu, voire aucun, objectif n'a été fixé. Cela peut peut-être s'expliquer par le désir d'initier une mise en oeuvre "douce" du service, ou encore par le souci de ne pas fixer des objectifs trop ambitieux qui conduiraient à proposer le service sans pouvoir l'exécuter, et donc à susciter un mécontentement de la clientèle, effet inverse de celui recherché. Les difficultés de mise en oeuvre découlent également de l'absence d'objectif fort fixé par le niveau national et de contrôle de sa réalisation. Elles posent aussi la question de la motivation des agents à promouvoir ce service et du choix qu'ils opèrent dès lors que le service est en concurrence avec d'autres tâches. Globalement, cependant, la faible visibilité des objectifs a pour conséquence une absence de suivi et d'animation des forces commerciales. Les agents d'accueil notamment ne semblent pas, pour l'instant, avoir constitué une force de proposition du service très percutante, chacun s'accordant par ailleurs pour expliquer qu'il n'en a pas le temps dans l'état actuel de fonctionnement des agences clientèle. La responsabilité de la promotion est donc portée par le service marketing des centres, ou des conseillers clientèle qui sont eux aussi

partagés entre différents objectifs et qui, de fait, privilégient ceux qui ont donné lieu à une contractualisation spécifique.

Soulignons cependant, que si la promotion devenait plus intensive, il paraît probable que les mêmes difficultés surgissent au niveau des agents d'exécution du service. En cas de surcharge, la personne responsable du planning de ces agents ne privilégierait sans doute pas le service «conseil confort électrique» :

"Nous, on est juste, d'autant que la réorganisation a fait qu'on a récupéré les dépannages en plus du reste. On ne met pas les moyens en face donc il ne faut pas s'étonner s'il n'y a pas beaucoup de «mises en main personnalisées» faites. Les priorités, ce sont les mises en service, la gestion des clients et les coupures."

"Par rapport à Optimia qui était prioritaire, on a laissé tombé la «mise en main personnalisée»."

"Nous, on ne fixe pas nos journées nous-mêmes. On est dépendant de l'accueil. On est obligé de faire des «PI», c'est prioritaire les mises en services, les résiliations. Après, si on me dit «vous faites X mises en main», il faut que j'aie le temps, sinon ça ne se fera pas."

Ainsi, la mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» achoppe sur des problèmes d'organisation interne qui posent par ailleurs la question de l'ajustement des moyens des centres aux objectifs fixés par le niveau national.

3.2. La question de l'ajustement des ressources humaines

Même si le rythme de promotion du service dans les centres étudiés permet pour l'instant d'éviter une situation de blocage, la promotion du service s'avère donc concurrente à court terme avec d'autres activités, dont la réalisation paraît prioritaire par rapport au service «conseil confort électrique».

La généralisation du service à l'ensemble des cibles susceptibles d'en bénéficier est accueillie avec inquiétude, les ressources des centres paraissant totalement sous-dimensionnées par rapport au volume de prestations qui serait nécessaire :

"C'est bien beau les services, mais quand dans votre centre, on vous dit : on a juste les moyens de répondre aux demandes des clients qui déménagent, comment on fait ! En plus, aujourd'hui avec Optimia, ce n'est plus deux minutes"

pour remplir la base de données mais six minutes, et on n'a pas rajouté de personnel sur les plateaux."

"Le service «mise en main», on a des difficultés dans le neuf et on ne sait pas comment on va faire dans l'existant. On a des problèmes d'effectif et de compétence et il faut pour cela dégager du temps pour la formation, ce qui pose problème, on a pu s'en apercevoir avec Optimia cette année."

Le volume de clients potentiels apparaît en effet considérable au regard des dispositifs actuellement mis en place :

"Potentiellement, ces clients [nouveaux arrivants] sont sept à huit mille ; c'est le nombre de personnes qui arrivent en logements équipés en électricité par an sur le département mais tous logements confondus. Je ne sais pas comment on va faire !"

"On a 1 200 maisons neuves par an sur notre territoire et on en a 500 en électrique ; donc si on n'a que 25% de retour, ça fait environ 130 maisons et actuellement, on a dû en faire 60 en tout, donc aujourd'hui, on n'a pas de problème d'effectif. Par contre, vous avez vu la note de juin ? Si, demain, on fait le C2, c'est-à-dire tous les clients qui emménagent dans de l'ancien, ça fait entre 5 000 et 6 000 personnes ! Là, c'est différent. Dans le neuf, la note précise que ce sont les installateurs qui feront [le portage du service] mais il n'y a que 500 à 600 «mises en main» à faire par an dans le neuf. [...] La note est arrivée fin juin 96 : elle n'a pas encore été bien assimilée. Quand les gens, en septembre, vont comprendre ! Ils vont se dire : «il y a X mutations en chauffage électrique donc il faut les répartir entre les agences du centre» et ils vont réaliser la charge que cela représente !"

De plus, la réalisation de ces objectifs paraît d'autant plus délicate que le temps d'exécution du service est long et qu'une compétence technique minimale est nécessaire, ce qui ne permet pas de mobiliser n'importe quelle catégorie d'agents :

"Le problème de la «mise en main chauffage électrique», c'est qu'il faut des gens formés à la technique et spécifiquement sur le chauffage. Si c'est généralisé, il faudra des gens formés. Actuellement, on est deux techniciens par agence à être formés uniquement à la «mise en main chauffage électrique», mais ça ne suffira pas. D'autant que ça prend deux heures minimum ; ça prend du temps et ça signifie que l'on en fait trois par jour maximum."

Confrontés à cette difficulté, les centres s'interrogent sur la possibilité d'optimiser leur organisation afin de fournir le plus grand nombre de services «conseil confort électrique» avec les ressources humaines dont ils disposent. Les gisements de productivité semblent toutefois relativement faibles dans les centres étudiés, ces unités ayant déjà opérées une certaine rationalisation de leur organisation :

"Ça [le «service conseil confort électrique»] mobilise, mais pas encore suffisamment. On reste taillé trop court en termes de moyens pour s'impliquer plus. Quand je dis moyens, je veux dire moyens humains. On n'a plus de «mou» : on n'est plus en surnombre ici. On ne peut plus reconvertir des gens de l'arrière en les mettant à l'avant."

Des efforts de redéploiement sont évoqués, avec ironie, en soulignant l'impact relativement limité de ces opérations :

"Et puis, le directeur de centre joue en réorganisant, en faisant du partage de ressources ! C'est le grand truc ! Ça veut dire mettre un type qui ne fout rien avec un autre qui bosse trop : ça permet de rééquilibrer plus vite qu'à travers des négociations syndicales ! Mais il n'y en a pas tant que ça."

Les solutions envisagées divergent. Quelques interviewés pensent que la spécialisation d'un certain nombre d'agents permettrait de répondre plus efficacement au défi posé par la généralisation du service. Cette spécialisation permettrait selon eux de résoudre le problème de la concurrence entre les différentes tâches et favoriserait ainsi la diffusion du service :

"Pour les techniciens, c'est un boulot nouveau donc ils ne sont pas très à l'aise et ils y a une question de technicité des produits qui fait qu'ils ne sont pas toujours à l'aise. En plus, les «mises en main», ça se noie dans les tâches des techniciens [chargés de l'effectuer] : il aurait peut-être fallu un spécialiste au lieu de privilégier la polyvalence. [Origine de ce choix ?] Dans le plan «fidélisation», on avait prévu la polyvalence dans la mesure où on faisait de la vente de diagnostics par téléphone, et qu'il fallait que tout le monde puisse répondre aux questions éventuelles. Avec cette option, tout le monde est maître et compagnon et s'il y a un problème qui se pose, ils savent quoi proposer. En fait, si on regarde, les techniciens ont le même problème que les conseillers clientèle à vendre les diagnostics car c'est noyé dans l'ensemble de leurs tâches et ils n'arrivent pas à en faire suffisamment."

D'autres jugent cette solution relativement irréaliste, notamment si elle doit concerner les agences :

"La spécialisation sur des services comme ça, ce n'est pas jouable compte tenu de l'organisation qu'on a : si une personne est absente, il faut pouvoir couvrir et on ne peut pas être spécialisé uniquement sur ça ; il faut pouvoir répondre aux demandes d'interventions, de résiliations, de branchements. [...] Par exemple, en juin, on a beaucoup d'étudiants qui s'en vont donc on doit faire beaucoup de résiliations de contrats. On ne peut pas faire de Tempo à cette époque là car il faut assurer ces interventions."

La spécialisation est, par ailleurs, évoquée sur un autre mode : il s'agit non plus de spécialiser des agents sur l'exécution de ce service uniquement, mais d'étoffer les fonctions de conseillers ou d'experts en créant une sorte de "task force" au niveau des centres, destinée à prendre en charge l'ensemble des actions fidélisation :

"Il y a un problème de compétence et un problème de charge de travail. Mais tout le monde ne peut pas porter ce service : il faut se dire aussi que si l'on passe quelqu'un en formation, il peut en sortir tout à fait pareil, sans aucune compétence en plus. Il faut accepter d'avoir des gens aux services de base, et des conseillers et des experts au-dessus. Mais il ne faut pas non plus spécialiser les agents à l'extrême, notamment sur des services où cela ne se justifie pas. Quand on a une voiture à vendre, on ne fait pas de spécialistes de la roue gauche !"

En outre, quelques interviewés fondent leurs espoirs sur une sous-traitance de l'exécution des prestations, malgré le contenu de l'accord cadre signé avec les organismes professionnels :

"On va essayer d'aller plus loin que l'accord cadre : on va contacter le client, prendre un rendez-vous et voir avec les installateurs s'ils peuvent y aller. Peut-être même que la prise de rendez-vous sera gérée par l'installateur. L'objectif est de sous-traiter un maximum mais si personne ne peut y aller, on ira. On veut sous-traiter un maximum car ce serait trop lourd à faire en terme de charge de travail."

Enfin, nombreux sont ceux qui posent la question du recrutement. Un centre semble s'être engagé sur cette voie :

"L'élément important, c'est qu'ici on est dans un groupe commercial : on est une structure affûtée et on n'a pas de graisse autour. On revient dans une phase

d'embauche pour relancer la dynamique : on va muscler les endroits où il y a des besoins et les commerciaux, qu'ils soient en centre ou en agence, en ont besoin."

Il n'affiche cependant pas une grande assurance par rapport à ce choix :

"Cette année, c'est la première année où l'on va terminer avec le même effectif que l'an dernier voire un tout petit peu plus. C'est la première fois en dix ans que notre effectif ne diminue pas. On est au-dessus des objectifs du plan stratégique. Alors, j'attends ce que l'on va me dire ! [Que pensez-vous que l'on va vous dire ?] On va me rappeler à l'ordre et me dire : «attention, tu es au-dessus de tes objectifs !»

En effet, cette tendance ne semble pas prédominante dans les centres, qui au contraire sont en général confrontés à une diminution d'effectifs :

"Le problème rencontré est surtout un problème d'effectif. On a eu une réunion le 19 juin 96 où les centres ont dit qu'ils n'y arrivaient pas. [...] Le responsable marketing doit se débrouiller : il peut demander des personnels mais la tendance est plutôt à diviser par deux leurs effectifs."

Les éventuelles diminutions d'effectifs semblent avoir en outre affaibli particulièrement les ressources commerciales des centres :

"Notre souci essentiel [à EDF-GDF], c'est la relation aux clients à travers les agences clientèle. Notre entreprise a mis beaucoup de moyens dans les agences clientèle mais les agents commerciaux grand public ont été diminués. En plus, on demande beaucoup aux agences clientèle et ce qui pose problème, c'est que ce ne sont pas des commerciaux."

Par ailleurs, tous les interviewés s'accordent à souligner la situation relativement paradoxale dans laquelle les centres se trouvent aujourd'hui. :

"On nous dit «élaguez ! Faites des choix !» mais on ne peut pas refuser le «conseil confort électrique» car c'est essentiel et en plus, on nous met des objectifs à faire ! On peut jouer sur la dentelle mais ça déboule de partout : c'est trop !"

"Le national dit «compressez, compressez» et le local dit «mettons en place, mettons en place» !"

"Il y a un truc qui nous semble bizarre : tout ça, ces services, c'est des choses en plus mais ils ne mettent pas les gens pour les faire."

Ce constat est l'occasion d'une critique directe à l'attention du niveau national, jugé à la fois peu clair et ambivalent. Certains estiment en effet que le niveau national tient un double discours qu'il semble difficile de dépasser :

"Quand on dit ça [problème de moyens humains pour mettre en oeuvre la politique de services] au national, la réponse que l'on a, c'est : «il faut embaucher» mais on vous dit aussi «attention , il faut faire de la productivité» ! Or nos dépenses, ce sont pour l'essentiel des salaires ! On nous dit «embauchez par anticipation» : c'est-à-dire «embauchez cette année et vous récupérez l'an prochain». Par ailleurs, on nous répond qu'il y a un discours pour l'externe et un discours pour l'interne. Lorsqu'on évoque les déclarations du Président, on nous a dit : «mais non, c'est pour l'externe !» De même quand la direction de la DEGS s'exprime. Sur les coûts et les effectifs, on nous dit il y a un discours pour l'externe et un discours pour l'interne. Ça reste malgré tout paradoxal !"

Ils soulignent la difficulté que constitue l'obligation d'une part de respecter les objectifs contractualisés, et d'autre part de mettre en oeuvre des services qui demanderaient d'engager un certain volume de dépenses :

"On a débloqué des moyens sur le curatif c'est-à-dire sur les contre-références mais il n'y a rien en terme de KF pour les hommes. Or, quand on est en centre, il faut surveiller le CDK³² et comme on n'a pas de budget en plus... ! Les centres surveillent leur CDK et ne veulent pas prendre en charge de nouvelles choses de peur de mettre en péril leur CDK."

"Aujourd'hui, tout ce que l'on met en place, cela correspond à des coûts et non pas des recettes. Le conseil et le reste, c'est un coût et ça ne rapporte pas un kopeck ! Ça va peut-être rapporter gros mais avec un décalage, donc pour l'instant il ne faut pas oublier que tout ça, ce sont uniquement des coûts."

En effet, comme le souligne un membre des services nationaux, *"pour un directeur de centre, la question des effectifs pour le service conseil électrique, ça entre en concurrence avec d'autres choses, plus prioritaires pour lui."*

³² Coût distribution du kWh.

Enfin, d'autres interviewés dénoncent plus globalement la façon de procéder à EDF qui, semble-t-il, consiste à initier une dynamique, en l'occurrence celle des prestations de conseils, sans résoudre auparavant la question des moyens nécessaires à leur mise en oeuvre :

"Le problème, c'est, qu'en général on nous demande de faire des choses mais que l'on a tendance à mettre les moyens après plutôt qu'avant. En termes d'objectifs, la fidélisation et ce type de service basé sur le conseil, ce n'est pas évident. Ce n'est pas évident en terme de coûts. Dans l'entreprise, on a un discours qui est de dire «faites» et en même temps, «maîtrisez vos coûts» et donc vos effectifs ! "

Ainsi la question de la mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» vient interpeller la politique générale de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. La généralisation de ce service place une partie des centres face à une injonction paradoxale qui appelle en effet une réponse d'ordre politique. Comme le souligne une des personnes chargées de la mise en oeuvre du service :

"Là où le bât blesse, c'est la masse salariale : moi, au service marketing, je ne sais pas mettre deux pingouins de plus sur chaque site ! C'est à la Direction de le faire."

3.3. Des apprentissages incontournables

La mise en place des moyens nécessaires à la promotion du service «conseil confort électrique» suppose tout un ensemble d'ajustements internes qui reposent en partie sur l'acquisition de nouvelles compétences.

a. Un exercice pratique de marketing

La mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» donne lieu à des questionnements autour des méthodes et techniques du marketing.

Une partie des interviewés déclare avoir quelques difficultés à identifier les clients "cible" du service «conseil confort électrique». La première difficulté évoquée consiste à identifier les logements équipés d'un chauffage électrique :

"Quand on travaille sur le chauffage électrique, il faut trouver les logements qui en sont équipés et ce n'est pas évident."

"En fonction du tarif, de la puissance du compteur, 6 ou 9 kW, on n'est pas sûr d'avoir un client «chauffage électrique» : ils peuvent avoir une forte puissance et pas de chauffage électrique."

La seconde renvoie à l'identification des clients insatisfaits, certains interviewés souhaitant concentrer leur effort sur cette population particulière au sein de la cible des personnes entrant dans un logement chauffé à l'électricité :

"En plus, il faut identifier dans les logements équipés de chauffage électrique, les clients qui sont mécontents. Comme on n'a pas beaucoup de retour à nos mailings, c'est délicat de s'appuyer sur nos fichiers."

"Le problème, c'est comment détecter les insatisfaits ? On ne sait pas faire sauf à répondre au coup par coup, lorsqu'on en a qui nous contactent."

Les services nationaux commentent cette opinion en s'insurgeant contre le glissement de sens opéré dans la définition de la cible visée :

"[Certaines personnes déclarent ne pas savoir comment identifier «les mécontents» : qu'en pensez-vous ?] Mais les mécontents, ce n'est pas une cible ! Ce service ne peut pas s'adresser aux mécontents car les personnes visées rentrent dans un nouveau logement ! Au pire, ces personnes ont une mauvaise image de leur ancien chauffage car elles ont eu ailleurs de mauvaises expériences et dans ce cas, il faut travailler sur l'image du chauffage électrique."

Le niveau national nuance par ailleurs cette difficulté, précisant que les moyens informatiques dont disposent les centres permettent d'identifier les personnes emménageant dans un logement ainsi que celles possédant un chauffage électrique. La seule imprécision qui semble pouvoir persister concerne les "petits consommateurs", et doit à moyen terme être levée par la qualification du fichier clients sur Optimia :

"Identifier les clients qui ont un chauffage électrique, non, ce n'est pas un problème. On peut perdre ceux qui consomment peu, qui sont à 3 000 ou 4 000 kWh par an, mais qui ont un chauffage électrique. Mais, théoriquement, on peut en identifier déjà pas mal et si les centres touchaient ceux-là, ce serait déjà pas mal ! Ils ne font pas 80% de la cible dans le neuf et demain, quand Optimia sera bien rempli, le problème sera levé."

Pour certains, ces difficultés sont le fait d'un apprentissage incontournable. Pour d'autres, comme nous venons de le voir, elles relèvent d'un discours "alibi" destiné à "justifier" la faiblesse du dispositif de promotion du service :

"J'ai animé des présentations du service «mise en main», ce qui m'a permis d'avoir les réactions des pilotes des centres. Lorsqu'ils me posaient des questions, je travaillais avec eux sur la réponse. Je les ai notamment fait travailler sur la façon d'identifier les cibles dans leur centre. Par exemple, comment faire pour identifier les emménageurs ? On a bien identifié avec les centres les opportunités de contact qui, dans le cas de ce service, correspondent au moment de la demande de mise en service de l'installation. Le problème, une fois qu'on a repéré les occasions de contact, c'est qu'ensuite, il faut que l'accueil pose, à cette occasion, aux clients, la question «quel est votre mode de chauffage», qu'il le saisisse dans le fichier puis après il faut que quelqu'un exploite ce fichier. Ça nécessite tout un dispositif qu'il faut que les centres mettent en place, ce qui n'est pas simple. Ça nécessite de former les agents d'accueil, de trouver et de former ceux qui vont réaliser les «mises en main», bref la solution n'arrange pas les centres car elle n'est pas simple."

Outre la question de cibles, l'organisation du marketing direct semble aussi, dans certains cas, poser quelques problèmes. La difficulté majeure réside dans l'organisation de la communication. Certains se déclarent gênés par la conception de communications à mettre en place :

"La question est de savoir comment communiquer ? On ne peut pas dire : «si vous n'êtes pas contents du chauffage électrique, venez nous voir» ! On aurait des problèmes avec les installateurs ; ça ferait «tâche» !"

"On a travaillé sur le fond autour du chauffage électrique mais il nous faut maintenant travailler sur la forme c'est-à-dire sur la communication."

D'autres s'interrogent sur le volume des mailings à réaliser :

"Certains arrosent par zone et par vague. Ils prennent tout ce qui est supposé être en électricité et ils traitent mais ils doivent faire de petites vagues, j'imagine, pour pouvoir ensuite traiter les retours. Parce que si vous faites un envoi sur beaucoup de clients, et que vous avez un certain nombre de demandes [de services], vous ne pouvez pas garantir des délais de réponse corrects. Nous, on a le couteau sous la gorge car la priorité a été mise sur ça [fidélisation]."

Alors, il faut que l'on fasse mais, faire de petites vagues, ce n'est pas non plus forcément jouable en termes de résultats."

Enfin, l'évaluation de l'efficacité de mailings constitue sans doute un élément qui mérite d'être signalé. Certains interviewés estiment en effet que 25% de taux de retour constitue un piètre résultat, mettent donc en doute l'efficacité de cette technique, et programment des mailings trop importants, qui génèrent des demandes qu'ils ne peuvent ensuite pas satisfaire :

"À EDF, les taux de retour sont de 20 à 25% et le taux d'ouverture de nos courriers est de 98%. C'est fabuleux car dans le privé on a plutôt des taux de retour de 2%. On essaie d'alerter les centres en leur disant que leur taux de retour sont élevés, qu'il ne faut pas augmenter les mailings. Parce qu'on en a vu faire des mailings de 10 000 et du coup, être obligés de faire des lettres d'attente aux clients car ils ne pouvaient pas répondre aux demandes."

La promotion du service «conseil confort électrique» se heurte ainsi à la constitution et à la gestion d'une base de données pertinentes, à la mise en oeuvre des outils de marketing direct à travers l'organisation de mailings et l'animation de la force de vente que constituent les agents d'accueils et éventuellement les conseillers clientèle.

b. Un service dont l'exécution nécessite l'acquisition de compétences techniques, commerciales, et comportementales

Dans un premier temps, délivrer un «conseil confort électrique» requiert une certaine connaissance technique qui n'est pas toujours maîtrisée par les agents qui doivent dispenser ce conseil :

"Quand on parle du chauffage électrique, on parle des émetteurs mais c'est aussi du bâti, de l'isolation, il faut connaître le matériel, les programmeurs. Ça nécessite un travail derrière pour répondre aux questions des clients. Il faut avoir une connaissance des matériels et savoir faire un bilan conseil."

La principale difficulté réside dans la connaissance des équipements et de leur manipulation. Selon les interviewés, les programmeurs sont, de ce point de vue, les matériels qui présentent la plus grande complexité.

La principale source d'incertitude pour l'agent est en effet le niveau de sa prestation lors de la visite au domicile du client, qui est étroitement lié à la connaissance des appareils présents chez le client. Cette incertitude engendre une sorte de peur de "perdre la face" en s'avérant incapable de programmer un appareil ou en *"n'en sachant pas plus que le client"* :

"Le plus délicat ? Ce qui est le plus délicat avec les clients, ce sont les modifications de programmes sur le gestionnaire ; mais il y a des programmes préenregistrés alors je commence par ceux là puis, quand les clients ont bien compris, j'explique que des modifications sont possibles et je montre comment les faire. Il faut faire sentir aux clients que vous êtes à l'aise, sinon, ça ne passe pas. C'est comme quand vous achetez de l'électroménager et que le vendeur n'est pas sûr de ce qu'il raconte ; ça ne vous met pas en confiance pour acheter !"

Cette difficulté est censée être atténuée par le questionnaire adressé aux clients qui recense des informations relatives à l'installation. Comme le souligne un agent, *"l'idéal, c'est quand même de savoir sur quoi on va tomber en arrivant chez le client !"* En effet, ce questionnaire peut permettre à l'agent de s'informer avant la visite, lorsque les matériels cités ne lui sont pas familiers. Cependant, ce document ne constitue pas une source d'informations toujours très précise, les clients ne sachant pas nécessairement décrire correctement leur installation :

"Une difficulté, c'est de demander aux clients de nommer leurs équipements sur le questionnaire. Par exemple, on a eu un cas où la personne avait un tableau où il y avait marqué «Aguer» mais il s'agissait de la marque des composants du tableau et non pas de la marque du programmeur. On pouvait toujours chercher à savoir à quoi ressemblait ce programmeur !"

"Le questionnaire est bien ; il recense de bonnes informations. Le seul petit problème, c'est quand le client le remplit n'importe comment. Ça arrive surtout pour la partie sur l'utilisation de l'équipement."

Nous avons vu qu'une bibliothèque des programmeurs a été mise au point présentant un certain nombre d'appareils. Cependant, ce document suscite une évaluation partagée. Certains l'estiment peu pratique :

"C'est fait à partir des données des constructeurs. Ce n'est pas très pratique, ni très pédagogique."

D'autres estiment qu'il ne permet pas d'apprendre à manipuler les appareils, seule la pratique pouvant être dans ce cas efficace :

"On a la bibliothèque. Le mieux, c'est quand même d'avoir le programmeur sous la main car la documentation ne suffit pas. Toute cette documentation, c'est bien mais il faudrait avoir les gestionnaires les plus sophistiqués sous la main."

"On ne peut pas trop potasser la documentation à l'avance ; ça ne sert pas à grand chose : il faut palper le matériel. On peut la lire mais c'est sur le terrain qu'on apprend à manipuler les programmeurs."

Soulignons en effet que malgré la formation suivie par les agents, un certain nombre de difficultés techniques de manipulation des programmeurs semble persister. Il paraît vraisemblable que le fonctionnement de tous les programmeurs commercialisés ne puisse être maîtrisé par les agents. Cependant, un élément peut venir accentuer cette difficulté : l'absence de mise en pratique rapide des connaissances acquises en formation. Quelques interviewés ont en effet confié avoir suivi une formation mais ne pas se sentir capables de réaliser cette prestation, ayant "oublié" le contenu de la formation dispensée :

"Si je devais faire des «mises en main», je demanderais au commercial [du centre] de venir nous aider. Mais je serais bien embêté de faire une «mise en main» tout seul. [...] Le reproche que je pourrais faire, c'est sur la façon de

faire. On a eu une formation de deux jours mais que l'on n'a pratiquement pas utilisée au bout d'un an. La «mise en main», ça a un an et demi et je n'en ai encore jamais faite. C'est comme les gestionnaires d'énergie : si on ne pratique pas, on oublie. Le moins que l'on puisse dire, c'est que ça ne démarre pas au quart de tour."

Néanmoins, quelle que soit l'origine de ces difficultés, il est important d'en souligner l'incidence sur l'efficacité du service et sur le temps passé auprès du client :

"On a aussi parfois des problèmes avec des matériels compliqués que l'on ne connaît pas. Tout ça, ça allonge le temps d'intervention et en plus, on n'est pas sûr que le client aura une bonne utilisation de son installation."

Dans un second temps, le «conseil confort électrique» requiert des compétences pédagogiques, la traduction d'un discours technique en discours compréhensible pour le client n'étant pas toujours réalisée par l'agent porteur du service.

De plus, une partie des interviewés rappelle que la promotion de services autour du chauffage électrique passe par une évolution du comportement des agents. En effet, ceux-ci semblent fréquemment être les premiers détracteurs de l'électricité, ce qui ne peut qu'influer sur le discours tenus aux clients :

"Les agents font passer l'intérêt du client avant l'intérêt de l'entreprise et du coup, ne conseillent pas l'électricité, voire la démolisse. Il y a un gros travail à faire : il faut convaincre en interne que l'on peut faire se rejoindre l'intérêt du client et l'intérêt général de l'entreprise."

La mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» suppose donc de leur faire adopter une attitude plus commerciale de présentation de l'énergie électrique, sans formuler de jugement à la place du client :

"Les principaux détracteurs de l'électricité sont à l'interne. On a beaucoup de contre-références en électricité. En plus, en tant que service public, on doit le meilleur conseil. Il faudrait au moins que les agents ne disent plus «le gaz est moins cher» mais «il faut regarder votre maison de plus près»."

Cette évolution comportementale vise également une capacité d'empathie plus forte, qualité qui n'est pas "naturelle" à tous les agents de contact :

"On doit être à l'écoute du client mais là, on doit en plus dire comment régler un appareil, un programmeur. Pour les agents, ce n'est pas simple et pour les agents «PI», en plus, il y a un problème d'attitude commerciale."

Outre ce problème de l'attitude commerciale des agents, la relation au client se heurte parfois à un décalage de niveaux de discours entre le client et l'agent EDF³³.

Enfin, une amélioration des capacités d'organisation des différents acteurs impliqués dans la promotion du service apparaît au regard de certains interviewés indispensable notamment pour ce qui relève de la démarche commerciale à mettre en place, pour permettre à la fois une meilleure gestion du temps et des charges de travail sur l'année mais aussi un gain d'efficacité.

c. Une recherche de positionnement par rapport aux partenaires professionnels

Le partenariat mis en place dans le cadre du service «conseil confort électrique» n'est pas toujours accueilli positivement. Certains estiment notamment que ce service n'aurait pas lieu d'exister si les différentes catégories de professionnels impliqués exerçaient correctement leur métier. Le partenariat apparaît alors comme une "fleur" faite aux organismes professionnels, sans justification :

"La note [relative à l'accord cadre signé avec les partenaires] dit aussi que l'on va payer une heure aux installateurs pour la mise en main qu'ils feront, c'est-à-dire cent cinquante francs plus leur déplacement. Ces cent cinquante francs, c'est une super-fleur que leur fait EDF ! Je dis cela car les agents pensent qu'on paie les électriciens pour faire leur travail, pour faire ce qu'ils devraient de toute façon faire ! [...] Dans le neuf, c'est à eux [les installateurs] de le faire : ce n'est quand même pas à EDF de le faire ! Donc ça, c'est normal qu'ils s'en occupent, mais de là à les payer pour ça !"

D'autres se déclarent gênés parce que certaines situations les mettent face à un dilemme qu'ils ont du mal à résoudre. Confrontés par exemple à une installation déficiente, ils se trouvent en porte-à-faux entre le devoir d'information du client, et la volonté de ne pas discréditer les électriciens :

"Quand un agent arrive et que l'installation n'est pas terrible, ça pose problème : on a l'impression de gruger le client. Si on ne dit rien, ce n'est pas bien et si on dit, on a des problèmes avec les électriciens. On a eu des

³³ L'observation réalisée dans le cadre de l'étude fait ainsi apparaître un écart important entre des clients d'un niveau socio-culturel élevé et l'agent qui délivre le conseil. Alors que le client avait déjà un niveau de connaissance important des aspects techniques concernant son logement, son installation, ainsi qu'une certaine maîtrise des différentes options tarifaires proposées par EDF, l'agent n'est pas parvenu à ajuster de façon satisfaisante son niveau de discours. D'une part, l'agent était sans doute à court d'arguments ou d'informations à présenter sur le plan technique et tarifaire, et d'autre part, il n'avait pas la maîtrise d'un argumentaire plus général pour répondre aux questions du client sur l'entreprise EDF-GDF.

constructions positionnées comme «haut de gamme» avec un vrai problème de qualité sur les installations. Concrètement, dans ces cas là, les agents font la mise en main et ne disent rien aux clients car ce serait délicat de leur dire «vous avez acheté du haut de gamme et votre installation ne l'est pas» mais c'est embêtant."

Ainsi, certains agents semblent avoir des difficultés à se positionner par rapport aux partenaires locaux, partageant le plus souvent le sentiment que *"proposer ce service, c'est quelque part mettre en doute le travail des électriciens."*

En conclusion, il apparaît que chaque catégorie d'acteurs concernés par la mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» est interpellée, dans son mode de fonctionnement, par la généralisation du service.

L'agent d'exécution du service se trouve contraint à acquérir des compétences nouvelles sans pour autant parvenir à se doter d'une compétence technique "infaillible" : l'éventualité de se trouver dans l'incapacité de dispenser des conseils et donc, potentiellement, dans la situation de "perdre la face" et d'être confronté à un problème de crédibilité persiste toujours. Il doit par ailleurs éviter d'adopter des positions trop ouvertement critiques vis-à-vis des installations déficientes, au risque de mettre en difficulté le partenariat existant avec les organismes professionnels, tout en s'efforçant d'avoir un discours suffisamment "honnête" vis-à-vis du client. La relation au client ne va pas non plus de soi : d'une part, tous les agents ne possèdent pas les mêmes qualités relationnelles, ni les mêmes compétences pédagogiques ; d'autre part, la réappropriation des conseils dispensés par les clients n'est pas mécanique, ce qui peut rendre hypothétique l'impact du service sur l'usage du chauffage. Enfin, la prestation fournie par l'agent doit répondre aux standards et donc être relativement homogène et être réalisée dans un temps limité, quels que soient le client et son installation.

L'encadrement doit répondre aux impératifs de généralisation du service en "libérant" des agents pour exécuter ces prestations sans pour autant négliger les interventions courantes et prioritaires que sont les mises en services, les résiliations, etc...

Les agents d'accueil chargés de proposer le service sont apparemment dans une situation particulièrement délicate : en phase d'adaptation à Optimia et fortement

contraints par des objectifs d'accueil de la clientèle, ils doivent réussir à traiter efficacement et rapidement ces demandes tout en prenant le temps de promouvoir de nouveaux services.

Les services marketing doivent mettre en place une démarche nouvelle pour eux de marketing direct tout en anticipant le nombre éventuel de "commandes" susceptibles d'être générées, pour ne pas susciter des demandes qui ne pourraient être traitées.

Le pilote doit à la fois penser les procédures, convaincre et négocier avec les chefs d'agence, animer la filière pour qu'une adhésion au service puisse avoir lieu, mettre en place des synergies souvent inexistantes entre le service marketing et les agents au contact de la clientèle, tout en gérant une charge de travail qui semble déjà conséquente et en étant dans l'incapacité de mobiliser des ressources humaines complémentaires pour réaliser la promotion et l'exécution du service sur l'ensemble des cibles définies par les directives nationales.

Les directeurs de centre semblent principalement confrontés à un problème de moyens. Le service constitue pour eux un "coût" vis-à-vis duquel ils déclarent n'avoir ni consignes claires de recrutement, ni solutions internes suffisantes. De plus, le service, s'il est jugé utile en soi, ne permet pas d'espérer des gains à court terme, certains estimant, par ailleurs, qu'il ne permettra aucun développement de l'électricité :

"Non, je ne suis pas sûr que cela rapportera gros même si c'est important de le faire. Il s'agit selon moi plus de préserver notre part de marché plutôt que de la développer."

Cette situation peut les conduire à ne pas mettre en oeuvre les directives nationales, aucun objectif par ailleurs ne leur étant, pour l'instant, fixé. Deux réactions sont ainsi évoquées comme relativement vraisemblables :

- l'adoption d'une position attentiste :

"Les choses arrivent uniformément de Paris mais le directeur de centre ne suit pas toujours et il réagit en se disant : «ils m'en balancent encore, ras-le-bol !». Bref, il ne suit pas, il est mécontent et le national aussi. Le troisième niveau que constituent les chefs de groupe et les groupes disent : «voilà encore des trucs à faire, on n'y arrive plus», et finalement, la boîte [EDF] tourne en auto-allumage. Ce que je veux dire, c'est que l'inertie prend le pas et plus personne ne maîtrise quoi que ce soit."

- le développement d'un discours alarmiste et une mobilisation sans conviction des personnels faite dans l'urgence, qui ne garantira aucune pérennité à l'action mise en oeuvre :

"Le seul changement, c'est qu'on ne dit plus : «départ pour tous au 30 juin» mais, maintenant, on dit «vous avez six mois pour...» On a du mal à suivre au niveau du contenu même. Par exemple, sur le service «conseil confort électrique», on nous dit qu'il faut le lancer mais : qui le fait ? Ça se fait où ? Au domicile, à distance ? Sur quoi ça porte précisément ? Le contenu du service, c'est quoi ? Je n'ai rien vu de précis sur ça. Du coup, j'ai la tentation de dire à mes troupes : «faisons un contenu "made in" notre centre et on verra ce que Paris dira ; et on démarre vite car l'enjeu, c'est de démarrer.» En plus, on ne sait même pas par qui on doit démarrer."

B. LA «CARTE SERVICES GAZ»

I. L'EMERGENCE DE L'IDEE D'UNE «CARTE SERVICES GAZ»

a. Un phénomène de désabonnement qui souligne l'importance de la fidélisation

L'origine de la «carte services gaz» se situe au commencement des années 1990 lorsque GDF observe l'existence d'un phénomène de désabonnement "*conséquent et régulier*". Ce phénomène touche principalement des clients faibles consommateurs, qui utilisent le gaz pour un usage "cuisson" :

"L'origine du service est marketing : GDF constate 70 000 désabonnements par an. 80 à 90% de ces pertes de clients se font sur les petits consommateurs, c'est-à-dire des gens qui utilisent le gaz uniquement pour la cuisine. On a fait ce constat mais il faut savoir que GDF est dans une logique de conquête. Avec cette logique, très forte, dans les années 1980, on a «défoncé» le marché, si vous me passez l'expression. Mais récemment, on a constaté ce phénomène de désabonnement et on s'est dit : «attention, la bonde fuit»."

"Il y a 50 000 à 70 000 désabonnements gaz par an et on sait que ça touche essentiellement les usages cuisson."

Parallèlement à ce constat, la difficulté de reconquérir un client désabonné est soulignée, ce qui met l'accent sur l'importance de la fidélisation de la clientèle car "*ça coûte cinq fois plus cher statistiquement de reconquérir un client que de le fidéliser*".

b. L'idée de services associés à une carte privative pour créer un lien entre GDF et ses clients "à risque"

Le constat d'un phénomène de désabonnement, qui touche en particulier les petits consommateurs de gaz naturel, conduit la Direction commerciale gaz de la DEGS à rechercher des solutions pour enrayer cette perte de clientèle. Ainsi, la commande est passée au Centre d'Expertise Clientèle Service, de se pencher sur le sujet. La préoccupation initiale, qui a ensuite débouché sur la conception de la «carte services gaz», semble avoir été de concevoir une offre qui permette de créer un lien entre GDF et ses clients "volatiles". L'idée d'un tarif attractif pour des petits consommateurs était également présente :

"Au départ, la commande du service gaz vient de la Direction Commerciale Gaz. On avait noté une désaffection chronique du gaz. [...] Il fallait définir un lien durable avec la clientèle et le problème était de trouver comment générer un lien durable. Pour créer ce lien, il fallait concevoir une offre de produit-services basée sur une offre de tarif."

Un ensemble d'études, réalisées autour du gaz et des pratiques de ses consommateurs, est venu nourrir la réflexion du service clientèle chargé de concevoir cette *"offre de produit-services"*.

Des études sur les motifs de désabonnement mettent en évidence la peur du gaz, la concurrence d'autres énergies et celle des nouvelles technologies³⁴ :

"Les études faites dans les années 1990 avaient montré les motivations à l'origine du désabonnement au gaz. C'était la sécurité, la technologie concurrente des tables électriques comme la vitrocéramique et le gaz bouteille avec lequel on se sent libre et avec lequel on ne s'attache pas une installation."

Elles soulignent aussi les jugements critiques formulés par les clients à l'égard du paiement d'un abonnement :

"Une des contestations des clients, c'est le coût de l'abonnement. On ne sait pas expliquer ce coût. On facture le kWh avec un principe d'égalité de traitement ; mais on a des besoins de dimensionnement du réseau différents suivant les clients, d'où un coût de mise à disposition du service sans oublier le coût du branchement qui doit aussi être pris en compte. Mais cette prime est mal perçue par les clients."

Ces indications sur les motifs de désabonnement des consommateurs du gaz naturel, couplées à l'idée initiale de *"créer un lien durable"* avec eux, ont présidé à la création d'une offre basée sur une carte privative offrant l'accès à des services, et désignée, dans un premier temps, par la dénomination *"carte de fidélisation gaz naturel"*.

Il semblerait que la formulation de l'idée de services associés à une carte soit née d'échanges entre un GAA et le directeur du service marketing d'EDF GDF Services :

³⁴Un document de présentation de la «carte services gaz» daté de décembre 1994 avance les chiffres suivants : 34% des personnes interrogées lors d'une enquête réalisée pour identifier l'origine des désabonnements, cite le choix d'un nouvel équipement pour la cuisson comme étant à l'origine de cette décision ; 22% évoque la crainte d'une explosion ; 18% évoque une fidélité au butane ou au propane avec des avantages concurrentiels principalement liés au fait de *"ne payer que ce qu'ils consomment"* (c'est à dire de ne pas payer l'abonnement).

"L'acteur principal était au GAA de Lyon. Il a eu un contact avec l'ancien service marketing que l'on appelait SMART et plus précisément son patron. Cette personne a lancé la question : «pourquoi n'associerait-on pas des services autour d'une carte ?» Comme on cherchait à fidéliser les clients qui nous échappaient sur les petits tarifs, l'idée de services associés autour de ces petits tarifs a été lancée mais c'était une idée en l'air."

Le Centre d'Expertise Clientèle Services s'est donc penché sur la définition de cette offre de services et le chef de projet a mandaté un GAA commercial et clientèle pour y travailler. Ce dernier était mandaté pour *"procéder au marketing de l'offre et à la définition de son «mix», à sa mise en oeuvre et à son suivi dans les centres expérimentateurs, à l'exploitation des retours d'expériences à fin de finalisation du concept, et l'élaboration et à la fabrication d'un kit de lancement national, à la diffusion généralisée du service"*. Dans un premier temps, le travail a principalement impliqué trois personnes³⁵ : un chef de projet de la division clientèle domestique, le responsable de cette entité et un GAA. Le nombre limité de personnes mobilisées sur le projet est jugé, *a posteriori*, comme un élément ayant favorisé l'avancement du projet :

"On faisait tout à deux ou à trois et on mettait en oeuvre. On avait un circuit de décision très court. Ça nous a donné une grande autonomie."

Il s'agissait donc de concevoir une offre cohérente par rapport aux motifs identifiés de désabonnement, qui permette de dépasser l'obstacle que constitue le paiement d'une prime fixe pour de petits consommateurs. Cet objectif a correspondu, au sein du travail entrepris, à une phase relativement délicate, car il impliquait de créer un nouveau tarif. Un interviewé confie en effet que *"la chose la plus difficile [a été] l'aspect tarifaire"*. Le tarif Écogaz, qui permettait de proposer un tarif sans abonnement, a été mis au point :

"Dans le désabonnement, la prime est un frein donc on a créé un tarif monôme à 56 centimes³⁶ où on a réintégré le coût de la prime."

Certains interviewés associent le tarif Écogaz à un tarif monôme, expérimenté autour de 1987 puis abandonné, qui, semble-t-il, fixait le prix du gaz à 43 centimes le kWh mais qui n'était associé à aucun service. Le tarif Écogaz est alors perçu comme s'inscrivant dans la continuité de cette expérimentation.

³⁵Les entretiens réalisés ont permis d'identifier un quatrième acteur, membre de la DEC, sans pour autant parvenir à reconstituer les interactions qui l'ont concerné.

³⁶ Le prix actuel du kWh au tarif de base est de 0,24 centimes.

Outre l'aspect tarifaire, l'idée d'une carte privative a été reprise et enrichie pour la rendre plus attractive :

"Dans l'objectif fidélisation, il y a le tarif Écogaz mais il y a aussi l'aspect «il faut garder le lien avec GDF». Au départ, on voulait rendre tangible la liaison avec GDF par le biais d'une carte privative. On a donc aussi recommandé de créer un club de clients GDF. [...] L'idée, c'est «je ne paie que ce que je consomme», et on a couplé cela avec des avantages personnalisés. La personnalisation de l'offre, c'est l'idée de la carte."

Quelques services sont donc associés à cette carte :

- l'adaptation des appareils de cuisson en cas de passage du butane au gaz naturel par le remplacement des injecteurs, adaptation réalisée par un partenaire installateur ;
- un rendez-vous express pour la remise en service éventuelle du branchement ;
- le remboursement d'un an de facturation en cas de conversion au chauffage au gaz dans les deux ans après l'adhésion à la carte.

Par ailleurs, la peur du danger associé au gaz dans l'esprit de la clientèle a conduit à proposer également un service spécifique répondant à cette préoccupation. Le constat étant que "80 à 90% des accidents gaz viennent de la liaison entre l'arrivée de gaz et l'appareil de cuisson", un diagnostic désigné par l'appellation "bilan sérénité" a été proposé.

En outre, des réductions chez les revendeurs de matériels gaz naturel ont été associées à cette offre. Ces promotions s'inscrivaient dans un objectif à moyen terme : derrière la fidélisation, il s'agissait de relancer une dynamique de consommation chez les clients. Dans un premier temps, la carte permettait de conserver le client et d'obtenir un fichier ciblé pour proposer, dans un second temps, des offres susceptibles de donner lieu à de nouveaux usages du gaz et donc de faire consommer à nouveau le client.

Enfin, le prix de la carte a été fixé à 150 F TTC :

"Le second point délicat après le tarif, a été de fixer le prix. La carte coûte de l'argent, ce que l'on avait calculé, mais il fallait trouver le prix psychologique. En fait, ce prix psychologique était de 150 F. Les clients appréciaient le bouquet de services de base à 150 F."

L'ensemble, formé par la carte et les services associés, était accompagné d'un dossier personnel permettant de classer les factures et contenant des informations et des conseils concernant les usages du gaz naturel, les tarifs, ainsi que les adresses locales utiles et un guide pratique d'emménagement.

La cible de ce service est alors définie comme étant les *"clients domestiques avec un petit tarif gaz, base et B0, qui emménagent dans un logement alimenté au gaz naturel"*³⁷.

II. L'ORGANISATION D'UNE EXPERIMENTATION DE LA CARTE «SERVICES GAZ»

Une fois cette première définition de l'offre réalisée, l'équipe en charge du projet a souhaité tester cette offre auprès de personnels de centre. Le GAA était à ce moment-là en contact étroit avec un centre, dans le cadre d'une réflexion sur l'analyse de sa clientèle de particuliers au gaz naturel et de ses motifs de désabonnement, et a proposé de constituer un groupe de travail permettant d'affiner l'offre :

"L'idée était de construire une offre qui tienne. On avait des idées mais on a monté un groupe de travail avec un centre. Ça s'est fait dans une logique participative. On avait un concept, on avait la carte dans notre tête mais on a voulu faire valider ces idées par le groupe de travail."

Ce groupe de travail était constitué du chef du SRC du centre, du responsable du marché grand public, d'un chef d'agence clientèle et d'un technicien clientèle pressenti pour porter l'offre. Cette collaboration semble avoir été facilitée par l'existence de relations privilégiées entre le GAA et une partie de ces personnes.

Des réunions ont été organisées principalement entre 1993 et 1994 pour affiner le concept «carte services gaz» et recueillir les réactions des participants.

Un document daté de mars 1993 définit le cahier des charges de la mise au point de la «carte services gaz» comme ayant pour objectifs : *"1- connaître les freins et les motivations des acteurs chargés de sa promotion et de sa mise en place ; 2- connaître les freins et les motivations des clients sur des segments prédéfinis ; 3- évaluer le marché de ce service sur le centre."*

³⁷Extrait d'un document de présentation de la «carte services gaz» daté de 1993, intitulé *"lien clientèle : carte de fidélisation gaz naturel"*.

La méthodologie envisagée est définie de la manière suivante : *"phase n°1 : présentation en mai 1995 du service en interne et recueil des freins et des motivations ; phase 2 : mise au point de l'offre par la DEGS et la DEC ; phase n°3 : présentation du service lors de tables-rondes de clients ; phase n°4 : estimation du marché du centre."*

Cette première phase de discussions autour du concept semble avoir conduit le GAA, notamment, à évoluer sur la façon de porter le service et à envisager différemment sa promotion :

"Les discussions avec les gens du centre ...X... ont beaucoup apporté sur le portage du service, sa commercialisation. Ça a permis de faire évoluer notre point de vue : au départ, on voulait faire travailler les agents clientèle de plateaux. C'était aussi une occasion de faire entrer une nouvelle démarche, une nouvelle relation au client en leur demandant de vendre la carte. Mais en discutant avec les gens du centre ...X..., on a évolué : on s'est dit qu'il fallait que la carte soit vendue par des agents qui iraient chez le client et pas par des marketeurs."

Cette phase initiale a aussi permis d'élaborer les supports commerciaux et méthodologiques destinés à la réalisation d'une expérimentation :

"Ils nous ont concerté sur le contenu de toute la logistique. [...] On a surtout eu des contacts sur la documentation. On a eu de réunions au début avec le GAA sur la méthodologie."

Elle a enfin préparé l'adhésion du centre à une expérimentation de la carte, qui avait été planifiée pour tester, auprès de ses clients, son acceptabilité et celle des services qui lui étaient associés :

"On a voulu voir comment la fidélisation marchait et quand le client adhère au service, si ça favorise le développement, la consommation. Et puis, voir aussi l'intérêt des offres sécurité."

Le choix des centres expérimentateurs semble s'être principalement fait en fonction du taux de désabonnement et sur la base du volontariat. Le centre mobilisé dans la réflexion préparatoire à l'expérimentation a été le premier retenu. En réalité, fin 1992, ce centre a formulé son intérêt pour une "opération expérimentale de lutte contre le désabonnement gaz" et s'est donc porté volontaire pour expérimenter la carte. En mars 1993, sa candidature était officiellement acceptée, ce qui a permis de formaliser la collaboration du centre autour de la «carte services gaz». L'expérimentation au sens

propre, c'est-à-dire la vente de la carte, a débuté au printemps 1994. Six autres centres, "tous venus par réseau", ont ensuite été associés dans le courant de l'année 1995. Certains ont été sollicités par les personnes impliquées dans le projet, d'autres se sont portés volontaires. Ils avaient notamment découvert l'existence du tarif Écogaz à travers Optimia et, après information, ont souhaité l'expérimenter :

"Quelques centres sont venus dans l'expérimentation par le bouche à oreille. D'autres ont vu le nom «Écogaz» à partir d'annonces d'Optimia. Parce qu'on a dû modifier le QE, c'est-à-dire travailler sur l'outil informatique pour pouvoir traiter les clients. Ça a constitué une source d'information pour les centres."

La limitation de l'expérimentation à sept centres est justifiée par des arguments principalement financiers et par la volonté de maîtriser la diffusion de la carte :

"Il y a des centres que l'on a refusés parce qu'une expérimentation comme celle-ci est importante en terme d'investissement et on avait des limites. Par ailleurs, il s'agissait uniquement d'expérimenter et non de développer la carte. Le développement, c'est aux centres de la prendre en charge et ce n'est pas à nous de le financer. On a financé beaucoup de choses et au départ, on avait une formule de présentation de la carte qui revenait chère."

L'expérimentation a été conçue de façon à tester différentes options. Les variations ont porté sur le prix de la carte et les services associés. Une offre de base a été définie, testée sur l'ensemble des sites. Elle se compose du tarif Écogaz associé à trois services : le "rendez-vous express", l'adaptation gratuite des injecteurs des cuisinières à gaz butane, le remboursement d'un an de consommation gaz au client si celui-ci fait installer le chauffage au gaz naturel dans un délai maximum de deux ans après son adhésion. Deux centres testent des offres complémentaires : une participation de 200 F à un bilan sérénité et une participation de 150 F sur l'achat d'un flexible inox de type Gazinox. Enfin, trois prix différents sont testés : 150 F pour les centres ne proposant que l'offre de base, 200 F pour le centre associant à cette offre une participation sur l'achat d'un flexible inox et 250 F pour le centre offrant en outre une participation à un bilan sérénité. Un centre a cependant commercialisé une carte couplant l'offre de base avec un bilan sérénité pour la somme de 150 F.

Cette expérimentation s'est déroulée sur une période allant de février 1994 à mars 1996, permettant de conduire des tests allant de six mois à deux ans.

Des mesures d'accompagnement sont mises à la disposition des centres au cours de cette expérimentation. Elles consistent en des supports de communication, des moyens financiers couvrant des frais d'études ou l'assistance du GAA, et un appui méthodologique :

"On a financé les supports, les plaquettes, les dépliants, les pochettes, les enquêtes et le GAA."

"Le GAA et le niveau national nous ont apporté une aide sur la méthode, les tableaux de suivi, des logiciels, pour les plaquettes, les dossiers, les outils de communication. Leur aide a été utile car on n'a pas eu à se préoccuper du contenu des documentations."

III. L'EXPERIMENTATION DE LA «CARTE SERVICES GAZ» DANS DEUX CENTRES

La participation des deux centres étudiés³⁸ à l'expérimentation de la «carte services gaz» s'est faite suivant des modalités et à des dates différentes. Dans les deux cas, elle s'inscrit dans le prolongement de réflexions conduites au sein des centres autour du désabonnement des clients du gaz naturel.

1. La décision de devenir centre expérimentateur

La «carte services gaz» ne semble pas avoir suscité un intérêt égal dans les deux centres, et le processus de décision qui a conduit les centres à participer à l'expérimentation diffère. Ainsi, dans le centre G1, le désabonnement constitue un problème de fond, et G1 fait partie des premiers centres expérimentateurs. Au contraire, dans le centre G2, le problème se pose davantage en terme d'image que de chiffres d'affaires et l'intérêt du centre pour la carte gaz n'a pas été immédiat.

Par ailleurs, l'adhésion du centre G1 à l'expérimentation a été rapide et un fort travail de collaboration avec le GAA mandaté sur le projet a été réalisé, alors que le centre G2, impliqué plus tardivement, ne semble pas avoir adhéré aussi fortement au projet.

a. Le centre G1

Dans le centre G1, le désabonnement constituait un problème préoccupant depuis quelques années. Une réflexion avait été engagée en interne sans pour autant qu'un

³⁸Chacun de ces deux centres sera désigné dans la suite du rapport par le dénomination G1 ou G2.

dispositif d'actions ait été mis en oeuvre. Cette réflexion avait conduit le centre à solliciter l'appui d'un GAA qui, par la suite, s'est avéré porteur du projet «carte services gaz». Cette conjonction de facteurs, phénomène de désabonnement, réflexion interne et collaboration avec une personne impliquée dans le projet, a conduit le centre à s'intéresser rapidement à la carte :

"Cette affaire de «carte gaz» est une réponse particulièrement intéressante et adaptée à la problématique du centre qui est le désabonnement gaz. C'est une problématique commune aux grands centres urbains à habitat collectif. Chez nous la part de l'habitat collectif est très forte et on a une population de personnes âgées. Nous avons 170 000 clients gaz mais 85% de notre population [600 000 clients] est raccordable au réseau. Le centre est déficitaire en gaz notamment car il n'a pas assez de clients gaz. On a un potentiel de 300 000 clients."

"Nous, dans le plan stratégique précédent, on avait identifié un problème de désabonnement. On avait décidé de faire quelque chose qui relevait plus de la veille que de réelles actions. Début 1994, on travaillait avec le GAA sur la typologie de la clientèle notamment et il nous a dit que la DEGS voulait tester ce service, la «carte services gaz», qui a pour objectif de lutter contre le désabonnement. Il nous a demandé si on voulait l'expérimenter."

En effet, dès 1992, le plan stratégique du centre proposait la création d'un observatoire chargé notamment de mesurer le phénomène des désabonnements. Les études réalisées par le centre avait permis de mieux cerner ce problème et de disposer de chiffres précis permettant de sensibiliser l'ensemble des personnels mais aussi la direction. Ainsi, pour l'année 1993, le centre avait enregistré *"1 000 abandons volontaires de l'énergie gaz naturel, hors destructions et réhabilitations, dont 75% de tarifs cuisson"*. La proposition faite par le GAA de devenir centre expérimental pour le lancement de la «carte services gaz» s'inscrivait tout à fait dans le souhait du centre d'entamer une action de lutte contre ce phénomène.

Les moteurs de la décision ont été les personnels du service relations commerciales [SRC] qui, avec l'appui du GAA, ont défendu le projet devant la direction du centre :

"On a demandé peu de choses au national mais on a bénéficié d'un soutien réel du national au démarrage, notamment par rapport à notre hiérarchie, au directeur de centre."

b. Le centre G2

Le centre G2 était confronté à un problème de désabonnement dont l'incidence sur l'unité apparaît quantitativement plus importante que dans le centre G1, mais qui constituait un problème moins grave en terme global :

"En ce qui concerne nos clients gaz, on a une perte de 3 000 clients par an et sur Paris on en a 15 000 par an. Ce n'est pas tolérable en terme d'image mais pas en terme de chiffre d'affaires."

Ce problème a également entraîné dans ce centre, la réalisation d'un travail d'analyse des désabonnements :

"Le premier dossier a été fait en juin 1994 : c'était un dossier essentiellement managérial. On a créé un groupe «désabonnement gaz» avec pour but de sensibiliser la direction, de faire un plan d'actions et de conduire des études. Il y a eu à ce moment là une prise de conscience du collège de direction mais on n'avait pas encore d'offre de services."

"En 1994, le collège de direction a confié un travail sur le désabonnement. Ça a été piloté par un chef d'agence. L'objectif était la formation et la sensibilisation des agents au problème du désabonnement mais on n'avait pas d'offre de services associée. À ce moment là, le travail était local."

Dans le courant de cette année là, le GAA impliqué sur le projet semble avoir pris contact avec le centre pour lui proposer d'expérimenter la carte. Le GAA souhaitait intégrer le centre parce qu'il présentait un ensemble de caractéristiques intéressantes [grand centre urbain, fort taux de désabonnement] pour une première expérimentation.

Malgré des informations divergentes, il semblerait que le centre G2 n'ait pas accueilli cette proposition favorablement. Un document des services nationaux indique, en effet, qu'"au regard des enjeux sous-tendus par l'importance du marché et des difficultés rencontrées pour le montage de l'offre, il semblerait qu'une impulsion «venant d'en haut» soit nécessaire pour voir aboutir rapidement ce projet"³⁹.

Dans un premier temps, le centre a décliné la proposition d'expérimenter la carte. Selon certains interviewés, ce rejet est la conséquence de résistances internes provenant principalement, semble-t-il, de la population des agents clientèle :

³⁹Extrait d'une note de présentation au comité de direction consacrée à la «carte services gaz», datée du 9/12/1994.

"Ce centre a refusé de faire partie de l'expérimentation au départ parce l'idée était de faire porter le service par les agents clientèle, c'est-à-dire les agents au contact de la clientèle, ceux qui sont en plateaux et ceux qui vont chez le client. Or la population des agents de ce centre était assez réactive. Les agents disaient que ce n'était pas leur travail de faire ça : ils estimaient que c'était du travail en plus. Comme il n'était pas question de faire une lettre de mission pour ça, ça a été problématique."

D'autres interviewés expliquent que l'offre «carte services gaz» n'avait pas convaincu le comité de direction, qui ne l'avait pas jugée pertinente par rapport au problème du centre :

"En général, le national, ils prennent deux centres expérimentateurs. Au départ, en 1994, il devait y avoir notre centre et cet autre centre urbain mais le comité de direction de ce centre n'a pas été convaincu par le pilote du projet et le GAA : ils n'ont pas su trouver les mots Mi-1994, ce centre voulait travailler sur le désabonnement mais n'avait pas de problème de développement. Il n'a pas retenu la «carte service gaz» car il ne voyait pas l'intérêt de ce service pour lutter contre le désabonnement."

Suite à ce refus d'expérimenter la carte, le centre G2 a souhaité s'engager dans une réflexion globale sur la fidélisation des clients du gaz naturel et s'est apparemment tourné vers le Centre d'Expertise Développement Gaz pour solliciter un appui financier :

"C'est le centre [G2] qui a décliné l'expérimentation carte service gaz : ils voulaient travailler sur la démarche fidélisation globale. Ils se sont adressés au CED gaz, à quelqu'un qui travaillait sur la cuisson gaz. Il a dit : «OK, je vous suis de loin mais l'initiative doit venir de vous» et «OK, je veux bien mettre un peu de sous, mais c'est tout». Il a été le financier de l'affaire pour l'appui d'un GAA, c'est-à-dire pour le financement d'un certain nombre de jours du GAA et l'achat d'un logiciel. Cependant, cette personne a dit : «je n'investis pas sur un seul centre, trouvez en un second». Le centre [G2] a alors contacté le centre [G1] en juin 1994 pour lui proposer de travailler sur la démarche fidélisation globale."

Cet appui conditionnel à la participation d'un second centre à la réflexion, a rapproché les deux centres. La démarche auprès du centre G1 semble avoir été encouragée par un GAA et a été initiée par le chef du SRC de G2 :

"Le rapprochement avec G1 est le fruit de la volonté du chef du SRC. Le GAA communication avec lequel on travaillait nous a dit que G1 avait de l'avance et on a fait le rapprochement avec ce centre mais au niveau du marketing et non des directeurs de centre. On a une certaine similitude avec G1 du point de vue de notre population : il y a des étudiants et des retraités, et donc en terme d'attentes de la population. [...] Pour 1995, on a bâti l'architecture de l'offre de services particuliers gaz ensemble et on a pris contact ensemble avec le niveau national pour obtenir des moyens. On avait des cadres de cohérence et chaque centre pouvait affiner son offre."

Le travail sur la fidélisation gaz a constitué le second temps de la démarche du centre G2, qui s'est attaché à construire une offre de service adaptée à sa population et à définir la communication qui la porterait :

"En 1995, il y a eu un second dossier et on a bâti une offre de services. Cette offre s'articulait autour de la «ligne directe gaz» qui n'existait pas, du «conseil juste prix gaz» qui n'existait pas, de la lettre d'information gaz qui n'a pas de pendant en électricité, du «conseil-rendez-vous» qui est le pendant du service qui existe en électricité et du «point confort gaz naturel». Pour tout ce qui était communication à la clientèle, on a travaillé avec Euro-RSCG et le niveau national pour bâtir ces documents : on a mis au point des supports."

"Quand on a un problème, on crée un groupe de travail avec un membre de direction. 90% du travail a été fait par le marketing. La SOFRES a réuni des clients pour deux ou trois tests. Le projet a été validé. Un responsable de projet a été nommé ainsi qu'un groupe de travail transverse."

Cette collaboration a en outre permis au centre G2 de suivre l'expérimentation de la «carte services gaz» réalisée dans le centre G1 et de modifier son évaluation de l'intérêt de cette offre :

"La «carte services gaz» est arrivée il y a un an [1995]. Je travaillais avec le centre G1 sur la fidélisation gaz ; eux proposaient la «carte services gaz» et on avait une cible «consommations nulles» avec rien à leur offrir."

"G1 nous a parlé de la «carte services gaz». L'intérêt venait du fait que ce centre avait proposé la carte sur une agence et avait obtenu un résultat spectaculaire en terme de chute du nombre de désabonnements. Voilà pourquoi nous nous sommes renseignés auprès de G1 et au niveau national. Puis, on s'est porté candidat via la MMC qui avait notre plan d'actions gaz."

Sans savoir précisément quelles ont été les raisons profondes de ce changement de perspective, le centre G2 est devenu centre expérimental en 1995 :

"Notre première offre de service a été faite avec G1 qui était déjà centre expérimentateur. En juin 1995, le dossier de production de la «carte services gaz» était prêt. Ce service nous a conduit à une sous-segmentation de notre clientèle particuliers. On a dit : «ce sera destiné aux gens qui payaient l'abonnement sans consommer et aux sous-consommateurs de gaz»."

2. La phase de préparation de l'expérimentation

La phase de préparation des centres à la mise en oeuvre de l'expérimentation a notamment porté sur la définition de l'offre à tester, la sensibilisation des personnels en interne et l'élaboration du dispositif d'expérimentation.

Soulignons cependant qu'une *"charte de collaboration CECS - centres développeur"* précisait les étapes de l'ensemble de la démarche. Les centres expérimentateurs s'engageaient à : *"1- nommer un chef de projet local ; 2- définir le site d'expérimentation ; 3- fournir les éléments relatif à son marché ; 4- constituer un groupe de projet hétérogène [clientèle - commercial - technique] ; 5- élaborer un plan d'action ; 6- exploiter le fichier créé pour développer des offres commerciales ; 7- faire vivre la relation avec le «club» des adhérents à la carte ; 8- participer au lancement du service dans d'autres unités ; 9- fournir tous les deux mois, puis à échéance, un bilan de l'opération."*

a. Le centre G1

Comme nous l'avons souligné, la phase préparatoire au lancement de l'expérimentation a commencé en 1993 dans ce centre, à travers les réflexions du groupe de travail organisé avec le GAA porteur du projet. Cette période a permis d'identifier les questions qui pouvaient se poser autour de cette offre. À titre d'exemple, il a fallu préciser la durée de validité de la carte, établir une liste d'installateurs, identifier les prix d'une intervention pour l'adaptation de l'usage cuisson au gaz naturel [changement des injecteurs] et négocier ce coût. De même, le centre s'est penché sur la façon de lancer l'expérimentation : une fois le site identifié, une enquête sur l'agence a été réalisée pour identifier le nombre des désabonnés et les caractériser, pour repérer les clients en résiliation partielle ou désabonnés et les petits consommateurs.

Le contenu de l'offre à tester semble avoir été arrêté assez rapidement en concertation avec le GAA. L'offre de base a été retenue à un prix de 150 F :

"[Au moment où le GAA nous a proposé d'expérimenter le service] l'offre de base était définie. C'est un service dont le prix était fixé à 150 F avec un tarif monôme, qui comprenait le remplacement gratuit des injecteurs et le remboursement d'un an de cuisson si les clients passaient au chauffage au gaz dans les deux ans. Il y avait aussi un dossier d'information sur le gaz et un rendez-vous express."

La possibilité d'intégrer des offres complémentaires et notamment des promotions sur du matériel de cuisson n'a pas été retenue :

"Pendant l'été 1993, il y a eu les premières réunions avec le niveau national et les premiers contacts avec le GAA, où on nous a présenté la «carte services gaz» . Tout était déjà défini : c'était une carte privative avec un bouquet de services. Il y avait aussi des réductions personnalisées sur du matériel gaz, qui concernaient la cuisson et le chauffage, car l'objectif était de fidéliser puis de pousser à reconsommer. On ne les a pas prises car ça nous faisait entrer dans une logique de matériels et ça supposait de discuter sur l'offre avec les partenaires et de communiquer sur des marques spécifiques avec lesquelles on aurait passé des accords de promotion."

Il semble cependant qu'en cours d'expérimentation la promotion de matériels de cuisson ait été réintroduite à travers la distribution, dans le dossier accompagnant la remise de la carte, de dépliants publicitaires.

La relation avec le niveau national, pilote et GAA, est appréciée, l'équipe chargée du projet s'avérant ouverte aux propositions du centre :

"La première réunion avec le niveau national a porté sur la présentation du contenu, mais en disant toujours qu'il y avait une marge de manoeuvre. Ils disaient : on peut discuter, on vous écoute et ils l'ont fait."

La cible retenue dans le centre a par ailleurs été précisée, faisant semble-t-il évoluer la définition initiale qui en avait été faite par l'équipe nationale. Des clients emménageant dans un logement alimenté au gaz et bénéficiant d'un petit tarif, la cible s'élargit notamment aux petits consommateurs ou aux non-consommateurs :

"Fin 1993, une étude très complète a été faite sur le désabonnement. Trois quarts des personnes qui se désabonnaient n'avaient qu'un usage cuisson et 50% étaient des petits consommateurs ou des non-consommateurs, donc l'effort à faire était à la fois curatif et préventif. De là a découlé la proposition de modification de la cible de la «carte services gaz». [...] Au départ, la cible, c'était les personnes entrant dans un logement avec un tarif base ou BO, c'est-à-dire avec un usage cuisson et eau chaude sanitaire. Nous, on a modifié cela car ce tarif monôme était destiné aux petits consommateurs ou aux non-consommateurs et pas à des consommateurs avec de l'eau chaude sanitaire ; donc on voulait travailler sur le stock pour conserver un lien et on voyait la «carte services gaz» comme une carte de fidélité. L'objectif était de créer un lien privilégié avec ces clients à travers une carte. En terme de cible de flux, on s'est centré sur les personnes qui venaient en agence pour résilier leurs abonnements. Après, on a élargi aux clients entrant dans un nouveau logement avec un branchement gaz et qui veulent résilier leur contrat. Au bout d'un an de non-consommation, on propose la carte."

Parallèlement à ce travail effectué en interne, le niveau national s'est chargé de faire fabriquer les supports nécessaires à la commercialisation de la carte, documents là encore soumis antérieurement à l'examen du centre :

"Dans la documentation, il y avait la pochette avec les adresses utiles, la page «n'oubliez rien lors de votre emménagement». Il y a aussi eu des affiches au début et les dépliants avec le contenu du service. Le GAA et le pilote du niveau national sont venus nous présenter les outils. Il y avait une trame mais que l'on pouvait adapter."

Un travail sur l'argumentaire⁴⁰ de vente a également été réalisé. Il a abouti à l'élaboration d'un argumentaire spécifique à la «carte services gaz» et à un argumentaire plus global concernant le gaz naturel pour *"donner le réflexe gaz aux agences clientèles"*.

De même, une définition du suivi à réaliser a été effectuée en collaboration avec le GAA, qui s'est traduite par l'élaboration d'une grille de suivi, incluant un suivi quantitatif des offres et des ventes et un suivi de la charge de travail. La décision *"d'afficher un tableau de bord pour l'émulation"* des agents a également été prise.

⁴⁰Cet argumentaire est consultable en annexe.

Enfin, le choix de débiter l'expérimentation sur une seule agence clientèle a été effectué et l'engagement de cette agence a officiellement été affirmé en janvier 1994. La présentation de la carte à cette agence a été relativement légère dans la mesure où seules trois personnes étaient impliquées, et non l'ensemble des agents, dont le chef d'agence et le technicien clientèle pressenti pour porter le service, tous deux ayant fait partie du groupe de travail animé par le GAA.

b. Le centre G2

Le centre G2 a effectué un de travail préparatoire similaire à celui réalisé par le centre G1. Cependant, ce centre n'a pas bénéficié du même type de collaboration avec le GAA, dans la mesure où la phase d'ajustement de l'offre avait déjà été réalisée. L'accompagnement du centre pour la mise en oeuvre de l'expérimentation par le GAA a été beaucoup moins soutenu que celui de G2.

Dans ce centre, l'offre de base de la «carte services gaz» a été testée avec, comme spécificités, un prix de 200 F et une *"participation financière de 150 F offerte au client pour le changement de son flexible par un flexible «armé» cuisson au gaz naturel du type gazinox"* :

"Par rapport à l'offre «carte services gaz», on a souhaité rajouter des choses dont notamment la proposition de changement des injecteurs. On a aussi discuté de la question du prix. Le prix de 200 F a été imposé par le niveau national. On pensait que la clientèle parisienne ne pouvait pas payer 200 F et on voulait la vendre à 150 F. On a eu des discussions avec le chef de projet du niveau national."

La phase préparatoire au lancement a donné lieu à la rédaction d'un *"dossier de production du service «carte gaz»"* détaillant très précisément les différentes étapes de proposition du service et de suivi :

"On a fait plein de tableaux pour anticiper les questions des agents. On a été présenter ça en petit groupe : les bénéfices pour l'agence, le client, et comment on faisait."

Ce document opérait une sous-segmentation de la cible retenue pour l'expérimentation. Deux populations étaient distinguées : *"les sous consommateurs et les consommations nulles"* . Des critères à la fois d'ordre tarifaire et qualitatif permettaient de préciser la cible, alors définie comme étant constituée de *"clients aux*

ressources modestes⁴¹, ayant un tarif 741 ou 751 avec une consommation inférieure à 400 kWh" et de "la clientèle ne consommant pas de gaz".

De même, le centre a décidé de ne proposer le service qu'aux clients dont la consommation se situe entre 0 et 200 kWh par an et non entre 0 et 400 kWh comme le préconisait le pilote national :

"Sur la tranche de 0 à 400 kWh, les clients qui prennent la carte ont un retour sur investissement, mais qui est trop long. On a donc pris les personnes qui se situent entre 0 et 200 kWh car ils ne mettent pas 200 F pour rien dans ces cas-là."

Enfin, le service étant immédiatement mis en place sur l'ensemble des agences, le centre a dû préparer la communication interne destinée au lancement de l'expérimentation et a planifié une formation. La communication interne a consisté à présenter, au cours de séances de deux heures, le service aux agents, à leur expliquer les étapes de production du service et à leur remettre un argumentaire :

"On a une information verbale. Il y a eu une réunion pour présenter le produit, les cibles. On nous a présenté le service comme un moyen de lutter contre le désabonnement gaz, comme un moyen de stopper l'hémorragie."

"Lors de la réunion, le chef d'agence nous a présenté les critères d'application, c'est-à-dire qu'il fallait la proposer à des clients qui consommaient moins de 300 kWh par an car dans ce cas, c'est intéressant pour eux."

"Suites aux réunions de présentation du service, on a eu une information écrite sur les avantages de la carte, sur les clients de la carte, ceux qui sont en dessous de 300 kWh, sur la marche à suivre, le cheminement. C'est un support au début, quand on ne connaît pas bien le service mais après, on ne s'en sert plus."

Cette présentation a été jugée satisfaisante par les agents interviewés.

La formation a concerné uniquement les agents du service marketing. Ces personnels devaient assurer une partie de la promotion du service par téléphone et ils ont donc dû s'initier au marketing direct. Cette formation, d'une durée de deux jours et réalisée par

⁴¹Cette définition a été établie au vu des résultats d'une étude destinée à identifier et qualifier le profil des clients sous-consommateurs et à repérer le coeur de cible du service sur le territoire du centre.

un cabinet externe, semble avoir été un facteur déclencheur de l'adhésion des personnels du service marketing, qui étaient au départ quelque peu réticents à l'idée de faire du télémarketing :

"L'équipe marketing a fait une formation au télémarketing. La consultante qui a fait la formation les a passionnés et les a motivés."

Enfin, parmi les supports commerciaux mobilisés par ce centre, un dépliant spécifique semble avoir été demandé au niveau national :

"Le dépliant a été fait sur notre demande expresse car notre contrainte était de proposer le service par courrier."

3. L'organisation de la promotion et de la vente de la carte

La conduite de l'expérimentation dans les deux centres étudiés n'a pas été réalisée de façon identique. Le centre G1 a procédé par étapes, commençant par une agence clientèle pour élargir petit à petit l'expérimentation alors que, comme nous l'avons évoqué, le centre G2 a mobilisé l'ensemble de ses agences dès le départ.

a. Le centre G1

La mise en oeuvre de la «carte services gaz» dans le centre s'est faite en plusieurs étapes, mais avec comme principe une prise en charge de la communication autour de la carte par les agences :

"[Une fois choisi le site d'expérimentation] on a travaillé sur la communication et le découpage des responsabilités entre les uns et les autres. En premier, on a décidé que la communication initiale pour la vente de la carte devait se faire en agence. Pour le développement de nouveaux usages, on a dit que c'était plus le travail du SRC. Ça s'est très bien passé car tout le monde était très motivé, le SRC et l'agence."

Dans un premier temps en effet, seule une agence clientèle a été impliquée. Elle était dirigée par une des personnes ayant participé au groupe de travail organisé par le GAA. Outre la nature des relations privilégiées qui existaient entre le chef du SRC et ce chef d'agence clientèle, cette agence a été choisie pour différentes raisons. D'une part, le chef d'agence était motivé et était perçu comme disposant du dynamisme nécessaire à la mise en oeuvre de la carte. D'autre part, cette agence affichait un taux élevé de

désabonnements. Enfin, elle se situait dans le même bâtiment que le SRC, ce qui facilitait la communication et le suivi :

"C'est une petite agence clientèle qui est sous le SRC donc il n'y a pas de problème de communication et puis il y avait une clientèle «friquée» donc le prix de la carte, 150 F, ne constituait pas un handicap pour eux."

"Très vite, on a choisi le site d'expérimentation : l'agence qui est à l'étage inférieur. On l'a choisi parce qu'il y avait un fort désabonnement donc on pouvait observer l'effet sur le désabonnement et que le chef d'agence est une personne qui a la capacité de s'investir beaucoup sur un projet comme ça. Il est motivé et a une très forte capacité d'entraînement des gens. Il avait beaucoup d'affinités avec le chef du service des relations commerciales de l'époque. C'est le chef du SRC qui a choisi l'agence."

Le dispositif mis en place dans cette agence n'impliquait cependant que trois personnes : le chef d'agence et deux agents. Ce choix semble en grande partie déterminé par le climat social qui régnait dans cette entité :

"La carte a été lancée dans une agence très difficile avec un mauvais climat social et syndical. Dans le lancement, il y avait le chef d'agence clientèle qui a été parmi les créateurs. Il est du côté des innovateurs mais pas les agents qu'il avait. Les syndicats décidaient tout là-bas, pendant un temps. C'était un creuset de contestations et de revendications."

"Le climat politico-syndical n'était pas favorable donc n'a impliqué que deux personnes : un agent administratif [responsable du plateau clientèle] et un agent du groupe technique. [...] Les agents administratifs étaient plutôt contre. Ils ont réagi en disant ; «encore du boulot en plus» mais en fait ils n'étaient pas contre le service en soi."

La commercialisation de la carte a en effet été accueillie avec réserve en interne, les remarques formulées portant, comme nous venons de le préciser, sur la charge de travail induite et également sur le prix du kWh et celui de la carte. Toutefois, aucune position radicale ne semble avoir été prise :

"Lors de la présentation de la carte en sous-comité mixte, les organisations syndicales ont dit «oh, la, la ! Qu'est-ce que c'est que ce tarif Écogaz et on fait payer les gens plus cher !» En plus, c'est un tarif avec des frais, 150 F, mais finalement ils n'ont pas trop râlé."

"C'est passé en réunions syndicales mais chaque fois que l'on propose un nouveau produit, ils disent «non», ils sont contre. Mais on a eu tout le soutien de la Direction pour lancer le produit."

Lors de cette première phase de test, la cible visée était celle des clients voulant résilier leur contrat, celle des clients emménageant dans un logement avec un tarif 740 ou 741 et les sous-consommateurs [consommation annuelle inférieure à 400 kWh].

Le bilan de cette première phase a été positif dans la mesure où un nombre conséquent de cartes avait été vendu. Entre mars et juin 1994, l'agent avait proposé la carte à 400 personnes et en avait vendu 130. L'objectif fixé initialement à 100 cartes vendues sur un an a été largement dépassé :

"On a formalisé un objectif en 1994. On s'est fixé un objectif, un niveau d'ambition : on a proposé au national d'avoir comme objectif la vente de 100 cartes. L'objectif a été dépassé la première année avec 180 cartes vendues."

L'agent chargé de commercialiser le service avait été choisi par le chef d'agence ; celui-ci avait "l'opportunité d'un agent «petites interventions» avec un bon contact externe qui n'était pas occupé à 100%". Cet agent a démarché directement les clients, le plus souvent en se rendant à leur domicile :

"Ça s'est très bien passé tout de suite. L'agent [qui portait le service] avait un bon argumentaire et un bon contact. C'est quelqu'un de très pragmatique."

"Mon chef, m'a dit «si tu veux, quand tu as un trou, tu peux démarcher pour placer la «carte gaz». J'ai démarché en mars et je recevais des promesses de ventes car les documents n'ont été prêts qu'en mai. J'ai eu 80 promesses et j'ai vendu environ 70 cartes. On m'avait dit qu'il faudrait une cinquantaine de promesses pour juillet."

"Au départ, j'allais sonner chez les clients et je présentais la carte. [...] On a fait une requête pour obtenir un listing des consommateurs de moins de 365 kWh. Je prenais les plus petits consommateurs et leurs coordonnées et j'y allais. J'envoyais 125 lettres par semaine mais sans Optimia, à l'époque : il fallait entrer à la main, saisir les noms et les adresses."

Au vu des résultats obtenus, il a ensuite été décidé d'étendre la commercialisation à l'ensemble de l'agence. Le pilote et le chef d'agence ont utilisé les résultats obtenus par le premier agent impliqué dans l'expérimentation pour, à la fois valoriser

l'expérimentation, et donc l'agence clientèle expérimentatrice, et créer une sorte d'émulation en interne.

Le rôle des autres agents était cependant limité à celui de prescripteurs de la carte et non de concrétisation de la vente :

"Une information a alors été faite aux agents d'accueil mais le service a été porté pendant un an par ce seul agent. Les agents du plateau d'accueil devaient mettre en contact les clients avec lui."

"Dans cette agence, le portage par un seul agent n'a pas posé de problème. Surtout, il faut que, pour les agents d'accueil, la fonction de cet agent soit claire : ce sont eux les préconisateurs. Et puis, il faut qu'ils n'aient pas l'impression de bernier le client en le dirigeant sur la «carte service gaz» et sur cet agent."

L'année suivante, il était prévu d'étendre l'expérimentation à deux nouvelles agences clientèles. Cette extension n'a pas été sans poser quelques difficultés, notamment en terme d'animation de la dynamique initiée dans la première agence. Le départ du chef d'agence clientèle du site expérimentateur s'est accompagné d'un affaiblissement de la commercialisation de la carte :

"Pendant un an, il n'y a eu qu'une seule agence expérimentale. On a ensuite voulu développer sur les trois agences clientèles de cette agence. Or le chef d'agence clientèle qui avait lancé l'expérimentation venait d'être nommé dans une autre agence. Il a proposé de s'occuper de développer la carte dans les deux autres agences. Le nouveau chef d'agence clientèle qui le remplaçait sur le premier site expérimentateur a rejeté la «carte services gaz» dans un premier temps... peut-être parce que c'était le bébé de quelqu'un d'autre, je ne sais pas. On a ensuite constaté une baisse des résultats sur cette agence [premier site] pendant un moment. Cette personne, en réunion de comité clientèle, démolissait la carte en disant que c'était un feu de paille et qu'il n'était pas convaincu que ça avait un impact sur la fidélisation. Ça s'est très mal passé à ce moment là."

Les six premiers mois de l'année 1995 ont donc connu un ralentissement de la promotion de la carte pour des raisons internes au centre. Outre les problèmes de "succession" sur le premier site expérimentateur, le départ du chef du SRC a sans doute contribué à ne pas clarifier rapidement la situation. Dans le courant de l'été 1995, la décision de généraliser l'expérimentation sur deux autres agences a été prise. L'objectif

de 500 cartes vendues, qui avait été fixé en concertation avec le GAA et le pilote, n'a cependant pas été atteint :

"Les deux nouvelles agences ont commencé en septembre 1995 et pendant six mois le premier site expérimentateur en a très peu vendu. On n'a pas atteint le second objectif de 500 cartes mais en quatre mois [septembre à décembre] on en a vendu 300."

L'extension de l'expérimentation à ces deux agences a concerné l'ensemble des agents :

"Tous les agents qui sont en contact avec la clientèle ont été impliqués. Tous les matins, de 8 heures à 10 heures pendant une semaine, on leur a présenté la carte, les cibles et la façon de procéder."

Ces séances ont-elles été assurées conjointement par le chef d'agence et le SRC :

"Il y a eu dans ce cas là un travail entre le SRC et l'agence avec une implication du chef d'agence clientèle qui est là fondamentale pour faire les sessions de formation. Faire ces formations en binaire est fondamental. Le SRC répond aux questions et la présence du chef d'agence clientèle, c'est le signe de l'implication de la hiérarchie. Ça permet une démultiplication avec une compréhension des enjeux."

Cette extension s'est aussi accompagnée de la nomination de deux conseillers clientèle par agences clientèle, chargés d'organiser les mailings et de réaliser la vente de la carte :

"Tous les jours, on a des anomalies, comme un compteur défaillant par exemple, ou des consommations nulles, et on a une liste de clients qui sort. Depuis octobre 1995, on a envoyé 1260 courriers. Actuellement, on fait un courrier personnalisé en proposant aux clients de ne pas payer d'abonnement et de nous contacter."

"On envoie des mailings au coup par coup à partir des bulletins d'intervention que l'on classe. Aujourd'hui, par exemple, on a eu quinze lettres à faire."

Au moment de l'étude, toutes les agences du centre n'étaient pas encore impliquées dans l'expérimentation. Le SRC s'interrogeait sur le calendrier pertinent pour le faire

mais fixait comme date limite de généralisation de la «carte services gaz» à l'ensemble des agences du centre, l'échéance de mars 1997 :

"Actuellement, la décision de principe d'élargir sur toutes les agences est prise mais il y a maintenant une question de planning et il ne faut pas oublier qu'il y a des agences qui sont peu impliquées."

b. Le centre G2

Le centre G2 a décidé d'expérimenter la «carte services gaz» sur l'ensemble de ses agences. À la différence du centre G1, il n'a pas opté pour la décentralisation totale de la communication, le service marketing ayant la mission d'organiser une partie de la promotion du service :

"Le portage se fait par le marketing qui a un rôle fonctionnel et il n'y a pas de décentralisation au niveau des agences clientèles. Ça a été un débat mais on pensait que ce se serait plus efficace si le portage était fait par le marketing."

Le mailing est utilisé pour proposer le service aux clients sous-consommateurs et le contact téléphonique devait initialement être utilisé pour toucher les personnes ayant des consommations nulles ou qui décident de résilier leur contrat. Cette sous-segmentation, consommation nulle et consommation faible, structure aussi le partage des rôles entre le service marketing et les agences :

"Pour le segment des consommateurs nuls, ce sont les agents d'accueil qui proposent la carte. Pour les sous-consommateurs, le marketing a fait une requête sur la base de données et c'est le marketing qui proposait la carte."

"Chez nous, les agences portent le service sur une certaine cible et mon équipe le porte aussi. Les agents se sont occupés de la cible qui ne consomment pas car c'est lié à la facturation et c'est leur coeur de métier, donc on leur a laissé cette cible."

Il semble que les agents aient aussi une fonction de démarchage par téléphone des clients sous-consommateurs qui, dans ce centre, correspondent à des personnes ayant des consommations inférieures à 300 kWh par an :

"Après la réunion de présentation du service, on nous a demandé de proposer la carte aux clients qui avaient peu de consommations. On nous a dit d'avoir, pour le faire, plutôt un contact téléphonique que seulement le mailing."

"On décrit le service au téléphone et à l'accueil plutôt que d'envoyer le mailing. Si le client est intéressé, j'envoie un courrier avec une petite carte réponse à nous retourner. Elle porte l'adresse du groupe développement, service marketing. On donne aussi un numéro de téléphone si le client veut se renseigner. Si le client est preneur, moi, je l'entre sur informatique et le groupe développement, service marketing envoie la carte avec un numéro de carte."

Des objectifs ont également été fixés en concertation avec le niveau national, qui sont ensuite répercutés sur les agences et le service marketing :

"On a signé une charte de collaboration carte services gaz le 13 juillet 1995. On s'est engagé sur 500 cartes par an comme objectif."

"Chaque chef d'agence a un contrat avec des objectifs en terme de moyens et donc en terme de nombre de cartes à vendre. Et le chef d'agence répercute. Chaque agent a des objectifs personnalisés chaque année."

4. Le dispositif de suivi de la commercialisation

Le suivi de l'expérimentation est assuré à travers un système de remontée d'informations bimensuelles. Un tableau de bord a été remis aux centres avec engagement de le compléter et de le communiquer au chef de projet. Les deux centres étudiés semblent respecter cet engagement sans difficulté.

Outre ce suivi quantitatif, des réunions sont organisées avec le GAA et le pilote pour recueillir les opinions, remarques, questions des centres expérimentateurs :

"Maintenant, on a une réunion tous les six mois avec le GAA au cours de laquelle on fait un tour de table des différentes expériences. Ça fonctionne de façon assez «remontante»."

Rappelons, cependant, que pour le centre G1, le suivi réalisé par l'équipe nationale a été particulièrement étroit au lancement de l'expérimentation dans la mesure où ce centre était le premier site expérimental et que le GAA s'y est rendu très régulièrement.

Ce mode de suivi structure par ailleurs le suivi que les chefs de projet, au niveau des centres, réalisent. Il apparaît globalement apprécié :

"On a une personne qui travaille sur le suivi des résultats tous les mois, une personne du SRC. Les agences savent qu'il y a un suivi, que c'est jalonné, et que l'on va leur demander où ils en sont et ils s'impliquent."

"Le fait de demander des comptes, c'est contraignant mais ça montre qu'on s'intéresse à eux même si ce n'est qu'un suivi statistique. Ce qu'il ne faut pas faire, c'est des réunions tous les mois : c'est trop lourd."

De plus, dans le centre G2, il semble que des réunions soient également organisées pour recueillir les observations des chefs d'agence :

"Notre outil de suivi est un outil quantitatif. Il est assez détaillé. Le qualitatif remonte par les chefs d'agence au cours des réunions que l'on organise."

Le service marketing du centre a par ailleurs réalisé des "post-tests" auprès d'adhérents à la «carte services gaz» pour cerner leurs perceptions du service.

IV. L'ÉVALUATION DE L'EXPERIMENTATION

Les informations recueillies auprès des personnes interviewées permettent de présenter un certain nombre d'éléments relatifs :

- à leur évaluation de l'offre «carte services gaz» ;
- à leur perception de l'impact de la mise en oeuvre de ce service au sein des centres ;
- aux limites inhérentes à tout processus d'expérimentation.

1. Une offre de services à modifier

Les évaluations⁴² en interne de la «carte services gaz» sont relativement partagées. Si certains interviewés considèrent la carte comme une offre pertinente et intéressante, d'autres ont des discours plus critiques.

Cet écart semble provenir d'une différence de perception de l'offre «carte services gaz». Ceux qui jugent sévèrement l'offre, l'envisagent dans sa globalité et intègrent dans leur évaluation l'ensemble des services associés à la carte. Ceux qui se déclarent satisfaits de l'offre «carte service gaz» réduisent le plus souvent l'offre au tarif monôme.

⁴²Il ne s'agit ici que d'une estimation qualitative réalisée à partir des propos des personnes interviewées. Il semble cependant que certains aspects de cette évaluation rejoignent le bilan effectué par le chef de projet et le GAA [cf. document intitulé : "Bilan de l'expérimentation - Préconisations de généralisation", daté du 28 mai 1996].

Globalement, cependant, les centres souhaiteraient que la «carte services gaz» soit généralisée mais avec quelques ajustements : abandon de certains services associés, voire réduction de l'offre au tarif monôme, et adoption du prix le moins élevé.

a. Une carte dont l'attrait principal est le tarif Écogaz

Le tarif Écogaz apparaît constituer un des leviers majeurs de la promotion et de la vente de la carte :

"Un des avantages de la carte, c'est de ne plus payer d'abonnement ; c'est même un des points sur lequel tourne l'argumentaire."

Cet argument est associé à la possibilité de conserver l'accès au gaz sans pour autant avoir à payer d'abonnement :

"Ce qui fait que ça [l'offre] passe, c'est de dire «vous ne payez plus d'abonnement» et on dit «on vous propose d'avoir à disposition du gaz toujours chez vous et de ne payer que si vous consommez». L'argument principal, c'est ça."

Il paraît particulièrement pertinent pour les petits consommateurs et les personnes qui n'utilisent pas le gaz :

"Pour les non-consommateurs, l'argumentaire c'est : «vous gardez un lien avec GDF, ça valorise votre logement et vous ne payez que si vous consommez.» Pour les petits consommateurs, l'argumentaire est plus basé sur le coût, la rentabilité, sur le tarif monôme. Le fait d'être libéré de l'abonnement, c'est important pour ces clients."

"C'est utile pour les personnes âgées qui font peu de cuisine, pour les clients qui ont acheté un logement, qui ont du gaz et qui hésitent à l'utiliser."

En effet, ce tarif semble constituer un argument convaincant pour les propriétaires et les personnes bénéficiant d'une résidence secondaire :

"Je dis aux clients : «gardez le gaz, c'est une plus-value pour l'appartement. Si vous enlevez le compteur et que dans dix ans, vous changez d'avis ou que vous vendez, ça vous coûtera cher»."

Toutefois, pour certains agents, l'absence d'abonnement par exemple, ne semble pas toujours un argument suffisant, lorsqu'il est mis en balance avec le coût du kWh. Le gain potentiel que le client peut espérer est jugé trop faible pour constituer un élément catalyseur d'une vente. Certains agents évoquent leur gêne, voire leur "honte" à proposer un service aussi peu intéressant financièrement :

"Le prix du kWh est trop élevé. On leur propose de ne plus payer l'abonnement mais on double le prix. Le maximum d'économie qu'un client peut réaliser s'il ne consomme pas, c'est 135 F, c'est-à-dire l'abonnement. Donc, au départ, je me voyais mal de dire «c'est très intéressant». On a joué sur le côté psychologique c'est-à-dire ne plus avoir à payer d'abonnement et ils ne recourent pas avec le prix du kWh."

"On était gêné parce que certains clients nous disaient : «on n'est gagnant sur rien car ce que vous nous donnez d'une main, nous, on le redonne de l'autre». Vous savez, les gens réfléchissent avant de la prendre, ils calculent dans tous les sens. Ils ne la prennent jamais de façon spontanée."

"Dès que je dois faire un comparatif, je suis gêné. Le côté «économie budget», c'est ce qui touche le plus les clients et là, l'économie est faible. Quand on dit «une économie de 130 F», il y en a qui me disent «bon, mais ce n'est pas grand chose». Quand je dois dire que le prix du kWh qui est associé est plus du double, je suis gêné."

"Il faut quand même faire passer le fait de dire à un client : «il y a une carte qui vous fait économiser 135 F et le prix du kWh est doublé !»"

La faible rentabilité du tarif conduit les agents à sous-segmenter la cible des petits consommateurs et à ne proposer la carte qu'à des personnes dont les consommations ne dépassent pas 250 kWh par an :

"Au-delà de 200-250 kWh, je ne propose pas car à 400 kWh, le client ne fait pas d'économie. A 400 kWh, il ne gagne pas, mais il ne perd pas."

"On est un peu coincé par le fait que la carte a un seuil de rentabilité donc elle est limitée à une petite partie de notre clientèle."

En outre, certaines composantes de la carte s'avèrent peu attractives. Certains interviewés estiment le prix de la carte trop élevé au regard des gains qui peuvent être espérés. Soulignons cependant, que le centre dont sont issues ces critiques semble être

parvenu à atteindre les objectifs de placement qui lui avaient été fixés de façon "*honorable*".

L'offre de remboursement partiel du flexible inox suscite des commentaires similaires. Une participation de GDF à concurrence de 150 F, sur un prix d'achat avoisinant cinq ou six cents francs, ne semble pas constituer un argument suffisant aux regards des agents, qui préfèrent dans certains cas ne pas proposer ce "produit haut de gamme" :

"Dans l'offre complémentaire, il y a le bilan sérénité et le gazinox. On a abandonné le gazinox : c'est un produit très haut de gamme. L'achat du flexible gazinox et son installation tournent autour de 500 à 700 F or on ne donne que 200 F et la carte coûte 250 F. En plus, il existe des tuyaux flexibles à embout mécanique moins chers que gazinox."

"Il y a une participation de 150 F si le client achète un flexible gazinox. Il coûte 500 à 600 F. Certains clients rapportent la participation au prix du flexible et rigolent."

De même, le remboursement d'un an de consommation en cas de passage au chauffage au gaz ne représente pas, selon certains agents, un élément attractif, du fait de la faiblesse des sommes correspondant à la consommation annuelle de gaz :

"Et le remboursement, ça veut dire que si demain, on rembourse un an de consommation pour des gens qui sont petits consommateurs, le maximum que l'on rembourse, c'est 280 F environ."

"Le remboursement d'un an de consommation en cas de passage au chauffage au gaz, ça ne fait que 200 à 400 F : on avait honte de le proposer."

De plus, certains services associés à la carte se sont révélés inadaptés, parce qu'ils sont déjà mis en place en dehors du cadre de la «carte service gaz». Ainsi, dans le centre G1, le service rendez-vous express s'est avéré inutile, les interventions étant déjà effectuées dans des délais déjà courts :

"Le rendez-vous express permettait d'être rebranché en 48 heures, or il y a eu la mise en place de la garantie des services entre temps et malgré toutes les râleries, dans certains centres, ils sont hyper-percutants comme dans le centre G1 où ils interviennent dans la demi-heure. Du coup, le rendez-vous express n'est plus un service spécifique."

L'offre concernant le changement des injecteurs en cas de passage au gaz naturel est dans le centre G2 d'une utilité limitée, l'usage du butane étant interdite dans cette ville :

"Et cette offre contient une proposition de changement des injecteurs qui est nulle car nous, ici, on n'a pas de butane. "

De même, dans ce centre marqué par un relatif "turn-over" de sa population, la carte ne présente qu'un intérêt limité, les clients déménageant très rapidement. En effet, selon les agents, le service est surtout intéressant pour les populations stables, puisqu'il ne devient rentable qu'après plusieurs mois :

"La contrainte la plus forte pour placer ce service, c'est le «turn-over», surtout ici. Quand on n'est pas «installé», on refuse."

Enfin, l'engagement de gratuité de l'abonnement peut être formellement mis à mal lorsque des taxes locales sont incluses dans la facture d'EDF-GDF :

"Quand on dit aux clients qu'ils n'auront plus d'abonnement mais, sur la facture, il y a un franc et quelque qui apparaît sous la rubrique abonnement qui correspond en fait à une taxe de la mairie de Paris. C'est une sorte de location que l'on paie quoiqu'il arrive."

Il semblerait en définitive que le contenu de l'offre «carte services gaz» ne soit pas toujours très attractif en dehors de l'offre du tarif Écogaz, et plus précisément du fait de ne plus payer d'abonnement. Cette simplification de l'offre inquiète certains interviewés qui estiment qu'elle met en péril à terme le service dans sa globalité :

" Dans le centre G1, début septembre 1995, on a attiré l'attention sur le fait que la vente n'était faite que sur le levier du tarif Écogaz, mais il y a des effets pervers à ça car on n'a pas atteint les cibles qu'on voulait."

"D'autres centres ont trouvé que le service était simple à proposer, sans doute parce qu'ils ne proposent le service que sur le critère Écogaz. C'est vrai que c'est simple de façon redoutable au sens strict si le service est proposé comme cela. Mais on voulait vendre un bouquet de services et si on ne vend que le tarif Écogaz, on ne vend qu'un tarif et il y aura assèchement du service. De plus, à terme, on n'aura qu'un tarif de plus, ce qui n'est pas l'idée au départ. Au départ, on voulait rendre tangible la liaison avec GDF par le biais d'une carte privative."

b. Une carte à l'efficacité discutée

Une partie des interviewés se déclarent relativement réservée, si ce n'est critique, sur l'efficacité de la carte au regard des objectifs initiaux qui lui étaient affectés.

L'objectif de développement est sans doute celui qui suscite le plus de réserves. Les interviewés estiment que la carte n'a pas suscité de nouvelles pratiques de consommation du gaz, et déclarent que *"la carte n'est pas un instrument de conquête"* :

"Cent vingt clients ont été interviewés en qualitatif, pour savoir s'ils reconsommaient : c'est faible, ils ne reconsomment pas fortement".

"La «carte service gaz» n'est pas un objectif en soi mais l'objectif est de refaire consommer. Quand on demandait comment faire reconsommer, le niveau national ne savait pas quoi faire. Il n'avait aucune longueur de vue. [...] Pour pousser à reconsommer, on a décidé d'inviter à des forums, d'envoyer un agenda gaz, mais de là à dire que ça marche !"

"Notre souci, ce sont les résultats par rapport à l'objectif premier, c'est-à-dire conserver nos clients et le développement. La carte, ça peut être fort en terme de service pour la fidélisation mais il ne faut rien attendre de l'augmentation de la consommation de kWh."

"On perd entre 1 500 et 2 000 clients par an. Ça a baissé à 1 000, d'où une efficacité partielle de la carte, mais ça n'a pas enrayeré le phénomène, ça ne l'a pas encore inversé."

Rappelons cependant que la démarche de promotion des matériels, de nouvelles technologies, susceptibles d'intéresser les clients a globalement peu fonctionné, ce dernier interviewé faisant référence à des actions à venir et non réalisées.

En effet, l'idée d'un lien privilégié établi entre GDF et les clients et entretenu par le biais d'un club d'adhérents ne semble pas avoir été développé par les centres, même si quelques initiatives ponctuelles, invitations à un salon ou à une foire, ont été organisées :

"On a donc recommandé de créer un club de clients GDF. Ça a été plus ou moins fait par les centres. À Avignon, on a envoyé un tablier de cuisine à la fin de l'année, à Nice et à Paris, il y a eu des envois d'invitations à des foires. Ce second volet [du service] a été très peu mis en place par les centres."

"Dans l'objectif fidélisation, il y a donc le tarif Écogaz mais il y a aussi l'aspect «il faut garder le lien avec GDF» : ça n'a eu que peu d'action sauf peut-être à Avignon."

Lorsqu'elles existaient, certaines de ces actions ont été jugées maladroites et contre-productives :

"Dans la nouvelle gamme de cuisson gaz dont on fait la promotion, il y a une plaque de cuisson qui a posé beaucoup de problèmes. On se retrouve à faire l'article pour un produit qui n'est pas au point. J'ai été étonné qu'il n'y ait pas plus de tests sur cette plaque. On se demande comment GDF n'a pas été vigilant sur un produit qui est en plus un produit haut de gamme. Cette plaque de cuisson est en photo en première page du dépliant que l'on distribue. Quand on a, en démonstration sur un stand EDF-GDF, un produit comme ça, c'est embêtant et c'est difficile à rattraper. D'autant que l'on a eu des personnes qui sont venues nous dire, sur le stand, que la plaque n'était pas bonne : des personnes qui l'ont achetée et qui, dès les premières utilisations, ont vu les boutons de réglage des feux fondre ! C'est une contre-référence énorme !"

Le volet "fidélisation" suscite deux perceptions divergentes. Certains estiment que la carte permet de conserver des clients qui autrement se seraient désabonnés :

"60% des clients qui veulent se désabonner le ferait si on n'avait pas la «carte services gaz»."

Quelques uns partagent ce point de vue, mais le nuancent en estimant que la diminution du nombre de désabonnements découle d'un ensemble de paramètres et non de la seule existence de la «carte services gaz» :

"On croit à ce service parce que sur les deux agences où il a été expérimenté, on a eu une chute du désabonnement de 40% par rapport à l'année précédente. Mais, il faut englober ça dans une démarche plus globale de fidélisation. Cette chute n'est pas vraie sur la troisième agence où le service a été expérimenté car la structure du désabonnement est différente. Il s'agit plutôt de logements réhabilités ou même totalement cassés et refaits et dans ces cas-là, la carte n'a pas d'intérêt."

D'autres mettent en doute le lien de causalité entre la promotion de la carte et un éventuel impact sur le désabonnement :

"Nous, on n'a pas de chute claire du désabonnement. En plus, dans notre zone, il y a pas mal de réhabilitations et dans ce cas, si le promoteur veut passer à l'électricité, on perd de toutes façons des clients."

"Le problème est comment savoir si le client qui a la «carte services gaz» reste au gaz parce qu'il y serait de toute façon resté ou s'il se serait désabonné s'il n'y avait pas eu la carte. On dit qu'on devrait travailler sur les désabonnés potentiels."

D'autres encore ne se prononcent pas sur l'efficacité de la carte mais estiment que l'offre est utile tant qu'aucune autre offre de service n'est disponible :

"Oui, [je pense que ce service est utile] dans la mesure où on n'a rien trouvé d'autre encore. Si on considère que les gens qui ont acheté auraient été des désabonnés, on peut dire que c'est utile car on a vendu pas mal de cartes."

Enfin, quelques interviewés soulignent la complexité de l'offre «carte services gaz» et la nécessité de la simplifier en dissociant certains services pour améliorer la lisibilité de l'offre auprès de la clientèle :

"C'est à la limite de l'auberge espagnole ce service ! L'aspect sécurité, c'est très intelligent mais ça compliquait la visibilité du service pour le client. [...] Ce service, on a dit que c'est pour lutter contre le désabonnement mais il y a trois vocations qui coexistent : une fonction fidélisation, c'est-à-dire en tant que frein au désabonnement, une fonction sécurité et une fonction conquête. Ça fait beaucoup pour un seul service et un problème de compréhension du service pour le client peut se poser."

c. Une carte qui suscite la crainte de réaliser des contre-références

La carte service gaz est adaptée à un profil de clientèle bien déterminé [petits consommateurs ou clients ne consommant plus], mais possède, en même temps, une durée de vie illimitée et a par ailleurs pour objectif de relancer la consommation de gaz chez ces clients. Cette combinaison de facteurs inquiète certains interviewés qui attirent l'attention sur les éventuelles contre-performances sur lesquelles peut déboucher la commercialisation de la carte. Ainsi, une modification des pratiques d'utilisation du gaz peut entraîner l'effet inverse de celui souhaité en situant cette énergie à un coût dissuasif :

"Attention car si les clients modifient leurs habitudes, ce tarif ne sera plus intéressant, ni encourageant."

La détermination des usages que le client fait du gaz et donc la pertinence du service pour lui, dépendent alors non seulement de sa consommation passée, mais du travail d'interrogation que l'agent peut mener pour établir les véritables besoins du client :

"Les agents connaissent bien le service carte gaz mais parfois, il faut faire attention, être vigilant. Quand, dans le discours du client, vous entendez qu'il prend trente douches par an, il faut y être attentif et ne pas lui donner la carte."

"On s'assure bien de l'utilisation à venir parce que j'ai toujours la crainte qu'un client se remette à consommer normalement avec un tarif qui a doublé."

Enfin, un agent attire l'attention sur l'ambiguïté de certaines sous-consommations tout en soulignant la difficulté de refuser un service à un client qui le demande expressément :

"Attention aux contre-références ! Par exemple une villa trois usages dans un quartier riche mais qui est sous-consommateur. Le client dit : «je veux votre tarification sans abonnement» mais il vous annonce qu'il va venir plus souvent l'année d'après. Que faire ? Déjà que les clients nous prennent pour un marchand de tapis, si en plus, on fait des contre-références ! J'en ai eu deux ou trois comme ça mais je les ai repris au tarif de base et sur ça, personne ne m'a rien dit [pas de consigne]"

d. Des incidences positives indirectes

Quelques interviewés évoquent des éléments *a priori* marginaux par rapport au contenu de l'offre «carte services gaz» en soulignant l'incidence positive qu'ils peuvent avoir. La durée illimitée de la carte apparaît un élément apprécié par les clients. De même, le caractère privatif de la carte apparaît aussi constituer un atout⁴³ :

"Le retour positif, c'est l'image, la considération liée à la possession de la carte."

Elle parvient, semble-t-il, à véhiculer l'intention première à l'origine de cette offre en exprimant une relation privilégiée entre GDF et le client. En outre, la démarche qui consiste à proposer un service semble vecteur de satisfaction dans la mesure où elle permet au client de bénéficier d'un contact personnalisé avec un agent :

⁴³L'observation d'une vente a permis de mettre en évidence l'intérêt de certains clients pour la carte en tant que telle. Lorsque l'agent a remis la carte au nouvel adhérent, cette personne s'est empressée de la mettre dans son portefeuille "parce qu'il y a une place et que, comme ça, ça en fait une de plus". Il a ensuite ajouté qu'il allait comme cela pouvoir "la montrer".

"L'aspect satisfaction de la clientèle est important. À travers la carte ou les autres services, les clients se sentent pris en compte d'une autre manière. Ils y sont sensibles. C'est le fait de se sentir pris en compte personnellement."

"Les clients sont satisfaits et ils sont contents que l'on s'occupe d'eux."

Un agent témoigne de la réalité de cette relation qu'il parvient à établir avec certains clients, adhérents à la «carte services gaz», en expliquant qu'une partie des clients *"[l]'appellent ensuite pour plein de choses car ils ont eu un contact personnalisé. Ils [l]'appellent pour leurs factures, pour leurs fils, leur fille..."*

Notons cependant que cet agent a une technique particulière de promotion du service dans la mesure où il se rend quasi-systématiquement au domicile des clients-cibles pour leur proposer la carte ou, au minimum, leur déposer sa carte de visite avant de les relancer par téléphone.

2. Une mise en oeuvre du service qui dépend du niveau d'adhésion de l'interne

L'introduction de la «carte services gaz» dans les centres a été l'occasion d'un travail d'animation, d'organisation et de suivi relativement important. Un des effets induits de l'expérimentation concerne ainsi le fonctionnement interne des centres et les personnels impliqués dans la promotion et la vente de la carte.

Leur mobilisation constitue un élément de "faisabilité" du projet important. Cette mobilisation semble déterminée par la "rétribution" dont les personnels ont pu bénéficier, qu'il s'agisse de distinction formelle, de reconnaissance hiérarchique, d'enrichissement personnel ou professionnel. Cette mobilisation a en effet conditionné les résultats obtenus par les centres, et son incidence sur les placements réalisés n'est pas à négliger.

Cette mobilisation n'a cependant pas concerné toutes les catégories d'agents, les agents d'accueil ayant, semble-t-il, plus de difficultés à s'impliquer.

a. Une implication déterminante du SRC

Le pilotage de la mise en oeuvre apparaît déterminant dans la mobilisation des agences. L'articulation SRC / agences est en effet au coeur du succès de la «carte services gaz».

La qualité de ce pilotage passe dans un premier temps par la phase de préparation du lancement, qui de l'avis de tous, constitue une phase fondamentale pour l'appropriation du projet par les agents et l'obtention de leur adhésion :

"Il ne faut pas squeezer l'étape d'appropriation par les agences. Il ne faut pas bâcler l'étape avant le lancement et parvenir à impliquer tout le monde. La présentation du projet a été faite en 1993 ; il y a ensuite eu l'étude puis en mars 1994, les premiers lancements et en mai 1994, tous les outils étaient disponibles."

La clarification des rôles de chacun constitue un moment de cette phase préparatoire au lancement, mais ne semble pas avoir posé de réelles difficultés dans les deux centres étudiés, *"le qui fait quoi [ayant été] rapidement défini"*. Cependant, deux recommandations sont formulées par les centres.

D'une part, l'implication de l'ensemble des agents dans la mise en oeuvre apparaît, aux yeux de certains interviewés, constituer un facteur important pour la diffusion de la carte. En effet, dans le centre G1, le lancement de l'expérimentation sur un seul site pilote et avec la participation de trois agents uniquement a certes permis d'obtenir des résultats rapides, mais a dans un second temps, une fois les "porteurs" de la dynamique mutés, mis en péril la pérennité de l'expérimentation.

Cependant, la désignation d'un agent "dédié" à la vente de la carte est conseillé pour dynamiser l'ensemble de la commercialisation :

"Il faut investir des gens qui sont là pour faire de la fidélisation, c'est-à-dire les conseillers clientèle parce que là, on est sûr que c'est fait et que c'est suivi. Sinon, je ne sais pas si ça tiendrait."

D'autre part, la prise en charge de la communication autour du service constitue un second enjeu sur lequel les centres attirent l'attention :

"On n'a pas assez travaillé sur l'animation. Avoir une communication décentralisée, comme par exemple en fidélisation électricité... les gens en agences, se heurtent à des problèmes comme le maniement des outils informatiques, les mailings. Les agences sont plus motivées par le chef d'agence clientèle et, bien entendu, le chef d'agence [que par le SRC] d'où la nécessité d'impliquer ces personnes. Au bout d'un an, le SRC a eu l'impression que ça ne se faisait pas en agence car l'objectif du chef d'agence était différent. Notre conclusion a été qu'il fallait recentraliser la communication, le marketing direct, qu'il n'y ait qu'un émetteur et que les agences puissent se centrer sur leur métier c'est-à-dire le conseil à la clientèle. Et nous [service fonctionnel], on sera plus efficace car aujourd'hui, le suivi se fait plus sur des problèmes matériels que sur un suivi réel [des ventes]. On pense recentraliser toute la communication sur la fidélisation gaz y compris la carte gaz, sauf peut-être pour la cible des non-consommateurs car, dans ce cas, il faut faire un point sur le pourquoi de la non-consommation."

"Les agences font des mailings en fonction de leurs cibles. Le SRC ne s'en occupe pas mais il y a un problème de cohérence des communications à moyen"

terme. On souhaiterait recentraliser la communication pour ce problème de cohérence, mais ce serait aussi un gain de temps pour les agences. Ce choix [d'organisation] a été motivé par le fait que l'on pensait que c'était une bonne façon d'impliquer les agences : au final, c'est une erreur. On va proposer au comité de direction de recentraliser mais ce n'est pas sûr que ça se fasse. Si c'est le SRC qui communique, on impose un planning, un rythme cadencé : c'est un enjeu en terme de pouvoir sur les priorités de agences."

La mise en oeuvre de la «carte services gaz», à l'instar du «conseil confort électrique», pose à nouveau la question de l'articulation des objectifs et donc des contraintes de chaque groupe d'acteurs. La maîtrise de la communication externe est au coeur de ce jeu, l'entité chargée de la réaliser organisant l'ensemble de la filière autour du service.

b. Une valorisation partielle des personnels de centre

La mise en oeuvre du service a suscité une sorte d'émulation entre les agents chargés de sa commercialisation et notamment les techniciens clientèle ou conseillers clientèle plus particulièrement impliqués dans le portage, mais aussi entre les agences, chacune souhaitant démontrer sa capacité à atteindre les objectifs qui lui étaient fixés :

"Il y a eu de l'émulation entre les agences. On s'est aussi appuyé sur un agent qui en a vendu pas mal.

"Quand on est arrivé dans le bureau et qu'il y avait plein de cartons d'outils pour le portage de la carte et qu'il a fallu placer ces cartes... Au début, on comptait les cartes que l'on plaçait. Quand on en plaçait une, c'était la joie ! En plus, quand on vous dit que vous êtes pilote et qu'il faut en faire 500, c'est un challenge ! On se dit que l'on n'est pas plus idiot que d'autres et que l'on doit y arriver : on voulait les faire les 500 !"

De plus, pour certains agents, la commercialisation de la «carte services gaz» a été l'occasion d'apprentissages appréciés :

"D'un point de vue personnel, la vente de la carte, c'est surtout un apport en terme de démarchage du client. On n'est pas des commerciaux à l'origine donc c'était une occasion de nous former, de faire un argumentaire."

La carte a en effet permis un enrichissement de certaines activités. Il peut s'agir des tâches d'agents de base :

"Beaucoup d'agents «PI» disent : «nous les techniciens, on nous oublie». Il y a un tournant en terme de développement commercial et l'accent est mis sur les commerciaux. Or, ils sont ravis de conseiller les clients car c'est légitime pour eux et conquérir, c'est exaltant. Dans un des centres pilote, ça les exaltait car ils devenaient des commerciaux et c'est valorisant pour eux. C'est un bon point d'entrée car ça suscite une forte motivation."

Cet enrichissement peut aussi concerner les "fonctionnels" des SRC. Certains expriment leur satisfaction d'avoir participé à l'expérimentation :

"C'est différent du reste des dossiers. On voit plus vite l'impact, ça permet plus de créativité. C'est satisfaisant. Tout ça c'est motivant. En plus, je travaille avec une équipe où ça se passe bien. [...] On aurait fait un flop, rien ne se serait passé. [...] C'est motivant car ça permet de travailler en synergie avec les agences."

"Le bilan de l'expérimentation est très positif car, déjà, c'est la première fois que l'on travaille en synergie avec des agences de manière transverse, avant même la fidélisation électrique. En plus, c'est très valorisant quand il y a comme ça une implication de tous."

Soulignons par ailleurs que dans l'un des deux centres étudiés, l'équipe à l'origine de l'introduction de la «carte services gaz» dans le centre a été primée et a obtenu une flamme de bronze pour cette action. Cette reconnaissance officielle du travail effectué et de son intérêt a joué un rôle particulièrement positif dans ce centre en "rétribuant", même symboliquement, l'implication des sites expérimentateurs et de leurs agents :

"La première sélection a lieu début avril : on sélectionne, par thème, les six meilleurs dossiers. Ces équipes partent quatre ou cinq jours en voyage ; en 1995, c'était en Norvège. Il y a trois à quatre jours de détente et une journée de présentation du dossier devant un jury. [L'enjeu ?] L'enjeu, c'est le voyage et puis l'événement parce que c'est présenté lors d'une grande soirée fin juin, au cours d'une soirée prestigieuse. C'est une valorisation de toute l'équipe."

"J'étais chef d'agence auparavant. Je savais que la flamme d'or existait mais je ne savais pas à quoi ça renvoyait précisément comme travail. Tout de suite, j'ai vu l'intérêt de l'affaire : cela avait cimenté une équipe transverse avec des membres du SRC et des agences. Ils sont tous très enthousiastes et c'était une bonne initiative. La flamme d'or, c'est intéressant pour la motivation des gens et du point de vue aussi de la créativité."

Ce mode de valorisation appelle cependant un commentaire réservé qui attire l'attention sur les éventuels effets pervers que peut susciter cette reconnaissance institutionnelle qui n'est pas tournée vers l'externe :

"En matière d'innovations dans les services, ça a peut-être un effet pervers : on peut penser que la priorité des équipes est plus axée sur le concours des flammes d'or que sur la satisfaction des clients. En plus, les flammes d'or, ce serait encore mieux si c'était décerné par les clients eux-mêmes."

L'impact en terme de motivation des personnels a dans certains cas été si important que des chefs d'agence s'intéressent à cette offre de service avec l'unique objectif de dynamiser leurs équipes :

"L'idée est intéressante et c'est très motivant pour les agents sur le terrain. On a même eu une agence rurale qui n'a pas de désabonnements et qui veut la carte pour motiver ses agents."

Cet effet de mobilisation des agents a cependant un impact limité, car il ne semble pas fonctionner dans le cas des agents d'accueil. Il ne s'agit pas d'une résistance particulière de cette population vis-à-vis de la carte, mais leur faible mobilisation s'explique par le fait que leur situation est sans doute la plus "contrainte", la pression des clients se faisant à la fois très pressante sans pouvoir être maîtrisée :

"La «carte services gaz», c'est le boulot des conseillers clients pour l'instant. Les agents d'accueil ici prennent entre 100 et 120 appels par jour et, en plus, il peut y avoir trente personnes à l'accueil qui font la queue. Or, il y a trop de promotion à faire. S'il y a un appel pour une demande de résiliation et que la lumière rouge s'allume, l'agent d'accueil résilie. Il y a eu beaucoup de choses qui sont arrivées : Tempo, Optimia, le conseil juste prix"

d. Des difficultés à dépasser

Selon certains interviewés, la mise en oeuvre de la «carte services gaz» s'est heurté à quelques difficultés. La première pose la question de la maîtrise des outils informatiques ou des données disponibles dans les fichiers clients :

"On a fait une requête Surf pour sortir les listings de tous les clients, tous tarifs confondus, avec une consommation inférieure à 400 kWh. On sortait ces clients mais on n'avait pas leur historique, c'est-à-dire que l'on ne savait pas

leur date d'abonnement et on pouvait tomber sur une personne qui n'était abonnée que depuis un mois par exemple et , dans ce cas, là on aurait fait des contre-références."

La seconde renvoie aux caractéristiques socio-culturelles de la clientèle du centre. Des agents évoquent en effet leur difficulté à promouvoir un service auprès de populations ne maîtrisant pas toujours la langue française :

"[On se dit que l'on n'est pas plus idiot que d'autres et que l'on doit y arriver : on voulait les faire les 500 !] Tout en sachant qu'il y a des gens qui ne comprennent pas tout, qui vous disent «oui, oui» mais qui n'ont pas compris et qui reviennent ensuite sur leur adhésion. Il y a un problème de compréhension et de dialogues de sourds. Au bout d'un moment, c'est vrai, on commence à faire une sélection sur le nom et l'adresse ! Même si c'est infime, on y est confronté quand même."

Enfin, l'introduction de la «carte services gaz» semble inquiéter une partie des agents. Elle apparaît annonciatrice d'une évolution parfois crainte vers la privatisation de l'entreprise :

"Le service «carte services gaz» est le premier service payant. Mes agents se sont focalisés sur le coût qui paraissait énorme même s'il n'y a pas eu de levée de boucliers de la part des agents."

"C'est une carte privative, c'est nouveau, et pour certains c'est perçu comme le début de la privatisation ! Le coût du kWh est de 57 centimes avec la carte et actuellement, c'est 20 centimes donc on commence à privatiser."

Globalement, cependant, la mise en oeuvre de la «carte services gaz» ne semble pas avoir rencontré de fortes difficultés, la motivation des personnels ayant certainement une incidence sur la perception de ces éventuelles difficultés qui, une fois dépassées, sont minorées pour mettre en avant la réussite de la démarche.

3. Des difficultés inhérentes au processus d'expérimentation

Le statut d'expérimentation peut poser quelques problèmes dans la mesure où la mise en oeuvre du service testé se fait, malgré tout, dans un environnement relativement incertain.

Ces incertitudes relèvent dans un premier temps de la découverte de questions, de difficultés qui n'avaient pas été envisagées. C'est donc l'objectif même de l'expérimentation qui peut être vécu de façon problématique par certaines personnes.

Ainsi, la commercialisation de la carte a permis de poser des questions que le national n'avait pas clarifiées dès le départ. L'examen de ces questions a rarement été immédiat, l'équipe chargée du projet devant solliciter l'avis d'autres services avant de fournir une réponse définitive aux centres. Ce délai de réflexion et de concertation est critiqué par certains interviewés qui développent un discours négatif à l'égard des services nationaux et du soutien qu'ils peuvent constituer pour les unités :

"Après quelques mois, on a fait remonter au national que le prix de 200 F était un frein, que l'offre n'était pas adaptée à notre centre. On a aussi signalé qu'il fallait créer un nouveau tarif dans le QE afin que l'on ait un code informatique pour ce service. Or, tout ça, ça n'était pas traité : nos courriers au niveau national sont restés sans réponse⁴⁴."

De fait, les centres sont confrontés à un impératif de réactivité à l'égard de leur "base" qui les conduit à souhaiter des réponses "par retour du courrier" pour satisfaire et rassurer au plus vite les agents au contact de la clientèle.

Dans le cadre de la carte services gaz, ces questions ont concerné la création du code informatique permettant de "saisir" le nouveau statut du client. Elles ont aussi porté sur la durée de la validité de la carte et son statut en dehors des sites pilotes :

"On a posé la question de «si je déménage dans un centre qui n'est pas expérimentateur, qu'est-ce qui se passe ?» On a trouvé une réponse mais on n'a toujours pas eu de réponse claire sur ce point."

"Moi, ce qui me gêne c'est que l'on est centre expérimentateur. J'ai un client qui m'a dit qu'il allait déménager dans deux ans à Melun et qui m'a demandé si ça marchera là-bas. La réponse, c'est que je ne sais pas ! D'autant que si le centre de Melun n'en voit pas l'utilité, ils ne le proposeront pas."

Une autre source d'incertitude pour les centres, et plus précisément les agents au contact de la clientèle, est l'avenir de la carte, et plus généralement, le sort des clients adhérents en cas de non-généralisation du service :

⁴⁴L'analyse des courriers échangés indique qu'une première réponse partielle du GAA a été apportée dans la semaine qui a suivi la formulation des interrogations du centre, et la réponse officielle est arrivée près d'un mois plus tard.

"Une autre question, c'est «si demain, on laisse tomber la carte, que se passe-t-il ? Que fera-t-on ?»."

De plus, le statut d'expérimentation crée un lien de dépendance entre d'une part le concepteurs du service et d'autre part les expérimentateurs. Chaque partie n'a pas forcément des intérêts convergents. Si les services nationaux veulent en effet repérer l'ensemble des problèmes que peut poser le service, les centres pilotes n'apprécient pas toujours de "jouer au cobaye" :

"On est en expérimentation et certains centres ne le comprennent pas. Ils ne comprennent pas que l'on essuie des plâtres ! Mais une expérimentation peut ne pas déboucher !"

Les chefs de projet locaux doivent en effet, au-delà de l'expérimentation, gérer leur crédibilité par rapport aux agences qu'ils impliquent dans cette expérimentation :

"On n'arrivait pas à faire entrer le code du service et on a honte quand on vous signale ça car les agences pensent que c'est nous [SRC] qui avons fait le service donc on est tributaire des erreurs des autres."

Cet intérêt divergent de ces deux groupes d'acteurs que constituent les pilotes nationaux et les centres expérimentateurs s'exprime notamment à travers la définition de l'offre à tester. Si certains centres estiment ne pas avoir été suffisamment concertés pour le choix des services associés à tester et pour le prix de la carte, les pilotes expliquent que toutes les options du service devaient être testées pour, à terme, opérer un choix.

Ces divergences peuvent présider à l'établissement de relations relativement conflictuelles, certains centres s'efforçant de passer outre les desiderata des pilotes nationaux. Cette attitude de "contournement" du chef de projet pose alors la question de la maîtrise de l'expérimentation :

"Le GAA est chargé de suivre l'expérimentation et donc a en charge la maîtrise de l'expérimentation. Or certains centres, qui ont une habitude de lien direct avec Paris, ont décidé du contenu de l'offre qu'ils allaient expérimenter sans concerter le GAA, ni le chef de projet. Ils ont dit que [un autre service national que celui du chef de projet] avait donné son aval pour l'expérimentation. Cela dit, allez vérifier ! Il y a aussi parfois du bluff ! Ils ont uniquement demandé à ce que les documents dont ils avaient besoin soient commandés ! Mais on est dans une expérimentation donc il y a un cadre national ! Ça me dérange [ce que ces centres ont fait] au niveau surtout de la cohérence. Si un centre a été

choisi pour tester une offre à 250 F, c'est qu'il y a une raison ; on aurait pu choisir de la proposer à 500 F pour démontrer autre chose."

"Quand des centres sont autonomistes, le risque c'est un risque juridique et un problème de cohésion du cadre de référence. Le respect du suivi du projet n'existe pas. Dans un centre, ils ont pris le risque de mesurer des choux et des carottes ensemble, ce qui pose problème d'un point de vue marketing. On est dans un marché test et il faut faire attention. Le pilote et le GAA doivent vérifier que ce que l'on veut tester est testé."

Enfin, cette divergence de point de vue peut se cristalliser autour de la fixation d'objectifs trop contraignants. Ainsi, certains interviewés soulignent la nécessité de ne pas "contractualiser" les objectifs qui peuvent être fixés dans le cadre d'expérimentation. Une évaluation qui dépendrait de la réussite d'une opération d'expérimentation introduit "un stress" trop important et à terme néfaste pour cette opération :

"Dans un centre, qui fait partie des rares centres qui râlent, on pense que la carte a été introduite par le directeur du centre dans une démarche de fidélisation avec une contractualisation sur des objectifs. Je suis d'accord pour avoir des objectifs marketing mais je dis «non à la contractualisation». Chaque centre a volontairement voulu expérimenter et, à partir de discussions entre eux et nous, nous avons fixé des objectifs de placement ambitieux quand même, mais il ne s'agissait pas de fixer des objectifs entre eux et leur directeur de centre. Or s'il y a un objectif contractualisé, ça met un élément de stress."

L'ensemble de ces observations souligne la "pression" que peut constituer la participation à une expérimentation pour des personnels de centre soumis à un ensemble de contraintes spécifiques à leur position dans le système, mais désireux de se montrer "à la hauteur" de l'expérimentation s'ils se sont portés candidats volontairement, ou soucieux de satisfaire leur direction, s'ils ont été désignés volontaires.

SECONDE PARTIE

**LES ATTENTES RELATIVES AUX PROCESSUS DE CREATION, DE
DIFFUSION ET DE MISE EN OEUVRE DE NOUVEAUX SERVICES**

L'étude de la mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» et de la «carte services gaz» a permis d'identifier un certain nombre de difficultés de mise en oeuvre de services nouveaux. Les différentes catégories d'acteurs rencontrées ont ainsi été amenées à préciser des besoins, à formuler des attentes qui, si elles ne doivent pas être prises "au pied de la lettre", permettent d'éclairer les positions de chaque groupe d'acteurs car elles traduisent leurs systèmes de contraintes. Le questionnement réalisé à cette occasion auprès des interviewés a tenté de dépasser le cadre particulier des deux services étudiés pour recueillir des opinions, perceptions ou souhaits susceptibles d'alimenter la réflexion sur l'articulation souhaitable entre les services nationaux et les centres dans le cadre de la mise en oeuvre de nouveaux services.

Les remarques recueillies mettent en lumière le souhait de voir modifiées les modalités de création, de diffusion et de mise en oeuvre des services sur différents points. Selon les interviewés, il s'agit principalement de mettre en place :

- pour le processus de création :
 - une plus grande réactivité des services nationaux par rapport aux évolutions de l'environnement, qui passe par une écoute différente du "terrain" ;
 - une formalisation des innovations qui intègre la "réalité du terrain" ;
 - une mise en situation systématique des innovations en cours de formalisation par le biais d'expérimentations ;
 - une formalisation qui intègre une réflexion sur l'ensemble des incidences éventuelles des nouveaux services, tant du point de vue juridique, que de la démarche de formation ou de la démarche commerciale ou encore des moyens nécessaires au "portage" ;
- pour le processus de diffusion :
 - une diffusion cohérente des nouveaux services, basée sur une planification réaliste des actions à mettre en oeuvre ;
 - une diffusion qui permette la mise en cohérence du nouveau service avec l'ensemble des actions existantes et qui s'intègre dans une stratégie globale, clairement définie et présentée ;
 - des mesures d'accompagnement plus étoffées, qui nécessitent notamment une évolution de la logique de fonctionnement des services nationaux afin qu'ils puissent constituer un réel "back office" au service des unités ;
- pour la mise en oeuvre dans les centres :
 - réunir les conditions nécessaires au pilotage de la mise en oeuvre afin qu'une mobilisation de l'ensemble de la ligne hiérarchique puisse être obtenue et qu'une appropriation des objectifs fixés nationalement puisse avoir lieu ;
 - résoudre la question de l'adéquation des moyens aux objectifs visés par les nouveaux services, en intégrant une réflexion sur la hiérarchisation des priorités

en amont des unités, pour éviter de confronter les centres à des injonctions paradoxales ;

- assurer une montée en compétences des personnels sur les aspects propres aux nouveaux services mais aussi, plus globalement, sur les techniques commerciales et organisationnelles que leur mise en oeuvre suppose ;

- envisager la possibilité de modulations locales des directives formulées au niveau national en matière de services.

L'ensemble des remarques et suggestions formulées par les interviewés concerne principalement EDF, GDF bénéficiant d'une appréciation globalement positive. Cependant, les remarques relatives au fonctionnement interne des centres, notamment aux problèmes de mise en oeuvre des nouveaux services, concernent l'ensemble de l'entreprise, le sujet en question étant l'organisation interne et le management des unités.

I. LES ATTENTES RELATIVES AU PROCESSUS DE CREATION DE NOUVEAUX SERVICES

1. Le "terrain" comme force de proposition en matière d'innovation de services à la clientèle

Interrogées sur les sources d'innovations en matière de service, les personnes interviewées s'accordent à souligner l'importance des agents au contact de la clientèle comme vecteurs d'informations relatives à l'évolution du comportement de la clientèle et des partenaires professionnels en général.

Les services nationaux souhaitent ainsi pouvoir mobiliser cette connaissance du "terrain" pour promouvoir un processus d'innovation et d'adaptation au plus près du client :

"Il y a plus de gens du terrain chez nous que de gens qui pensent. Il faut les impliquer en amont du lancement des services. [...] Le développement [des nouveaux services] en groupe de travail avec les hommes de métier, voilà ce qu'il faut faire. Ils ont beaucoup de choses à dire. Ils connaissent les clients, ils sont en contact avec eux, or nos clients sont versatiles, ils sont très changeants. Les agents de terrain savent mieux que quiconque quels sont les évolutions en cours."

"Les gens du terrain ont beaucoup de choses à dire. Il vaudrait mieux les impliquer en amont dans la réflexion sur les nouveaux services plutôt que de

leur balancer des choses et découvrir que ça ne fonctionne pas alors que eux, le savent depuis longtemps."

De même, les personnels des unités dénoncent l'absence d'écoute et de vigilance dont les services nationaux ont fait preuve dans le passé notamment à l'égard du chauffage électrique. Ils estiment qu'une plus forte réactivité des services nationaux aux observations du "terrain" est nécessaire :

"Les premiers centres qui ont parlé de fidélisation en ont parlé il y a dix ans. Les sept années de retard, ça a été l'incrédulité de la direction à Paris qui rigolait quand on disait qu'il y avait des clients mécontents du chauffage électrique. Donc si on a un retard de sept ans, c'est à cause du niveau national. Il faut faire en sorte qu'ils nous écoutent !"

Certains estiment que cette écoute des attentes de la clientèle est d'autant plus importante que l'entreprise a une inclination à proposer des services qui répondent plus à ses propres préoccupations qu'à celles de ses clients :

"[Pour se lancer sur de nouveaux services,] il faut d'abord se demander ce que veut le client. Et ça, ça n'est pas fait ! Le premier service que nous avons sorti, c'est la mensualisation et la domiciliation ! On leur dit : «étalez vos impayés» et vous pensez que c'est ce qu'ils attendent ! Ce ne sont pas des services aux clients, ça !"

Si l'ensemble des personnes rencontrées adopte une position relativement consensuelle, les centres attirent cependant l'attention sur les raisons de leur faible propension à innover. Certains estiment que la structure ne les encourage pas à innover. Seules des innovations de type "astuces techniques"⁴⁵, des créations de support de formation ou de communication, des développements informatiques, semblent possibles ; il n'est fait notamment aucune référence à un espace de réflexion sur la satisfaction des clients particuliers et sur leurs attentes.

D'une part, certains interviewés se déclarent à la fois peu sollicités et peu enclins à innover par peur de ne pas respecter l'orthodoxie en vigueur dans l'entreprise :

⁴⁵Le rapport de juillet 1995 sur *"la dynamique de service à EDF GDF Services : repérage des dimensions sociales et organisationnelles"* de N. Claveau, C. Everaere et F. Tannery sous la direction de A.C. Martinet, pour le GRETS et le service conception études de la DEGS consacre un chapitre à l'analyse du fonctionnement des structures dédiées à l'innovation et met en lumière leur inadéquation à faire émerger des innovations de services.

"En matière d'innovation de services, j'ai le sentiment que l'on n'est pas spécialement invité à innover. D'abord, il n'y a pas de dispositif particulier pour encourager cette innovation. Ensuite, le directeur des marchés, les GAA et les services commerciaux et clientèle travaillent sur les services et ça tombe en pluie fine sur les centres avec des dates imposées de mise en oeuvre. [...] Quand bien même on serait innovateur, on a en plus la crainte d'être hérétique par rapport à la tarification des services, la crainte de plus gêner le niveau national que d'innover. Mais il y aurait sûrement des choses à faire."

D'autre part, si certains confirment leur intérêt "intellectuel" pour une réflexion sur les services à la clientèle, ils estiment cette dynamique impossible à initier dans l'état actuel du fonctionnement des centres :

"De nouveaux services proposés par le terrain : oui, bien sûr ! Il y a des idées qui me traversent le cerveau mais je n'ai pas le temps d'aller plus loin. On a déjà tellement de choses à faire ! Ce serait du masochisme que de chercher à s'en donner encore plus. On n'arrive déjà pas à faire ce qui est imposé ! En fait, on y pense uniquement lorsque que ça permet de gagner du temps. [...] En terme de gestion quotidienne, ce n'est pas simple et si maintenant ils pensent à nous solliciter pour proposer de nouveaux services, on n'est pas sorti de l'auberge !"

Cette conjonction d'opinions semble globalement militer pour la mise en oeuvre d'un système de veille informationnelle et d'écoute du "terrain" plus fine que celle qui existe actuellement.

Certains interviewés pensent que cette écoute du "terrain" devrait être portée par les GAA, "seuls à pouvoir repérer ça, à détecter ce qui peut être intéressant dans ce que l'on fait et à pouvoir remonter l'information". D'autres pensent irréaliste l'idée de solliciter le "terrain". D'autres encore estiment que la force de proposition en matière de services se situe au niveau du service marketing des centres, les agents au contact de la clientèle n'ayant pas le recul suffisant pour cela :

"Ce n'est pas réaliste. Les gens du terrain, ils ont le nez dans le guidon et en plus ils n'ont pas de vision d'ensemble. Ils vont juger à partir des réactions du dernier client rencontré. Ils ne peuvent pas faire les études nécessaires pour évaluer la pertinence de l'idée, pour ne pas se baser sur ce que vient de vous dire votre dernier client et dire que tout le monde veut la même chose. Je pense que les gens des groupes marketing des centres peuvent le faire : si des propositions de services devaient être faites par le local, ce devrait être à eux de

les faire car ils ont assez de recul et ils peuvent faire des études, des vérifications. Mais c'est aussi au niveau national de faire ça."

Quelques idées sont ainsi avancées. Le principe d'un réseau d'informations peu formalisé qui évite les biais d'un fonctionnement globalement très bureaucratique est évoqué :

"Quand on travaille avec les centres, on s'aperçoit qu'il existe un tas d'innovations, mais si on doit faire un dossier pour signaler l'idée qu'on a eu, que la bureaucratisation s'en mêle, qu'il faut un tas de documents, ça ne va pas : rien ne remontera. Il faut quelque chose de plus informel : que l'on puisse envoyer un fax, rédiger une idée sur un bout de papier rapidement et le transmettre comme ça."

L'idée d'un club est suggérée, mais l'accent est mis sur l'importance de doter ce réseau d'un certain pouvoir décisionnel :

"Le terrain est une source de propositions forte. Il faudrait un club services, un réseau, un système de remontée, voire un système de groupe dédié de directeurs de centre. Il faudrait un système à la fois incitatif et en même temps délégataire, c'est-à-dire de la matière grise et l'assurance de voir sortir les idées ; voilà un système qui pourrait enrichir le niveau national."

Enfin, quelques interviewés mettent en garde contre ce qui leur paraît constituer un travers possible dans l'entreprise : l'appauvrissement et l'alourdissement des remontées d'informations.

Une personne évoque en effet la nécessité de modifier la nature des interactions existantes entre le local et le national mais aussi au sein des lignes hiérarchiques pour permettre une relative liberté de parole et une écoute de cette parole :

"Il faut éviter qu'il y ait des filtres dans les remontées d'informations pour que ces informations ne soient pas idylliques. Il faut casser ce comportement parents/enfants par rapport au chef, qui est fréquent dans l'entreprise. [...] Il n'y a plus de devoir d'impertinence dans la maison."

Une seconde personne souligne la difficulté d'une remontée d'informations qui passe par un "ensemble d'intermédiaires qui n'ont pas la connaissance du terrain", ce qui provoque une forte déperdition d'informations.

Un dernier interviewé rappelle qu'il ne s'agit pas de dupliquer des structures déjà existantes, ni d'externaliser sur les unités une mission de détection des attentes de la clientèle ou de formalisation des innovations :

"J'ai travaillé sur ce thème de la remontée d'informations : ça existe déjà la filière de remontée des innovations des centres ; ça existe déjà dans l'entreprise alors attention à ne pas rajouter des couches ! Et puis, attention : il faut faire attention à ce que le national n'attende pas des informations venant des centres comme par exemple des informations d'ordre qualitative sur les clients, que les centres n'ont pas les moyens de se payer."

2. Des chantiers "urgents" à mettre en oeuvre

Questionnés sur les modalités d'une création de services au plus près du client, plusieurs interlocuteurs ont exprimé des attentes précises dans le domaine du marché grand public. La réactivité et/ou la force de proposition que constitue le niveau national sur un certain nombre de thèmes qu'ils jugent fondamentaux leur paraît en effet insuffisante.

Une partie des interviewés s'est en effet exprimée de façon critique sur la stratégie menée dans le domaine de l'électricité. Certains estiment qu'aucune stratégie cohérente n'est affirmée aujourd'hui et souhaitent que cela constitue une des priorités des services nationaux.

Une attente fréquemment exprimée porte sur un travail centré sur le "produit" chauffage électrique :

"Le national devrait plutôt se creuser un peu plus la tête sur le chauffage électrique. C'est un produit en fin de vie. Tous les produits ont un cycle de vie et le chauffage électrique, c'est la même chose. Dans ces cas-là, soit on laisse tomber le produit et on sort autre chose mais dans le cas du chauffage électrique qui équivaut à environ cinquante milliards de francs, ce n'est pas possible, soit on "relook" le produit et, dans ce cas-là, on change de nom, lorsque c'est une voiture, on change la couleur, bref on travaille sur le produit. Et on change le nom, surtout quand il s'agit du nom chauffage électrique, qui a une aussi mauvaise image."

"Un projet de première priorité, c'est la définition d'une offre sur le marché du chauffage électrique résidentiel. Mais quand on regarde, on se rend compte que

"On a mobilisé peu de gens autour de ça ! C'est un projet essentiel et il n'y a que deux personnes un quart."

Le constat d'une absence d'offre sur un certain nombre de segments est aussi formulé. Certains évoquent le domaine des logements existants :

"Peut-être qu'il y a aussi des niches où l'on ne va pas, des niches pour lesquelles nous n'avons pas de produits à offrir. Ici, j'ai 15 000 chaudières au fuel par exemple et en électricité, je n'ai rien à offrir à ces gens-là. Ce sont de vieilles chaudières qui, au bout de vingt ans, vont commencer à poser problème et je n'ai rien à offrir. On est dans le diffus, il n'y a pas de gaz et si je n'ai rien à proposer en électricité, ils vont rester au fuel ou passer au propane en se disant que c'est une bonne solution de transition en attendant le gaz naturel. Dans le tertiaire existant aussi, on n'a rien à offrir."

"Dans l'existant, il n'existe aucune offre. Nous, ici, on propose trois outils : ce sont trois fiches sur la rénovation [en fonction des moyens financiers que les clients veulent allouer]. Tous les installateurs «système bien être», les soixante deux installateurs, les ont en grosse quantité et les distribuent. Ce type de travail devrait être fait au niveau national : c'est ça que l'on attendrait du national. Dans la rénovation, ils nous ont fait un outil de technocrates ! Ce n'est pas suffisant et en plus cet outil n'est pas facile à utiliser. Les intentions sont là, la réflexion est bonne mais ils ont des problèmes pour la déclinaison !"

Les mesures incitatives à la rénovation sont citées comme pertinentes mais insuffisantes pour permettre de susciter une amélioration importante des installations. Notamment les modalités des prêts proposés semblent en partie inadaptées :

"Le financement est un outil performant uniquement s'il répond aux attentes du client. Le problème est qu'il faudrait pouvoir intégrer des projets sur dix ou quinze ans, en fait au moins quinze ans, et ne pas se limiter à cinq ans comme c'est le cas avec l'offre Progelec. Ça permettrait de toucher plus de personnes car sur cinq ans, les gens ne prennent pas : ça ne concerne qu'une petite partie de la population."

L'élaboration d'une "gamme" de services "chauffage électrique" est évoquée, reprenant l'idée d'une standardisation de l'ensemble des services suggérés aux centres lors de l'élaboration des plans de fidélisation "chauffage électrique".

Le coût de l'électricité est aussi envisagé comme une donnée qu'il conviendrait d'aborder de façon plus frontale :

"Si on avait appliqué les résultats et principes du marketing, on aurait abandonné le chauffage électrique ! Mais c'est un enjeu trop grand pour l'entreprise. Ça nous renvoie à la question du prix de l'électricité : peut-être que nos patrons, je veux dire les politiques, devront finalement y passer et revoir nos coûts. Et il faut regarder en Europe, l'évolution du chauffage électrique : il est en baisse partout !"

"On est mal préparé pour le tournant européen. [Sur quels plans précisément ?] Par exemple sur la baisse de 10 à 15% de nos tarifs dont on a entendu parler sans aujourd'hui encore savoir comment on va faire. Le national devrait travailler sur ces questions : son rôle, c'est de travailler sur la stratégie, de préparer l'avenir. Ils devraient avoir fait plusieurs scénarios ! Ils ne sont pas bons sur ça."

"Pour lutter contre ça [désaffection de l'électricité], il y a la fidélisation qui va dans le sens d'une meilleure installation mais il y a aussi le prix ! Le problème c'est qu'on n'est pas foutu, chez nous, de bien prôner une approche globale. Or le client, il regarde de façon primaire ce qu'il paie et il compare tout simplement le prix du kwh électricité et gaz."

Certains ont évoqué la nécessité d'un travail plus important auprès de l'ensemble des professionnels concernés par le chauffage électrique en général. Vis-à-vis des installateurs - électriciens, une incitation politique forte est souhaitée :

"Le partenariat, c'est plus une question de décisions locales [que nationales] mais c'est au directeur des marchés résidentiel et professionnel de faire jaillir l'étincelle en disant «il faut s'appuyer sur un réseau». Si c'est affiché très clairement, plus de centres se lanceront : il en va de l'avenir d'EDF. EDF fait 18 à 20% de son chiffre d'affaires dans le résidentiel."

Outre cette catégorie de partenaires, une action auprès de l'ensemble des prescripteurs est souhaitée. Constructeurs et architectes sont cités :

"On a développé un partenariat avec des électriciens qui fonctionne bien mais si l'architecte dit qu'il veut une installation pour tel prix et que l'installation est minable, l'électricien la fera quand même. Il faut aussi travailler auprès des architectes. Or, aujourd'hui, on est dans le flou notamment en ce qui concerne

l'animation des constructeurs et des architectes. Par exemple, sur notre zone, on a de gros faiseurs, des cabinets d'architectes, qui représentent 60% du marché : ceux-là sont très bien suivis mais pour le reste, on a un problème de moyens et pourtant il faudrait aussi suivre les autres architectes. Il y a sept mois, l'animateur de la filière architectes est parti et il n'a pas été remplacé !"

D'autres évoquent les professionnels de l'immobilier :

"Actuellement, on observe un phénomène de désaffection de l'électricité et de non-consommation. On a des remontées sérieuses de mécontentements : on constate de grosses factures et des non-paiements et en plus, nos partenaires nous titillent. On a par exemple un promoteur qui nous rapporte que son partenaire lui a dit : «s'il y a du chauffage électrique, on perd la vente». Maintenant, c'est ce que l'on entend ! Quand il y a du chauffage électrique, la vente est perdue car les gens ne vont même pas visiter. Ce qui est inquiétant, c'est que les agences immobilières disent «changer vos chauffages électriques si vous voulez vendre». La question qui se pose c'est : que va-t-on faire auprès de tous ces gens là, les notaires, les agents immobiliers, etc... ?"

D'autres encore souhaiteraient qu'un travail de lobbying soit effectué auprès des organismes délivrant les labels :

"En plus, il faut s'interroger sur le rôle de la profession. Il y a une pression qu'EDF pourrait faire sur des organismes comme Promotelec qui délivre des labels de complaisance et par rapport auxquels il n'y a pas de contrôle de fait."

Pour le secteur du gaz, aucune attente précise n'a été recueillie. Quelques personnes ont souligné l'importance du travail réalisé autour de la sécurité en souhaitant que des progrès technologiques soient rapidement obtenus :

"Le principal motif de désabonnement, c'est l'âge. Ce sont les enfants ou les petits-enfants qui initient une démarche de désabonnement pour leurs parents ou leurs grands-parents. Pour lutter contre ça, ce qu'il faut c'est de la technologie, avec des sécurités, mais pas des choses comme les plaques de cuisson du type Alinéaflamme qui coûtent chères et qui ne marchent pas."

3. Une formalisation de l'innovation par le national qui intègre "la réalité du terrain"

La prise en charge de la transformation de l'innovation en service commercialisable doit, de l'avis de tous, revenir aux services nationaux. Ce principe n'est pas mis en question par les différents interviewés. La nécessité d'un cadre de cohérence nationale renvoie principalement aux questions juridiques, tarifaires, syndicales, et aussi à la déclinaison d'une politique générale identique pour toute l'entreprise et à la mise en oeuvre d'une communication externe unifiée :

"Ce qu'il faut standardiser, c'est le juridique, le partenariat, tout ce qui touche aux organismes professionnels."

"Ce qu'il faut «border», c'est l'aspect juridique, les problèmes techniques comme le problème de la responsabilité et de l'intervention en aval compteur ; le lien avec les organisations professionnelles et les grandes fédérations professionnelles. Il faut faire faire les choses aux gens les plus compétents."

Toutefois, selon les interviewés, la mission des services nationaux doit éviter un certain nombre d'écueils et notamment *"de faire une offre trop ficelée"*. Se pose en effet la question de *"l'ingérence"* des services nationaux dans l'organisation interne des centres. Si, comme nous le verrons dans les souhaits relatifs à l'amélioration des mesures d'accompagnement, un soutien à la mise en oeuvre est demandé, la définition par les services nationaux des modalités de *"portage"* du service est contestée :

"Le niveau national rentre trop dans le détail des choses actuellement. Il devrait dire : «il y a un problème : le désabonnement» et s'occuper uniquement de border le service au niveau juridique, notamment lorsqu'il y a un problème avec la CNIL. Il devrait envoyer l'information au directeur de centre, donner un objectif de tant de cartes ou d'autres choses à placer, un point c'est tout. Dans l'absolu, le niveau national devrait dire : «vous perdez X personnes par an, c'est scandaleux ! On vous donne cinq ans pour y remédier.» Le niveau national doit border l'offre mais s'arrêter là. Il ne doit pas entrer dans l'organisation au niveau du centre. Qu'on nous dise : «vos résultats sont mauvais, il faut réagir», ça, OK."

"Le démarchage commercial est à laisser à l'initiative des centres. Certains embauchés sont très bons et veulent exprimer leur créativité. Il faut les laisser et les conseiller sur la démarche, les assister au lancement s'ils le veulent mais leur laisser une marge de manoeuvre. Il faut donner des recommandations en matière de démarchage commercial mais laisser la possibilité d'initiatives locales."

"Il faut donc démontrer le bien fondé du service en nous présentant des études, nous alarmer, mais pas nous tenir la main sur «comment le vendre» quand on n'en a pas besoin."

La phase préparatoire à la diffusion d'un nouveau service ne doit pas se limiter à la définition d'un standard et à la conception d'un support de documentation mais envisager, comme le soulignent les interviewés, les aspects juridiques, techniques, sans oublier d'étudier les incidences humaines et organisationnelles du "portage".

Ainsi, la question des moyens nécessaires à la mise en oeuvre doit être envisagée pour permettre d'anticiper, si ce n'est d'aplanir, les difficultés que peuvent rencontrer les centres :

"Il faut avoir une approche «projet», c'est-à-dire systémique. Par exemple, la formation, c'est bien mais il faut aller plus loin et se demander où on en est dans la définition des métiers et notamment des agents commerciaux. Il faut une approche transverse au niveau national. Ça a été le cas pour Optimia, qui certes a été un rouleau compresseur, mais dont les centres sont contents."

Les services nationaux sont donc enjoins à procéder à l'ensemble des études nécessaires à la formalisation de l'innovation en procédant à une phase d'expérimentation avant toute diffusion du service. L'ensemble des critiques formulées relatives aux modalités d'élaboration du service «conseil confort électrique» témoigne de ce souhait, tout comme la relative satisfaction exprimée par les interviewés à l'égard de l'expérimentation de la «carte services gaz».

Dans l'esprit des centres, il ne s'agit pas uniquement de les associer à la création d'un support de communication ou de valider des outils d'accompagnement du service, mais de solliciter leur point de vue sur le "fond" en les associant à la définition du contenu. En outre, l'expérimentation apparaît d'autant plus indispensable qu'elle constitue la garantie d'une évaluation du service à la fois par les destinataires finaux et par la structure chargée de le diffuser. Elle devient le garant de la définition d'un standard réaliste :

"Les centres étaient plutôt contents que le service soit standardisé. Ils voulaient que [les services nationaux] leur fassent faire des économies d'échelle et de réflexion. Leur demande, c'était : «ne nous faites pas un standard «décoiffant»."

"Il faut que le travail du national se fasse toujours en accord avec quelques centres-tests, toujours... avec un effet pervers, qu'ils doivent éviter : ils ne doivent pas nous ficeler trop, et il faut aussi toujours être modeste."

Cependant, les interviewés soulignent deux effets pervers que cette phase préparatoire peut susciter : un allongement des délais de mise en oeuvre du service et une diffusion anticipée du service par la mise en place d'expérimentations trop nombreuses.

Certaines personnes attirent l'attention sur les délais de conception et de standardisation de services émergents, rappelant en quelque sorte l'adage "le mieux est l'ennemi du bien". Ce travail préliminaire ne doit pas entacher la réactivité de l'entreprise :

"Dans le domaine du grand public, on travaille mais il y a un retard imputable à l'inertie et au caractère culturellement procédurier des niveaux centraux et je parle clairement du plan fidélisation. Dans la maison [EDF-GDF], on met deux ans à réfléchir ! On a une capacité extraordinaire de réflexion et une extraordinaire incapacité d'action. On passe un temps fou aux études. J'aurais préféré qu'on dise : «vous avez deux mois pour réagir» et que l'on fasse un numéro vert en y dédiant deux agents. Le péché à EDF, c'est de chercher la solution parfaite. On veut être exemplaire sur tout."

"Il faut faire des études, c'est indispensable, mais il faut avoir une certaine réactivité aussi pour que les centres suivent les directives nationales et que ça arrive au bon moment."

"Le credo d'EDF de dire «on ne sort pas un service s'il n'est pas généralisable aux cent deux centres», on voit bien d'où ça vient. Je veux parler de l'égalité de traitement mais pourtant on a une base : les tarifs ! Le service de base est là, quand même !"

De même, la multiplication d'expérimentations peut procéder du même biais. Elle rend, en outre, relativement délicat l'abandon éventuel du service testé. Dans le cas de la «carte services gaz», par exemple, cette éventualité poserait quelques problèmes, notamment en terme de mobilisation interne. En effet, les centres expérimentateurs se perçoivent davantage comme des centres pionniers que des centres qui testent un service. De plus, comme nous l'avons vu, certains ont utilisé cette expérimentation pour mobiliser, dynamiser, des agences et n'envisagent pas l'abandon du service :

"Je veux aller très vite en généralisant l'expérimentation pour ne pas pouvoir faire marche arrière. Si on devait faire marche arrière, ce serait catastrophique non seulement par rapport à la carte mais aussi par rapport à toute arrivée de nouveaux services : il risque d'y avoir une démobilisation totale des agents."

Si la standardisation des services émergents par les services nationaux est acceptée et souhaitée par l'ensemble des interviewés, certains d'entre eux rappellent que cette phase doit venir faciliter le "travail" des centres et doit être conçue dans une vision où "local" et "national" sont partenaires dans un "même combat" :

"Ça ne me choque pas que l'on «package» au niveau national pour peu que l'on teste le service et que l'on donne aux centres des choses très opérationnelles et qui fonctionnent, sans bugs, ni problèmes. Quand on est dans une bataille, l'arrière doit préparer de nouvelles billes pour gagner ! Et puis, il faut que l'on [le niveau central] admette d'avoir des services avec des options différentes d'un centre à l'autre. Et plus que tout, il faut faire des choses simples et opérationnelles."

L'implication des unités apparaît, dans cette logique, indispensable mais reste encore à définir. Les expérimentations constituent pour une majorité d'interviewés une solution globalement satisfaisante, toutefois leurs conditions de mise en oeuvre semblent encore perfectibles. De plus, comme nous l'avons vu à travers le cas de la «carte services gaz», les expérimentations ne permettent pas de dépasser un constat fondamental : l'existence de divergences, voire d'opposition, entre les intérêts des centres expérimentateurs et ceux des chefs de projet nationaux.

II. LES ATTENTES RELATIVES AU PROCESSUS DE DIFFUSION DES SERVICES NOUVEAUX

1. Un processus de diffusion maîtrisée, vecteur de cohérence

L'analyse des modalités de diffusion du service «conseil confort électrique» ont mis à jour des problèmes de diffusion que l'ensemble des interviewés souhaite ne pas voir reproduits. Il s'agit donc d'initier la diffusion d'un service uniquement lorsque l'ensemble de ses implications a été étudié et que toutes les mesures d'accompagnement sont disponibles. En tout état de cause, l'annonce d'un planning de mise en oeuvre ne paraît souhaitable qu'une fois que l'ensemble des points à l'étude ont été validés. De

même, les effets d'annonce ne paraissent pas souhaitables : ils peuvent susciter des attitudes de scepticisme et d'attentisme de la part des centres.

Certains interviewés souhaitent en outre que la diffusion du service s'accompagne d'une communication interne qui permette de "dérouter" l'ensemble de l'argumentaire propre à la mise en place du service, en présentant les mesures d'accompagnement et le pilotage qui présideront à ce lancement :

"Ce n'est pas bien de créer un service et de le lâcher dans la nature comme ça. Il faut nous balancer des enquêtes SOFRES, des enquêtes clients, des statistiques, expliquer le constat qui a été fait puis dire : «voilà des idées de services, des supports, une charte graphique» et imposer des choses comme par exemple, ce qui doit être impérativement fait ; puis il faut que ce soit suivi par des objectifs qui sont fixés et une «hot-line»."

Il s'agit d'explicitier la logique sous-jacente à la décision de proposer un nouveau service et son articulation avec l'ensemble des actions en cours :

"J'attends qu'il y ait une réflexion sur l'offre de service et surtout que l'on donne un cadre de cohérence car sinon, les gens [agents] ne voient pas la cohérence. Par exemple, si l'on regarde Tempo, il y a des agents qui disent : «aujourd'hui, je fais du Tempo et demain, de la fidélisation et après-demain du juste prix». Il faut englober tout cela dans la fidélisation. C'est ce que je vous disais tout à l'heure, il ne faut pas faire des spécialistes de la roue gauche d'une voiture !"

Il est intéressant de noter que cette demande de mise en cohérence est aussi formulée par un directeur de centre qui déclare rencontrer quelques difficultés à avoir une vision globale des directives nationales :

"Avoir une vision globale de ce qui se fait en terme commercial, c'est compliqué, voire impossible car à mon niveau, on ne peut pas tout lire et il n'y a rien de synthétique. Alors, on file tout ce qui arrive au marketing et on ne sait pas vraiment tout ce qu'il y a dedans. Là, je vais bientôt avoir une réunion où je vais faire une petite expérience : je vais sortir tout ce que j'ai reçu depuis début janvier 1996 concernant le marché résidentiel et tertiaire, et je vais voir la pile que cela fait et l'effet que ça fait ! En plus, on est submergé d'enquêtes, de questionnaires. Ça doit être dépouillé quelque part et traité mais si c'est pour que cela nous revienne sous forme d'un centimètre d'épaisseur de papier à lire, ce n'est pas jouable !"

2. Un pilotage réaliste basé sur une clarification des objectifs

La mise en oeuvre d'un nouveau service est accueillie par les unités comme un objectif supplémentaire à atteindre qu'ils ne parviennent pas toujours à articuler avec l'ensemble de leur missions. De fait, les interviewés souhaitent que les services nationaux arbitrent entre l'ensemble des directives transmises, afin qu'ils n'aient plus à gérer des objectifs inconciliables, voire contradictoires :

"Toute la difficulté est que le niveau national dit : «on lance, de façon globale, le conseil confort électrique sur tous les nouveaux arrivants». Bloom, ça tombe ! On lance Tempo, bloom ! Puis, telle autre chose et en gaz, c'est la même chose. En fait, chaque chef de projet au niveau national, qui n'est pas bête et qui est un peu dynamique, lance des projets et du coup la pression est assez forte. C'est relayé au niveau du centre et des objectifs sont alors fixés. Au premier abord, tout est prioritaire quand ça arrive mais on est bien obligé de «prioriser». [Votre attente ?] La «priorisation». Chaque centre a ses problèmes ; aucune «priorisation» n'est faite. Nous, on fait peu de «conseil confort électrique» et, d'un seul coup, il faudrait le proposer à huit mille personnes, c'est le nombre d'entrants en «électricité». Paris, ils pourraient dire quelque chose du genre : «si vous ne pouvez faire que 30% de vos clients, alors voilà lesquels faire en premier puis après, attaquez-vous à telle cible. Actuellement, la segmentation c'est les personnes entrant dans un logement équipé en électricité : on passe de zéro à huit mille personnes. Cette segmentation n'est pas affinée ! Concrètement, ces choix [cette hiérarchisation des actions à mener] sont faits dans les centres mais est-ce bien cohérent au niveau national !"

"Globalement, on est convaincu de l'utilité du service, mais on n'est pas convaincu de le porter auprès de tous car on est limité. Si on doit faire mille «conseil confort électrique», la question est : «auprès de qui doit-on les faire ?» Et si on doit passer trois heures avec chaque client, ça va poser problème. Certes, plus on passe de temps avec le client, plus il sera satisfait mais est-ce bien efficace ? Si on a d'un côté une grand-mère qui cherche l'aspect «sympathie» du contact ou si on a des personnes qui sont «justes» financièrement, auprès de qui doit-on passer du temps ? À ce niveau, quel est l'apport du niveau national en terme marketing ? Il faudrait mieux segmenter même s'ils ne peuvent pas tout segmenter."

Cet arbitrage suppose dans un premier temps une identification claire des orientations stratégiques de l'entreprise. EDF est de ce point de vue jugée plus sévèrement que GDF :

À EDF, il n'y a pas de priorité : est-ce la satisfaction du client ? La priorité est-elle aux ventes, aux services, aux clients ? Il n'y a pas un seul directeur à EDF qui dise cela. De toute façon, nous n'avons pas de directeur à EDF ! À GDF, on veut être exemplaire sur les ventes : c'est clair au moins."

"Ce qui est plus grave encore, c'est si, même au sein d'une même énergie, on n'arrive pas à gérer tout ce qui permet d'être efficace sur un marché ! C'est ce qui est bien dans l'approche de GDF, c'est que c'est du marketing clair et net où tout est intégré."

Cela nécessite ensuite une concertation et une hiérarchisation des priorités au niveau des services nationaux, en amont de la diffusion. En effet, une planification cohérente des actions à mettre en place dans les unités nécessite un travail transversal à l'ensemble de ses directions, en amont de toute diffusion de nouveautés :

"Voilà la façon dont ça se passe : le national lance des idées pour tout plein de raisons. En général, on y adhère plutôt aux idées, on les comprend. Puis ça démarre souvent vite et de façon plus ou moins bien préparée. Mais ça arrive sur le terrain de partout. On a aussi l'impression que chacun travaille dans son coin. Avant d'arriver ici, j'ai passé quatre mois à la Défense : il y a des gens fabuleux mais chacun travaille dans son coin. Ils rongent leur os, ils produisent, il en sort des idées mais ensuite tout ça déboule sur le terrain !"

À ce propos certains interviewés dénoncent le cloisonnement des services nationaux et souhaitent qu'une plus forte coordination puisse être réalisée. Le service «conseil confort électrique» avait permis de poser la question de la coordination entre la filière "commerciale" et la filière "clientèle ; la «carte service gaz» suscite aussi le même type de remarques :

"Il faut harmoniser au niveau national : il faut qu'il y ait plus de cohérence entre le service commercial, le service clientèle, le marketing stratégique et le marketing opérationnel au niveau des centres. J'espère que maintenant la cohérence sera faite au niveau central. Pendant longtemps, on a travaillé sur la mise en cohérence de tout ce qui était lancé par le national. Un exemple ? Une personne du service commercial de la DEGS a pris la «carte services gaz» et a voulu travailler sur la cuisson gaz. On [nous, centres] lui a dit : «c'est une

bonne idée mais à trois étages de toi, il y a quelqu'un qui ne travaille déjà que sur ça»."

Il s'agit de réunir les conditions nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise en garantissant une cohérence et une synergie entre les différents projets retenus :

"On a des doutes par rapport à la lutte de chefs, par chefs interposés, et par rapport à la clarification des priorités au niveau du comité de direction d'EDF-GDF Services. Il y a des choses contradictoires surtout dans l'organisation. On dit : «il faut mettre l'accent sur la fidélisation» et on fixe par ailleurs des objectifs sur des contre-références et on laisse faire."

Les éventuelles contradictions suscitées par le fonctionnement actuel de l'organisation semblent peser plus particulièrement sur l'encadrement intermédiaire, catégorie de personnels qui, comme nous l'avons vu précédemment, s'avère la plus réticente à l'introduction d'une nouvelle charge de travail :

"C'est au niveau intermédiaire que le problème se pose, pas vraiment au niveau de la direction du centre : les chefs de «Groupes Responsables» ont des tas de priorités et pas de classement donc ils font le choix eux-mêmes. Dans certains cas, c'est même l'entreprise qui fait les choix : on gère le quotidien en fonction de ce qui arrive, on fait tourner l'imposé comme les délais de paiement, ce genre de chose, bref, le quotidien sans vraiment faire de choix."

Cette clarification des priorités de l'entreprise doit par ailleurs conduire à une révision globale des objectifs qui ont jusqu'ici prévalu :

"Nous sommes à un moment charnière. Le problème c'est qu'il faut des ordres clairs mais qu'au niveau de centres, les actions soient cohérentes. Actuellement les centres ont quinze priorités différentes et la question pour eux, c'est de savoir comment on gère ces quinze priorités. Si maintenant la fidélisation n'est plus reconnue comme une priorité, les centres vont lâcher. Les centres disent : «il faut que les chefs d'agence suivent et acceptent de ne pas utiliser les agents conseil chauffage électrique pour autre chose». Il faut des critères clairs pour que les chefs d'agence soient motivés. Concrètement, ça veut dire enlevons des objectifs quantitatifs du type «répondez en trois minutes au client» car ça, les agents le savent ! "

Pour certains interviewés, il est donc nécessaire d'analyser les éventuelles contradictions que les personnels des centres ont à gérer. La mixité "gaz" et "électricité" est parfois vécue comme une position paradoxale par certains fonctionnels des unités :

"Un gros problème pendant longtemps, ça a été la mixité. Depuis quelques années, on assiste à des stratégies contradictoires ; si on additionne les objectifs de EDF et GDF en terme de marchés, ça fait plus de 100% ! L'ambiguïté va petit à petit être levée car on va être démixté. Ce n'est pas vraiment affiché comme choix mais dans les faits, c'est ce qui se passe. On a des stratégies gaz et des stratégies électricité et ce sont les équipes commerciales qui vivent la contradiction."

Cela ne signifie pas pour autant que cette mixité soit systématiquement remise en cause, bien au contraire. Certains l'estiment indispensable pour pouvoir satisfaire pleinement les attentes de la clientèle et considèrent que *"quand on parle de démixtage, c'est une aberration"*. Cependant, certains interviewés font part de leurs interrogations :

"GDF Conseil nous sollicite aussi. J'ai des collègues «démixtés» et ils vivent mieux leurs responsabilités que moi : c'est plus facile de négocier lorsque vous êtes «démixté». Nous, si on ne met pas de l'électricité en zone gaz, on ne fera pas de résultats alors comment faire ça ? En plus, les tuyaux de gaz, le gaz, c'est plus facile à placer que l'électricité. Et pourtant en électricité, on fait nos plus gros chiffres en zone gaz. Mais en faisant des résultats sur l'électricité, on est peut-être en train de se saborder car on va mettre dans la même zone deux clients qui ne vont pas payer le même prix et qui n'auront pas le même confort. Si on met de l'électricité dans une zone gaz, quoiqu'on fasse il y aura insatisfaction."

À travers ces attentes particulières, la question en jeu est la coordination des différents services nationaux et leur articulation, chaque entité souhaitant externaliser sur l'autre la négociation que cela suppose.

3. La gestion du rythme d'introduction des services nouveaux

Établir des priorités permet dans un second temps de fixer un calendrier réaliste de mise en oeuvre des projets :

"Et puis, il y a la gestion des comptes et des contrats, la volonté de mensualiser, les ratios de trésorerie, est-ce compatible avec la satisfaction de la clientèle ? Je ne dis pas qu'il y a des objectifs contradictoires mais je dis plutôt qu'il faut mettre la pédale douce sur certaines choses car ce n'est pas possible d'accélérer sur tout."

Les attentes formulées à ce sujet par les interviewés sont révélatrices de la lassitude, voire de la démobilisation, que suscite une dynamique jugée trop rapide et intensive :

"Il y a tellement de services, que l'on peut s'y perdre : ce qui serait bien, c'est de pouvoir poser un peu nos valises pour faire le point."

"Il faudrait que le central prenne des vacances pendant six mois, qu'ils ne nous sortent rien !"

"Surtout, que le central ne cherche pas [à détecter des idées de nouveaux services] ! Ça enlèvera de la frustration aux agents de terrain ! Sauf s'ils trouvent quelque chose qui est gratuit, qui ne coûte rien en moyens, ni en personnel !"

De plus, certains estiment que l'introduction de services nouveaux ne devrait avoir lieu qu'une fois les actions antérieures assimilées, notamment quant à la phase d'apprentissage ou d'adaptation des agents et à leur adhésion à l'action. Plus généralement, une partie des interviewés souligne la nécessité d'une professionnalisation initiale des personnels ainsi que la résolution de questions de gestion des ressources humaines :

"La diversification, c'est aller au-delà de notre métier et par exemple, aller en aval compteur. Avant de faire ça, il faut améliorer le professionnalisme. Ça passe par l'amélioration de la formation, de la ligne managériale, de la qualité du recrutement. On a souvent mis les agents dont on ne savait pas quoi faire à l'accueil. Et il faudra aussi se poser la question du niveau de rémunération des GF 4 ou 5."

4. Des objectifs négociés tenant compte des spécificités locales

La contractualisation apparaît de l'avis de tous comme un levier pour l'action et un instrument réel de mobilisation des unités.

Si les centres rappellent qu'*"il ne faut pas trop charger la barque"* et qu'une hiérarchisation des objectifs est impérative, ils reconnaissent la nécessité de fixer un certain nombre d'objectifs propres aux nouveaux services. Leur formulation suscite quelques questionnements sur l'évolution souhaitable de la contractualisation avec l'introduction de nouveaux critères.

Une majorité d'interviewés estime en effet nécessaire l'introduction de critères d'évaluation complémentaires pour parvenir à initier une dynamique réelle autour d'un certain nombre de projets :

"Le jour où l'on me dira que la moitié de ma prime de gestion est liée à l'amplitude d'accueil ou à l'accueil le samedi, on fera quelque chose. Ce n'est pas du management de dire «ils peuvent faire» ! On n'a pas de priorités claires. On ne nous dit pas où il faut aller !"

Ainsi, dans le cas du service «conseil confort électrique», nombreux sont ceux qui estiment qu'une promotion efficace du service ne sera possible qu'après contractualisation d'un objectif :

"Si on veut que ce service fonctionne, il faut contractualiser au niveau national. Il faut contractualiser soit sur des objectifs de moyens comme par exemple dire «il faut que vous fassiez X% de propositions de ce service» ou sur des objectifs de satisfaction évaluée après une saison de chauffe."

Certains souhaitent que des objectifs en terme de satisfaction de la clientèle soient fixés comme les services nationaux semblent en avoir le projet, quand d'autres jugent ce critère insuffisant :

"Le critère de jugement retenu dans le cadre du projet fidélisation, c'est le taux de satisfaction, mais c'est du moyen terme car l'impact n'est pas immédiat. Ce qui intéresse les directeurs de centre vous savez, c'est le rapport entre les dépenses et ce qui rentre comme ressources, mais pas l'insatisfaction des clients !"

À ce propos, certains interviewés appellent de leurs vœux la mise en place d'indicateurs et de tableaux de bord simples et maniables, qui aient une certaine

pérennité, pour permettre un suivi et des comparaisons. Ils évoquent, avec une pointe d'ironie, certaines enquêtes de satisfaction nationales qu'ils qualifient *"d'enquête d'ingénieurs, illisibles, avec des batteries d'items énormes"*.

D'autres soulignent les difficultés que suscite la coexistence d'objectifs potentiellement contradictoires, qui risquent notamment de limiter la synergie entre les agences et les services fonctionnels des centres :

"Les centres ont d'une part un contrat à tenir sur du court terme à travers le coût du kWh et leur budget et, d'autre part des enjeux parallèles à moyen terme comme la fidélisation. On tire aussi des ratios sur la satisfaction des clients et la qualité des prestations mais il n'y a pas d'objectif précis formulé. Ce sont les responsables d'agence qui vont avoir l'oeil sur ces enquêtes «qualité» car ils sont jugés de plus en plus là-dessus et leur directeur de centre va leur demander des comptes là-dessus. Mais ces ratios de satisfaction vont surtout occuper les agences. Par contre, quelqu'un qui est en centre, on va lui mettre un objectif formulé en terme de placement c'est-à-dire de vente et pas en terme de satisfaction ou de qualité des prestations. Ils ne courront pas forcément dans le même sens."

Les objectifs, s'ils doivent faire l'objet d'une contractualisation, doivent rester modulables en fonction des contextes locaux. Le caractère "local" du contexte fait référence aussi bien aux caractéristiques de la population cliente qu'à celles de l'organisation interne du centre.

En ce qui concerne les spécificités de la population cliente, il s'agit pour certains interviewés d'éviter de fixer à des services des objectifs qui ne correspondent pas aux attentes de la clientèle locale. L'argument de la nécessité d'une offre "égalitaire" est dénoncé. D'une part, certains attestent de l'existence effective de modulations locales :

"[Que pensez-vous du point de vue qui prône, en invoquant l'égalité de traitement, l'homogénéité de l'offre de services dans les centres ?] Quand on reprend l'offre de services que nous avons conçue en 1995, on a fait une offre qui n'existait nulle part ailleurs donc on peut proposer des services qui n'existent pas au niveau national."

D'autre part, la majorité des interviewés estime contradictoire le souhait de concevoir des services *"au plus près du client"* tout en proposant une offre similaire pour tous :

"Si on veut être au plus près des attentes des consommateurs, on doit leur répondre avec des services adaptés."

"On veut faire une entreprise de services qui colle aux attentes de la clientèle et d'autre part, faire une offre égalitaire pour tous. On ne peut pas devenir une entreprise de services en disant «on offre à tous la même chose». C'est contradictoire avec l'objectif de travailler au plus près du client."

"Les services sont beaucoup trop bordés au niveau central. Prenons le service Tempo : on a créé Tempo au niveau national et à Paris, ils doivent le placer mais ils n'ont pas de cible pour ce service ! Il faut avoir une deuxième source d'énergie pour utiliser ce service et pourtant on continue à mettre des objectifs même quand il n'y a pas localement de cible ! Alors du coup, sur Tempo, il ne faut pas s'étonner qu'il y ait des contre-références."

Les solutions proposées s'appuient sur la définition d'une offre de services de base, commune à l'ensemble des centres, et d'options complémentaires laissées au libre choix des centres :

"Il ne faut pas trop standardiser. Pour les tarifs, c'est évident que ça doit être standardisé car c'est fixé avec la tutelle. Il faut aussi standardiser un peu, de façon à ce que l'on n'ait pas des centres «grand luxe» et des centres où il n'y a rien. Mais on ne doit pas standardiser trop l'offre de service. Peut être concevoir une base uniquement."

"Si on prend l'exemple de la «carte services gaz», il devrait y avoir un cadre de cohérence mais il faut laisser une marge de manoeuvre sur le contenu de l'offre, que l'on puisse dire «nous, [dans telle ville], le point deux ne nous intéresse pas»."

L'exemple de la «carte services gaz» montre cependant que cette solution peut s'avérer délicate :

"On est dans l'éternel dilemme de choisir entre homogénéisation et prise en compte des spécificités locales. Voilà pourquoi on a une offre de base et des options mais, si le client déménage, que fait-il de ces options si elles ne sont pas proposées sur le territoire du centre où il va emménager ?"

Dans ce cas précis, l'interviewé ne s'oppose pas pour autant à l'existence d'options mais estime qu'elles doivent être alors, au regard de la clientèle, clairement dissociées

de l'offre de base et positionnées comme constituant une offre complémentaire spécifique au centre :

"Pour la «carte services gaz», je suis pour une offre nationale unique. [...] L'offre complémentaire a permis de tester des options mais une fois les expérimentations terminées, il faudra arrêter un choix précis. En plus, rien n'empêche les centres de proposer les options qui ne seront pas retenues en plus de la carte mais en réfléchissant pour bien indiquer que c'est une offre nationale localement enrichie. De même, si on généralisait la carte avec toutes les options, certains centres ne pourraient pas répondre et faire tous les services."

En ce qui concerne l'organisation interne des centres, et la question de l'adéquation des objectifs fixés aux moyens disponibles, certains interviewés souhaitent la possibilité de solliciter une adaptation des objectifs, avec l'obligation pour les services nationaux de formuler une réponse motivée en cas de refus :

"Il faudrait mettre en place un système d'autorisation quand un centre veut ajouter ou ôter un service et que le national ne refuse pas sans avoir à s'expliquer."

Outre l'évolution des critères retenus dans les contrats de gestion des unités, cela semble aussi impliquer une modification de la logique sous-jacente des relations entre les unités et les services nationaux avec une définition "dialoguée" et non "descendante".

Ce sujet particulier suscite à nouveau une comparaison entre GDF et EDF au détriment de ce dernier :

"GDF, c'est carré mais on a quand même un peu de marge de manoeuvre. [Un exemple ?] Par exemple, on a refusé le kiosque naturel. Par contre, pour la fidélisation électricité, personne n'est venu voir si on avait des problèmes, si on avait les effectifs pour, personne n'est à l'écoute !"

5. Des mesures d'accompagnement qui constituent un soutien efficace

Les centres sont globalement critiques à l'égard des mesures d'accompagnement du service «conseil confort électrique». Leurs attentes relèvent en effet principalement du domaine d'EDF, GDF ayant adopté une approche généralement appréciée.

a. Une évolution de la logique relationnelle entre le "local" et le "national"

Une majorité d'interviewés souhaite une modification des relations existantes entre les centres et les services nationaux. Ils estiment que les services nationaux devraient constituer un appui méthodologique, logistique, conceptuel, et une source d'offres de services qui les aide à réaliser leurs objectifs.

Cette logique situe les services nationaux dans une relation forte de service à l'égard des centres, qui se placent alors dans une position de "*clients*", logique qui, comme nous l'avons plusieurs fois souligné, ne semble pas dominer. Ainsi, les centres dénoncent l'attitude trop laxiste des services nationaux, et estiment qu'ils se dérobent à leur mission :

"Le national trouve très confortable de dire «on ne veut pas enfermer les centres» : ça leur permet de ne pas se fouler."

"Il faut que ça ait l'air sérieux et que l'on nous motive. Derrière «il faut laisser le centre faire», on fait travailler les centres à la place du national."

Ainsi, un interviewé observe que "*l'écoute du terrain, c'est bien, mais ce n'est pas non plus la seule solution*", estimant en effet qu'une implication plus importante du niveau national dans la diffusion des services est nécessaire.

Les interviewés évoquent la nécessité d'un pilotage effectif de la diffusion des services qui implique une responsabilisation plus forte des services nationaux dans la réalisation des objectifs fixés. Ils souhaitent que le national ne se pose pas en juge ou en censeur mais qu'il devienne "copilote" des opérations qu'il lance.

Une présence soutenue du national auprès des centres est alors nécessaire, ainsi que la mise en place d'un suivi interactif qui ne se limite pas à l'envoi de données quantitatives mensuelles :

"Au niveau des centres, il faut que l'on mette bien des responsables fidélisation et des groupes fidélisation et que le national insuffle le projet mais qu'il vienne voir ensuite ; qu'il suive, pour voir qui en a la charge dans les centres et combien de fois le groupes s'est réunit, bref, qu'il suive. En plus, ça leur permettra d'avoir une vue synthétique et de pouvoir diffuser des informations sur ce que font les autres centres. C'est pas le tout de balancer des idées et de ne demander à la fin que du numérique ! Qu'ils viennent davantage écouter nos remarques. Il faut les rendre responsables de la réussite ou de l'échec du projet aussi !"

"Il faut que le niveau national fasse aussi attention au langage ! Ils n'arrêtent pas de dire : «le fidélisations, ça n'avance pas» ce qui signifie «qu'est-ce que vous foutez !» Il faut qu'ils fassent attention à ce type de propos. Qu'ils viennent voir pourquoi ça n'avance pas ! Qu'ils descendent voir en agence !

Ce point de vue est conforté par une partie des interviewés des services nationaux :

"Il ne faut pas se cacher derrière l'alibi que les centres vont tout rejeter mais il faut prendre nos responsabilités. On ne doit pas travailler que sur injonction, on doit travailler en s'impliquant sur le terrain."

La présence du niveau national aurait également pour fonction :

- d'une part de remonter les informations relatives aux difficultés rencontrées par les centres :

"Ce qui serait bien c'est qu'il y ait une remontée d'informations vers Paris qui se fasse en terme de suivi, de pilotage, de résultats mais aussi de problèmes rencontrés."

- d'autre part d'assurer un rôle plus transversal, en recueillant et diffusant les informations relatives aux pratiques et résultats des autres unités :

"L'important, c'est l'échange de vision et les retours d'expérience et voir comment évoluent les taux de satisfaction en fonction de ce que font les centres. [...] Moi j'aimerais beaucoup avoir des retours d'expérience."

"J'aimerais bien avoir un tableau très simple pour voir où en sont rendus nos chers voisins pour savoir ce qu'ils font et les résultats qu'ils obtiennent. Savoir, par exemple, combien ils ont de maisons neuves, de maisons neuves en chauffage électrique et combien ils en ont touchées."

Enfin, la démarche GDF est à nouveau donnée en exemple :

"Gaz de France Conseille, c'est le plan de marche carré mais c'est ficelé. On s'engage sur une mise en oeuvre sur deux ans et il y a un bilan sur quatre ou six mois où le même groupe de personnes revient et si on ne veut pas passer pour un idiot, on balise."

"Le service commercial à GDF n'a pas eu d'état d'âme lui. Ils disent aux centres : «vous allez faire et on va vous envoyer des gens pour voir et vous aider»."

Une personne cependant se démarque de cette position en évoquant le manque d'implication de GDF dans le domaine de la fidélisation :

"Sur la fidélisation, on a pris l'initiative et pourtant ce serait au niveau national de le faire. On a fait leur boulot. Ça aurait été à GDF de faire un plan de fidélisation. C'est à eux de segmenter les centres. Alors je n'ai aucune attente au niveau de ce qui va se passer au niveau de la fidélisation gaz parce qu'on s'y est déjà mis."

b. Des mesures d'accompagnement plus étoffées

Les souhaits formulés par les interviewés se rapportent à nouveau au «conseil confort électrique» et font écho aux critiques présentées dans la monographie du service.

Une première catégorie d'attentes porte sur le niveau d'assistance attendue par les centres. Si les centres les plus importants semblent avoir des compétences en interne leur permettant de résoudre un certain nombre de questions ignorées par les services nationaux, les centres de dimension inférieure sont demandeurs d'une assistance plus soutenue. Toutefois, tous s'accordent pour penser que, dans le cadre de la généralisation d'un service, les services nationaux devraient être en mesure de répondre à l'ensemble de leurs interrogations sans que les centres aient à mobiliser des compétences internes.

Cette assistance porte principalement sur les modalités de mise en oeuvre du service et d'organisation pour "porter" le service. Cependant elle n'implique pas, rappelons-le, de directives précises, mais uniquement des recommandations :

"C'est trop facile de dire que le portage de l'offre c'est l'affaire des centres, que le national doit penser, créer le service et que les centres doivent ensuite prendre le relais ! Les centres sont trop débordés et ils n'ont pas le temps de s'occuper de ça. Il faut leur dire comment porter l'offre et quels arguments utiliser. [...] En plus, il y a de moins en moins de compétences pointues dans les centres [pour prendre en charge ce type de réflexion sur le portage de l'offre et concevoir un plan d'action seul]."

"Même si on a le plus beau produit du monde, si on n'a pas de circuit de diffusion et bien ça ne marchera pas !"

"La mise en place, ce n'est pas simple : ils pourraient nous donner plus d'aides, plus d'informations."

Certains interviewés souhaitent que les dossiers d'accompagnement des nouveaux services soient plus détaillés que le classeur⁴⁶ qui leur a été remis en mai-juin 1996. Ils le jugent trop succinct et estiment que *"le national est resté trop haut"*. Une présentation détaillée des procédures à mettre en place est demandée :

"Il faut standardiser les modes opératoires c'est-à-dire : comment on contacte, la segmentation, le bilan et comment il doit se faire mais ce n'est pas la peine de trop ficeler les outils. Le classeur que l'on a eu, il ne nous sert quasiment à rien même si j'exagère en disant cela. Mais par exemple, prenons la partie «promotion» ou encore le «standard», c'est trop général ! Si on regarde au «suivi», on trouve : «le bilan d'exploitation établi pour chaque client» mais comment le fait-on ? Le système de relève actuellement, c'est deux fois par an mais souvent on n'a qu'un relevé et alors comment fait-on ? C'est au niveau national de nous dire comment on fait, de nous donner des solutions."

Ces attentes recourent les difficultés rencontrées par les centres et posent la question de la présentation et de la clarté des informations diffusées. Certains auraient apprécié des indications plus précises sur les modalités du portage, d'autres sur l'identification des cibles :

"Les modalités de mise en oeuvre sont à définir dans les centres mais on devrait avoir plus d'informations, sur le mode de contact pour toucher les clients notamment ; par exemple, j'aurais aimé avoir des informations sur «qui porte, en fonction de quels clients». Par exemple, en HLM, doit-on faire porter le service par les offices et en pavillons, qui doit porter le service : les agents, les partenaires ? Par ailleurs, actuellement dans nos fichiers [clients], on n'a pas les informations qu'il faut pour savoir qui est en HLM et qui est en pavillon : moi, je ne sais pas qui est en HLM !"

"On n'a pas encore de méthodes sur la façon de trouver le client en logements anciens. Il faudrait que Paris nous donne des méthodes, qu'ils nous disent comment les trouver ; par exemple, qu'ils disent «s'il y a un changement de nom, il faut prévoir de proposer le service». Il faut repérer toutes les occasions d'entrer dans un logement et voir comment on propose le service. Ça veut dire

⁴⁶Il est fait référence, dans les citations suivantes, au second classeur d'accompagnement du service diffusé aux centres.

qu'il faut préciser quelles procédures suivre et qu'il faut identifier les outils nécessaires."

Le degré de détails souhaité est illustré par les propos d'un des pilotes de la mise en oeuvre du service :

"C'est vrai, il ne faut pas attendre que tout soit calé pour lancer un service, sinon on n'y arrive jamais mais on gagnerait à donner des modes opératoires plus opératoires en tenant compte des deux ou trois types de fonctionnement des centres ; nous donner des modèles. [Pourriez-vous préciser ?] Par exemple, comment faire les requêtes informatiques ? Quel argumentaire lorsque l'on contacte les clients par téléphone ? Comment faire quand les arrivants ont à la fois le gaz et l'électricité sans que nous soyons en contact avec eux ? Dans ce cas, comment déclencher l'envoi du mailing ? Que faut-il rentrer dans le fichier pour déclencher la prise de contact ? En terme de gain de temps, ce serait bien que le niveau central précise cela au lieu que les centres soient obligés d'y réfléchir. Ce qui prime, pour nous, c'est le gain de temps et tant pis si on applique sans réfléchir. [...] Dans les modes opératoires, il faut qu'ils prévoient la boucle ! On dit qu'il faut faire un bilan au bout d'un an et qu'il faut refaire une visite chez le client, mais comment fait-on ? Est-ce une étude tarifaire avec une comparaison des consommations entre l'étude initiale et au moment du bilan ? Que faut-il faire et comment le faire ? Et les outils, tout ce qui est fichier informatique, sont-ils au point pour le faire ou faut-il prévoir un archivage spécial de données ? Faut-il sortir les pochettes [correspondantes aux dossiers] des clients du «conseil confort électrique» et les traiter à la main ? Faut-il faire une comparaison tarifaire avant ou y aller comme ça, pour voir et discuter sur place ? Si le suivi, c'est une autre visite, c'est encore du temps à passer : comment gérer les priorités ? Doit-on voir s'il y a des problèmes uniquement à partir des factures ?"

Cette assistance passe par l'élaboration d'outils, de documentations mais aussi par la possibilité de solliciter une aide plus personnalisée. Des interviewés soulignent l'utilité d'une assistance téléphonique mais rappellent que la disponibilité de la personne chargée de cette assistance est indispensable :

"Au niveau du national, il faudrait que, par exemple, lorsqu'ils font une «hot-line», que ce soit la bonne personne que l'on obtienne et que ce ne soit pas sa secrétaire qui réponde car on sait qu'il n'est jamais dans son bureau et que c'est elle qui répond !"

D'autres apprécient la possibilité de recourir aux prestations de GAA :

"A minima, [il faudrait qu'EDF] paie des journées de GAA puisqu'ils disent qu'ils mettent plein de fric sur ça et que ces GAA viennent dans les centres pour voir et nous dire «voilà ce qui est demandé» et comment y arriver. Qu'ils viennent voir la formation, les compétences, l'intégration du service dans l'offre globale. En plus, on croule dans les centres sous les priorités et si EDF veut que ça se fasse, il faut qu'ils nous aident."

Une seconde catégorie d'attentes concerne la communication interne réalisée à l'occasion de la diffusion des outils d'accompagnement et met l'accent sur la nécessité de mettre en lumière la cohérence de la diffusion du service par rapport à la politique générale de l'entreprise et de présenter clairement les motifs à l'origine de la généralisation du service en les argumentant.

III. LES ATTENTES RELATIVES A LA MISE EN OEUVRE DES SERVICES DANS LES CENTRES

1. Examiner la question du "pilotage"

L'analyse de la mise en oeuvre du service «conseil confort électrique» et dans une moindre mesure de la «carte services gaz» ont permis de souligner l'importance de la désignation d'un pilote chargé de cette mise en oeuvre. Dans le cas du «conseil confort électrique», les conditions d'implication des pilotes ne semblaient pas réunies.

Plus généralement, le projet fidélisation semble se heurter à ce problème de pilotage des actions. Qu'il s'agisse de services nationaux ou des centres, les avis se rejoignent :

"Le problème aujourd'hui, c'est la pérennité des actions fidélisation. Il y a un problème de «turn-over» des personnes sur ce dossier. On recommande que le pilote soit un membre du comité de direction, mais c'est rarement le cas. Il n'y a pas de capitalisation sur ce qui est fait."

"Il faut des structures dédiées avec des agents terrain c'est-à-dire qu'il ne faut pas un type qui plane : il faut quelqu'un qui est responsable de la fidélisation avec des moyens. Dans le centre ...X..., il y a un cadre GF13 avec des CES pour s'occuper de ça. Mais si on donne ça à quelqu'un comme moi... ! Moi, je suis mixte, gaz et électricité, et ils s'excitent tous en gaz et en électricité et je ne peux pas m'occuper uniquement de la fidélisation."

Si certains estiment que le pilote doit se situer à un niveau de responsabilités élevé dans le centre, d'autres soulignent l'importance de désigner une "personne qui connaît le terrain".

Enfin, certains expriment leurs inquiétudes quant à l'évolution actuelle des choses dans leur centre en craignant de voir se "diluer" la responsabilité du projet :

"Actuellement, nous sommes dans une période d'incertitude : on ne sait pas si la fidélisation électricité, ça va rester ici ou si ça va partir en agence. La fidélisation électricité, pour moi, il s'agit davantage d'un métier de commerciaux : j'ai souhaité que ça reste ici, que ça ne passe pas en agence car la maille des personnes est plutôt de deux ou trois personnes sur ce dossier et si ça passe en agence, ça se diluera. De plus, ça demande des compétences dans le domaine de l'expertise en rénovation. Ce métier nécessite des compétences techniques, de négociation car il y a du travail à faire avec les partenaires et il

*ne s'agit pas seulement de placer un service ou un produit auprès des clients
mais de les convaincre de garder l'électricité."*

2. Ajuster les moyens aux objectifs fixés par les directives nationales

a. Résoudre la question des ressources humaines

L'adéquation des moyens aux objectifs du service diffusé a principalement été abordée à travers le cas du service «conseil confort électrique». Rappelons en effet que cette question semble constituer le principal obstacle à la généralisation rapide du service : les centres estiment ne pas pouvoir répondre aux directives nationales parce qu'ils ne disposent pas des personnels nécessaires, que ce soit en nombre ou en compétence.

Comme nous l'avons évoqué lors de l'analyse des attentes relatives au processus d'élaboration des services, une partie des interviewés estime que les services nationaux devraient anticiper ce problème. Dans l'état actuel des choses, ils souhaitent qu'un dialogue puisse s'établir autour de l'évaluation des moyens nécessaires pour "porter" le service. Ce dialogue correspond en réalité à l'élucidation des solutions envisageables, tous les interviewés convenant de la réalité des problèmes de ressources humaines posés par les objectifs du projet fidélisation.

Quelques interviewés, principalement des services nationaux, circonscrivent ce problème à celui de la montée en compétences des agents :

"La mise en main, c'est plutôt un problème de compétence qu'un problème d'organisation. S'ils optent pour des conseillers-experts centralisés, le problème, c'est qu'il va falloir drôlement étoffer le nombre de conseillers. Moi, j'imagine que le problème est la montée en compétence des agents d'accueil et des techniciens. C'est crucial cette affaire-là car sinon, le conseil confort électrique, ça peut être à double tranchant. Car le conseil doit tenir ses promesses sinon ça produit encore plus de mécontentement."

La question de la formation des personnels apparaît en effet fondamentale notamment pour les aspects comportementaux et plus généralement par rapport à l'acquisition d'une démarche commerciale :

"La mayonnaise commerciale n'est pas encore montée dans les agences clientèle. Il y a quelques années, on a eu les formations à l'écoute mais ça, c'est plutôt passé maintenant. Maintenant, on dit : «l'écoute du client, c'est fait» et on pense que c'est bon, que ça ne pose plus de problème mais ce n'est pas vrai car on ne change pas les attitudes comme ça. On a mis des agents commerciaux en

agence pour faire «levain» mais ils ne font pas une masse critique suffisante pour que ça prenne, pour qu'il y ait un précipité qui se forme. Ils se font récupérer par tout ce qui est imposé et, en plus, certains n'ont pas les capacités humaines de le faire. Ce type de problème, ça renvoie à de vrais choix de société : on ne peut pas tout demander aux gens de la base !"

"[Dans la standardisation d'un service, il ne faut pas négliger] le chantier sur le portage du service et par conséquent la réflexion sur l'aspect comportemental et les compétences. Ça commence surtout dans les centres mais il n'y a pas de mouvement de fond sur ce thème alors qu'un des facteurs clefs de réussite des services, c'est le personnel, son attitude, son comportement. Vous pouvez fabriquer ce qu'il y a de plus high-tech, si les personnes qui diffusent ne sont pas bonnes, vous n'y arriverez pas !"

Outre les contenus de formation, un centre explique ne pas pouvoir faire face en interne, et avoir besoin de formateurs :

"Pour la formation, il faut se poser la question [de la standardisation] mais il faut voir avec les centres en fonction de la compétence et de la charge. Par exemple, le service «conseil confort électrique», je me sens capable de lancer ça tout seul car j'ai les compétences ici, dans mon centre. Le problème, c'est la charge ! On est complètement submergé et on ne pourrait pas assurer cette formation. Il faut que Paris nous donne de l'aide ponctuellement et plutôt au niveau local. Il faut que le national évalue la charge de travail, voit si le centre peut le faire et si ce n'est pas le cas, qu'un formateur descende dans les centres et pas qu'on nous demande de monter."

D'autres se déclarent dubitatifs quant à une solution qui passerait uniquement par le redéploiement des personnels et leur formation :

"Il faut anticiper la question de l'évolution des effectifs. La DEGS dit que l'on va réaffecter les gens mais il faut aussi qu'ils aient bien évalué les incidences en terme de charge, en tenant compte des besoins en formation et du temps nécessaire à ces formations. Mais ça ne me paraît pas réaliste."

D'autres encore souhaitent que les services nationaux s'engagent dans une négociation sur l'aménagement des temps de travail :

"Il faudrait aussi s'occuper de tout ce qui tourne autour des horaires et de l'organisation du travail. [...] Aujourd'hui la négociation qui pourrait aboutir à

travailler 32 heures au lieu de 38 heures à condition d'accepter de venir travailler dans certains créneaux qui nous intéressent, et bien cette négociation n'est pas faite. Mettre une personne de plus, à 15 heures pour téléphoner aux clients, ce n'est peut-être pas ce qu'il faut faire : par contre, avoir des personnes qui fassent de la relance téléphonique entre 18 et 20 heures ou qui viennent travailler le samedi matin !"

Plus fréquemment, les interviewés évoquent la question du recrutement et souhaitent que le "national" adopte une position claire et réaliste :

"Il faut que le niveau national dise : «faites l'étude des charges et embauchez» sinon, ça reste du discours !"

"On est taillé trop juste, nous, ici. Ça devient d'autant plus juste que l'on [est un centre qui] n'a pas de graisse autour de la taille. La seule solution pour moi, c'est l'embauche. On l'a déjà fait un peu cette année."

Dans un mouvement d'agacement, certains estiment que des personnels des services nationaux pourraient être affectés en centres pour pallier à ce manque d'effectif. Cette opinion reflète la perception, partagée par une partie des interviewés, d'une disproportion des services nationaux comparativement aux unités :

"Il faut mettre plus de moyens et plus de sous si la fidélisation est une priorité ! De plus, s'il y a des économies à faire, que le central donne l'exemple ! Que l'on évite de voir ce qui vient de se passer par exemple ce mois-ci [juillet 96] c'est-à-dire une dégringolade de papiers effrayante, une dégringolade de recommandations, de documents ! Parce qu'ils sont bons, au niveau central, ils produisent mais que l'on mette des gens de Paris sur le terrain pour qu'ils nous aident plutôt ! Qu'ils mettent les vraiment bons sur le terrain plutôt !"

Enfin, dans le cas d'une impossibilité de recourir à l'embauche, certains se demandent si une hiérarchisation des priorités ne permettrait pas d'abandonner certaines missions au profit de la généralisation de nouveaux services :

"Il faut avoir une vision claire des services c'est-à-dire de leur poids et de leur impact pour anticiper sur la mise en place. Et puis, il faut peut-être se demander s'il n'y a pas des choses à ne plus faire. On est dans une activité imposée forte et on n'a pas de marge du côté des effectifs."

"On parle de nouveaux services mais parle-t-on de supprimer des choses ? On parle aussi de réduction de coût alors comment fait-on ?"

b. Poursuivre la mise en oeuvre des moyens informationnels

La monographie du service «conseil confort électrique» a souligné les difficultés des pilotes à mettre en oeuvre les outils de base du marketing direct. L'obtention d'une base de données fine et pertinente au regard des problématiques traitées constitue de ce point de vue une des priorités des centres. L'enjeu est donc l'alimentation d'Optimia, objectif pour lequel un interviewé suggère une méthodologie originale :

"Optimia, l'enjeu, c'est d'enrichir ce super outil pour que la base de données soit enrichie très vite. L'intérêt c'est d'avoir une base de données mais tout dépend de ce qu'on y met aussi ! Moi, j'ai une idée pour la remplir, une idée simple qui permettrait de recueillir simplement beaucoup d'informations : ce serait de demander à chaque agent d'entrer les informations concernant dix voisins."

En définitive, l'ensemble des attentes formulées au cours des entretiens dresse une liste d'interrogations qui interpellent les Directions d'EDF-GDF Services, et tout particulièrement la filière des "électriciens". Elles suggèrent un certain nombre de chantiers qui sont autant de réflexions de fond à mener sur les objectifs d'EDF et son mode de fonctionnement. Le faible nombre d'attentes concernant GDF semble indiquer une meilleure adéquation des "gaziers" à leur environnement, et une logique d'interaction entre le "local" et le "national" qui s'apparente aux yeux de certains à une logique "clients-fournisseurs" :

"On a toujours dit que les gaziers étaient plus commerçants que les électriciens, et depuis des années. Ça s'explique par le fait qu'ils ont toujours été en concurrence. Même au niveau des services techniques, c'est toujours le gaz qui vient dire qu'il y a une concession à faire et qu'il faut bouger, jamais les électriciens. Les gaziers ont toujours été plus pugnaces et le national gaz vis-à-vis de nous [les centres] se comporte plus en commerçant."

Cependant, les attentes formulées par les interviewés semblent traversées par une contradiction interne relativement forte qui illustre à nouveau le problème classique de la relation du "local" au "national". En effet, si le "national" est l'objet de nombreuses critiques, cela traduit aussi une divergence d'intérêts et d'objectifs et, plus globalement, de logiques de fonctionnement entre les centres et le "national". Les unités adressent, en quelque sorte, une injonction paradoxale au niveau national en souhaitant une assistance

soutenue tout en refusant une ingérence dans ce qu'ils considèrent comme relevant de leur zone de compétences.

ANNEXE

TABLEAU RECAPITULATIF DES PERSONNES INTERVIEWEES

+ «CARTE SERVICE GAZ» :

niveau	statut
national	Clientèle service chargé du projet «carte services gaz»
GAA	conseil commercial clientèle
GAA	conseil commercial clientèle
centre G1	responsable développement
"	responsable marketing
"	agent d'accueil
"	agent d'accueil
centre G2	directeur
"	chef service relations commerciales
"	responsable marché grand public - service commercial
"	chef d'agence clientèle
"	conseiller clientèle
"	conseiller clientèle

+ SERVICE «CONSEIL CONFORT ELECTRIQUE» :

niveau	statut
national	chef division qualités produits services - chef projet «fidélisation»
"	CECE chargé du projet «conseil confort électrique»
"	CEMRH - chef de projet
GAA	conseil commercial clientèle
centre E2	responsable développement particuliers - responsable projet «fidélisation»
"	moniteur commercial - division grand public
centre E1	directeur
	chef d'agence développement particuliers & professionnels - responsable projet «fidélisation»
"	marketing
"	chargé d'affaire commercial - animateur réseau Système Bien Être
"	chef agence clientèle
	technicien clientèle
"	technicien clientèle

