

**ETUDE SUR LES CLIENTS ÉLIGIBLES
ANIMATION D'UN GROUPE DE RESPONSABLES COMMERCIAUX D'EDF**

**ETUDE REALISEE A LA DEMANDE D'EDF
DIRECTION DES ETUDES ET RECHERCHES**

MARS 1998

Direction scientifique :

Dominique DESJEUX, Professeur d'Anthropologie sociale et culturelle à l'Université Paris V-Sorbonne, Directeur scientifique d'Argonautes

Étude réalisée par :

Sophie TAPONIER, Chercheur au CERSOF - Université Paris V-Sorbonne
Directeur de la recherche et des études d'Argonautes

SOMMAIRE

Introduction	3
I. Les relations entre EDF et ses clients éligibles aujourd'hui.....	4
A. Les points forts d'EDF aujourd'hui dans sa relation avec ses clients éligibles	4
1. La qualité et la fiabilité de l'alimentation électrique.....	4
2. Une compétence technique au-delà de la fourniture d'électricité, et au-delà du domaine strict de l'électricité	5
3. Une dimension nationale et une présence locale	5
4. Une évolution des mentalités.....	6
5. Le prix de l'électricité	6
B. Les points faibles d'EDF aujourd'hui dans sa relation avec ses clients éligibles	6
1. La rigidité au niveau commercial	6
2. La complexité de l'organisation et les disparités de traitement	7
C. Une demande en évolution, à laquelle EDF ne sait pas répondre.....	8
II. L'ouverture du marché	10
A. L'impact de l'ouverture du marché pour les clients éligibles, et leurs réactions	11
1. Un "grand ouf !"	11
2. Une appréhension, et le souhait de retarder l'échéance de rupture de contrat avec EDF	12
3. Un risque de perte de qualité, peu perçu par les clients.....	13
B. L'impact de l'ouverture du marché pour les responsables commerciaux d'EDF	14
1. Un sujet qu'ils abordent difficilement avec leurs clients	14
2. Une évolution du métier qui engendre une ouverture, mais aussi une perte de pouvoir.....	14
III. Les stratégies d'EDF, et celles de ses concurrents.....	16
A. Les stratégies de fidélisation d'EDF.....	16
1. Une fidélisation fondée sur la connaissance du terrain	16
2. Les limites de la fidélisation	18
B. Les stratégies de pénétration du marché des concurrents d'EDF	20
1. Les stratégies des concurrents français : l'interposition et le multi-services	20
2. Les stratégies des producteurs d'électricité étrangers : la prise de participation	21
C. La réaction des clients éligibles face à différents scénarios d'offres concurrentielles à celle d'EDF	22
1. L'arrivée d'un concurrent proposant un tarif inférieur de 10% à celui d'EDF	22
2. L'arrivée d'un concurrent proposant des services liés à la facturation	23
3. L'arrivée d'un pétrolier qui propose une offre énergétique globale	24
4. L'arrivée d'un trader qui garantit au client de lui trouver toujours le meilleur tarif disponible sur le marché	24

5. L'arrivée d'un auto-producteur à proximité du site du client, qui lui propose de l'alimenter directement.....	25
D. L'imaginaire de l'univers d'EDF et de l'univers concurrentiel	25
Conclusion	27

INTRODUCTION

Ce rapport présente les résultats d'une "table ronde" réalisée à la demande du Département GRETS d'EDF en mars 98, qui a réuni pendant quatre heures trois responsables commerciaux d'EDF en charge d'un portefeuille de clients de la DEPT.

Ce travail s'intègre dans une réflexion plus large d'EDF sur la fidélisation de ses "gros" clients (industries et grandes entreprises). En effet, la directive sur "le marché intérieur de l'électricité" adoptée en 96 par le Parlement européen, qui doit être transposée dans le droit français d'ici février 99, prévoit une ouverture progressive du marché, et environ 2 000 clients d'EDF seront d'ici 2003 "éligibles", c'est-à-dire qu'ils pourront choisir leur fournisseur d'électricité (d'ici l'année prochaine pour les contrats supérieurs à 30 gigawatts — 40 clients environ —, d'ici trois ans pour les contrats supérieurs à 20 gigawatts, et d'ici cinq ans pour les contrats supérieurs à 9 gigawatts). Dans ce contexte, EDF souhaite ajouter au questionnaire de satisfaction adressé régulièrement à ces clients des questions qui permettront d'appréhender leur degré de fidélité et les composantes de leur fidélisation.

L'objectif de l'animation de groupe était donc de recueillir les perceptions des commerciaux qui sont en contact avec des clients éligibles, pour comprendre comment ces derniers réagissent *a priori* à l'ouverture du marché, et quelles sont les différents comportements qu'ils sont susceptibles d'adopter.

Les trois responsables commerciaux présents travaillent dans le secteur Energie respectivement dans les régions Rhône-Auvergne, Loire, et Ile-de-France. Les secteurs d'activités de leurs clients sont principalement l'électronique, les métaux, les ciments, le traitement des déchets et des eaux usées, la chimie. La fréquence des contacts est très variable suivant les clients, certains pouvant être vus deux fois par an parce que "*il n'y a rien à faire*", et d'autres une fois par semaine parce que "*ils sont demandeurs de conseils, dès qu'il y a un petit problème, ils veulent qu'on vienne, ils veulent des conseils sur l'utilisation de l'électricité*".

Dans un premier temps, nous analyserons les perceptions que les commerciaux ont de la relation entre EDF et ses clients éligibles aujourd'hui, quels sont à leur sens les points forts et les points faibles d'EDF dans cette relation. Puis nous nous intéresserons à l'ouverture du marché, et à son impact pour les industriels et pour les responsables commerciaux d'EDF. Enfin dans la troisième partie, nous étudierons leurs perceptions des stratégies d'EDF et de ses concurrents dans ce nouveau contexte de libéralisation, et leurs perceptions des réactions possibles des clients éligibles face à ces stratégies.

I. LES RELATIONS ENTRE EDF ET SES CLIENTS ELIGIBLES AUJOURD'HUI

La relation entre EDF et ses clients est caractérisée jusqu'à ce jour par une situation de *"monopole"*, et s'énonce par conséquent comme le produit d'une *"histoire"*. Mais nous verrons que cette relation se situe aujourd'hui dans un contexte de changement, d'évolutions, qui engendre un certain nombre d'incertitudes. Ainsi, si le thème "les relations entre EDF et ses clients" évoque la *"confiance"* ou *"le respect mutuel"*, il évoque aussi le *"changement"*, une *"appréhension"*, et *"l'inversion des rapports de force"*.

A. LES POINTS FORTS D'EDF AUJOURD'HUI DANS SA RELATION AVEC SES CLIENTS ELIGIBLES

D'après les responsables commerciaux présents, plusieurs éléments, en partie complémentaires, concourent à la qualité des relations entre EDF et ses clients éligibles.

1. La qualité et la fiabilité de l'alimentation électrique

Le premier pôle regroupe tout ce qui concerne la *"technicité"* d'EDF, qui se traduit tout d'abord dans la qualité du courant fourni. EDF revêt aux yeux de ses clients une *"image industrielle et technique"*, nos interlocuteurs estiment que *"la qualité est de plus en plus satisfaisante"*, et que *"les clients sont contents de ce qu'on leur vend"*. À cette qualité du courant s'ajoute la fiabilité de l'alimentation en électricité : *"[Ce qui est positif,] plus que la qualité du produit, je pense que c'est la fiabilité, ce n'est pas tout à fait la même chose. La fiabilité, c'est lié à la sécurité. Le client se sent sécurisé avec EDF. C'est le fait que les clients se sentent en sécurité avec leur alimentation"*.

Les clients sont en effet attentifs à la qualité de la fourniture. Ils sont plus ou moins sensibles aux défauts d'alimentation suivant leur secteur d'activités, une variation de tension pouvant être *"catastrophique"* dans le secteur de l'électronique par exemple. Mais dans tous les cas, les clients souhaitent obtenir des informations sur tous les incidents qu'ils peuvent subir en matière d'alimentation électrique, sur *"tout ce qui les gêne"*, quel que soit le niveau de cette gêne.

Par ailleurs, en cas d'incident, EDF sait faire preuve de réactivité, dépanner rapidement, ce qui contribue à asseoir sa fiabilité et la confiance que les clients placent dans l'entreprise : *"On peut être actifs dans certains cas. Le client appelle quand il a un pépin, il sait ça, il peut compter sur nous"* ; *[Ce qui est positif, c'est] la fiabilité, la confiance quand on prend un engagement"*.

2. Une compétence technique au-delà de la fourniture d'électricité, et au-delà du domaine strict de l'électricité

Un second pôle de points forts d'EDF réside dans sa capacité à apporter services et conseils techniques, en matière de process par exemple, mais aussi dans des domaines plus larges, grâce aux compétences regroupées à la Direction des Etudes et Recherches. Ainsi un aspect positif de la relation entre EDF et ses clients éligibles est la capacité d'EDF d'assurer par exemple la maintenance de leurs postes et installations électriques. Peu d'autres prestataires sont capables d'intervenir dans ce domaine, et la compétence technique d'EDF est rassurante : *"On est peu en concurrence avec des prestataires de services [sur la maintenance des installations électriques] parce que, de toutes manières, c'est sur des installations en haute tension, et il y a très peu de concurrents qui savent faire. Il y a deux ou trois boîtes en France qui savent faire, mais elles n'y vont même pas parce que ça ne les intéresse pas, c'est trop cher d'investir là-dedans. Les clients savent qu'on connaît et ça les rassure"*.

Par ailleurs, *"la bonne image technique d'EDF"* conduit les clients à solliciter des conseils sur des questions qui dépassent le strict domaine technique pour aborder le domaine législatif par exemple, ou encore qui dépassent le strict domaine de l'électricité. La capacité de l'entreprise à leur répondre sur ces thèmes renforce sa légitimité : *"Par exemple sur les CFC, les clients doivent se mettre au courant des législations draconiennes. Eux, c'est la chaîne de production, et ce qu'il y a autour, ils ne sont pas forcément spécialistes. Ils appellent pour des questions pas directement liées à l'électricité, et ça, c'est très positif. [Vous avez les moyens de répondre à leurs questions ?] Oui, et on a la DER. À ma connaissance, on a toujours une réponse à apporter sur le plan technique. Dans ces cas là, quand on a des questions très précises sur des thèmes variés, les gens de la DER peuvent nous aider. [...] La DER, c'est vraiment bien, un bon appui. C'est un gros «plus», les clients se sentent plus proches. C'est un atout à l'arrivée. Ça accroît la confiance du client. Ça nous sert d'appui sectoriel"*.

3. Une dimension nationale et une présence locale

Un autre aspect qui est, selon nos interlocuteurs, apprécié des clients éligibles est la possibilité qu'EDF leur donne de *"rencontrer d'autres industriels"*. Grâce à EDF, des réseaux d'inter-connaissance peuvent se créer entre les clients, qui leur permettent d'échanger leur expertise. Parallèlement à cette capacité de création de réseaux au niveau national, EDF est également en contact étroit avec ses clients au niveau local, spécificité qui constitue un de ses atouts semble-t-il : *"Là où EDF est fort, c'est au niveau de la présence locale. C'est quelque chose qui est apprécié"*.

4. Une évolution des mentalités

Nos interlocuteurs soulignent encore au titre des aspects "positifs" de la relation entre EDF et ses clients éligibles *"l'évolution des mentalités du côté EDF"* : *"— Ils perçoivent une sacrée évolution. Ils apprécient cette évolution. Ils trouvent ça agréable"* ; *"— Ils trouvent qu'il y a plus la possibilité de discuter par rapport à avant, plus de possibilité d'écoute"*.

5. Le prix de l'électricité

Enfin, un dernier élément évoqué est le prix de l'électricité. Selon nos interlocuteurs, c'est un élément ambigu : eux-mêmes semblent estimer que les prix pratiqués par EDF sont bas, notamment par rapport à ceux que pratiquent dans leur pays les autres fournisseurs européens, mais ils constatent que leurs clients reprochent à EDF ses prix trop élevés : *"— Le prix, c'est aussi un des aspects positifs. Les clients sont de mauvaise foi quand ils disent que les prix sont trop élevés par rapport aux autres pays européens ; — C'est un argument négatif aussi ; — Tout à fait, ils ne trouvent jamais les prix assez bas ; — Quand on a quelqu'un de bonne foi en face de nous, il reconnaît que les prix sont assez bas"*.

En contrepartie de ces différents éléments positifs dans la relation entre EDF et ses clients éligibles, les responsables commerciaux énoncent également un certain nombre de points faibles.

B. LES POINTS FAIBLES D'EDF AUJOURD'HUI DANS SA RELATION AVEC SES CLIENTS ELIGIBLES

1. La rigidité au niveau commercial

Si une réactivité d'EDF est reconnue par nos interlocuteurs au niveau technique, elle ne l'est pas au niveau commercial, et c'est là un des principaux points faibles de l'organisation qu'ils perçoivent. Ainsi, nos trois interlocuteurs répondent spontanément *"rigidité"* à l'évocation de "ce qui est négatif dans les relations entre EDF et ses clients éligibles". Ils précisent : *"— C'est tout le côté administration. On arrive chez le client, on lui dit «vous signez là», il n'a pas moyen de négocier ; — C'est surtout dans les relations commerciales, la rigidité. Dans le technique, on arrive toujours à être assez réactifs. On ne peut pas avoir de projet avec les clients. On est vus comme rigides, on laisse une petite marge de négociation, qui, vue du client, est trop faible"*.

Cette rigidité concerne l'ensemble des conditions commerciales, tarification, conditions de paiements, regroupement de factures, etc. : *"— Les clients veulent des informations sur les évolutions tarifaires ; — Ils veulent négocier les prix, ils veulent plus de souplesse, des marges de manoeuvre ; — Il faudrait pouvoir leur offrir la possibilité de négocier, le prix, les conditions, le paiement chaque mois, tout ce qu'il y a autour de la facturation ; — Le regroupement multi-sites aussi, mais ça revient au prix ; ils veulent négocier sur l'ensemble"*.

Ainsi EDF, du fait de sa situation monopolistique, manquerait d'humilité : *"Une entreprise comme EDF, c'est un monstre, c'est une entreprise qui fait peur, l'Etat dans l'Etat. Ça rejoint un certain manque d'humilité. C'est lié à l'image institutionnelle d'EDF, ça ne veut pas dire que les gens ne sont pas humbles dans leur travail. Mais même si les choses ont changé, [...] EDF, c'est un peu le rouleau compresseur"*.

Enfin, cette rigidité se fait d'autant plus sentir que l'environnement industriel a changé : *"— Les clients n'abordent pas une discussion avec nous comme avec une entreprise de services ; — C'est un décalage, cette rigidité, ils ne la sentaient pas il y a dix ans. Le monde économique, industriel a beaucoup bougé et nos clients nous reprochent d'être en-dehors, en décalage par rapport à notre époque"*.

2. La complexité de l'organisation et les disparités de traitement

Le second ensemble de reproches adressés par les clients éligibles à EDF concernent, selon les responsables commerciaux présents, la complexité de l'organisation. Cette complexité se traduit tout d'abord par une multiplicité et un "turn over" rapide des interlocuteurs, nuisibles à la construction de relations stables : *"— La complexité de l'organisation EDF, ils ne comprennent pas. Ils ont beaucoup d'interlocuteurs, les gens changent trop souvent ; — Vous avez des clients qui ont vu défiler 4-5 commerciaux, 4-5 ingénieurs d'exploitation et 4-5 interlocuteurs au téléphone"*.

Cette complexité peut engendrer également des disparités de traitement entre les sites, difficilement compréhensibles pour le client :

— soit parce que les sites ne relèvent pas de la même région (il y a 14 unités régionales EDF pour couvrir la France) : *"Ils reprochent les disparités de traitement suivant les régions ; — Le jour où vous leur refusez quelque chose qu'ils ont dans une autre région, ils ne comprennent pas ; — Elf, par exemple, avec les «pipes», ils sont obligés d'appeler trois interlocuteurs différents, et il y en a qui ne disent pas la même chose que d'autres"*.

— soit parce que les sites ne relèvent pas de la même direction d'EDF (jusqu'à récemment, les sites alimentés en haute tension étaient gérés par la DEPT, et ceux alimentés en moyenne tension étaient gérés par la DEGS) : "*— Il y a aussi la disparité de traitement entre DEPT et DEGS. Les relations sont plus personnalisées avec les clients DEPT. À la DEGS, elles sont nettement moins personnalisées, notamment sur la partie technique. Il y a moins de présence du commercial, moins de services, moins de réactivité ; — En cas d'incident, souvent, ils ne savent pas qui appeler à la DEGS. Les clients moyenne tension, ils ne connaissent EDF que par la facture. — Tout ça parce qu'ils sont raccordés à une tension plutôt qu'à une autre !*".

C. UNE DEMANDE EN EVOLUTION, A LAQUELLE EDF NE SAIT PAS REpondRE

En complément de leurs opinions quant aux points forts et points faibles d'EDF dans sa relation avec ses clients éligibles, les responsables commerciaux présents soulignent combien à l'heure actuelle la demande de ces clients évolue et représente de nouveaux enjeux, face auxquels EDF reste à ce jour mal armée pour répondre. La principale évolution porte sur une demande "d'offre globale", entendue sous trois acceptions : d'une part une "*offre globale en matière énergétique*"; d'autre part une offre globale en terme de fourniture et maintenance du réseau d'exploitation électrique ; enfin une offre globale en terme géographique, c'est-à-dire une offre "*au-delà de la France*".

Concernant l'offre globale en matière énergétique, nos interlocuteurs expliquent : "*Nous, sur notre territoire, on a une dizaine de clients qui nous demandent une gestion globale de l'énergie de leur site. Ce n'est plus seulement vendre de l'électricité, c'est s'occuper de tout ce de qui est vendre de l'énergie sur leur site. Ça regroupe l'électricité, le chaud, le froid, le gaz, l'air comprimé, tout ce qui concerne les «utilities». [...] C'est la Générale des Eaux, quoi, où on fournit de l'air, de la vapeur, du froid, du chaud, de l'électricité, on commence à offrir un service global*".

Parallèlement à cette demande, plusieurs clients souhaitent que la fourniture d'électricité s'accompagne d'une maintenance de l'exploitation de leurs réseaux. Ces industries cherchent à externaliser l'ensemble de leurs charges qui relèvent du service exploitation, un peu comme des entreprises externalisent les fonctions liées à la restauration du personnel par exemple, en les sous-traitant à un prestataire spécialisé : "*— Il y a une attente d'offres en services électriques, ça va jusqu'à reprendre les réseaux d'une usine, la maintenance exploitation ; — Ce qu'ils veulent, c'est virer leur service exploitation, ils ne veulent pas avoir ces charges là ; — Finalement, ils auraient un seul interlocuteur pour la livraison d'énergie et pour la maintenance de leur réseau en interne. Ils auraient un contrat global, ça simplifie le travail administratif et tout, enfin, il y a des tas d'avantages*". La demande

de prise en charge externe peut aller jusqu'à la gestion des hommes liés au service exploitation de l'entreprise, et nos interlocuteurs citent pour illustrer ce cas l'exemple de Renault : *"Renault nous demande de reprendre au Mans toute la maintenance de son site. Ils nous demandent de reprendre tout le personnel en même temps. C'est-à-dire qu'ils ne veulent pas les mettre à la porte, il y a une équipe de 12 personnes. Ils disent «vous reprenez la prestation, mais aussi l'équipe de 12 bonshommes avec»"*.

Enfin, la troisième demande d'offre globale est le souhait des industriels qu'EDF les "accompagne" sur leurs sites à l'étranger : *"— Maintenant, les clients nous sollicitent au-delà de la France, en Europe ou ailleurs, c'est-à-dire que le client nous demande : «Je vais aller travailler en Asie, est-ce que vous pouvez en être ?» ; — On a eu des demandes pour fournir l'ensemble des usines européennes".* Les clients comptent ainsi éviter des surcoûts : *"Ils disent : «Pour moi, ça génère des coûts d'avoir 15 fournisseurs dans les 15 pays européens, donc je veux un contrat européen»"*. Nos interlocuteurs constatent qu'effectivement, la tendance des gros clients est de souhaiter n'avoir qu'un seul fournisseur pour l'ensemble de leurs usines dans le monde : *"— Quand Renault va construire des voitures au Brésil, son fabricant de sièges en France va s'installer à côté de lui au Brésil. Pourquoi pas pour l'électricité ? ; — Moi j'ai Soprogaz qui fournit l'azote de toutes les usines Mac Donald dans le monde, pour congeler leurs steacks"*.

D'après les responsables commerciaux présents, EDF est mal armée à ce jour pour répondre à ces nouvelles demandes des clients éligibles. Pour ce qui concerne l'offre globale en matière énergétique, ils estiment que si EDF a les compétences techniques (grâce à la DER notamment) pour répondre à ces nouveaux appels d'offres qu'ils reçoivent "en quantité" et qui constituent "le gros enjeu de demain", l'entreprise manque en revanche de compétences organisationnelles : *"— On n'est pas organisé pour ça, on ne sait pas répondre aux appels d'offres de ces trucs là. On n'est pas prêt. [...] — Les clients attendent de la réactivité. Il faut être rapide sur des gros projets. On a du mal des fois en interne à faire bouger la maison. Il ne faut pas seulement savoir faire du bon travail, mais il faut savoir le faire vite"*. La lourdeur de l'organisation interne d'EDF ne permet pas de répondre aux attentes des clients : *"Un projet chez EDF, c'est des années. S'il faut dix ans, le client ne veut pas. Il veut attendre dix jours, pas dix ans. Quand il a un projet industriel, il ne veut pas attendre une réponse qui sera périmée dans cinq ans"*. Nos interlocuteurs craignent ainsi l'interposition de leurs concurrents du fait de ce manque de réactivité d'EDF : *"— Les concurrents y répondent [à ces "gros" appels d'offres]. C'est la Générale des Eaux, la Lyonnaise des Eaux, l'Air liquide commence à s'y mettre. Ils achètent l'électricité à EDF et la revendent transformée en chaleur, en vapeur, en froid, etc. [...] — Et nous, on ne voit plus le client, on livre l'électricité à la Générale et non plus au client, et*

ça, c'est très grave pour le long terme, parce qu'on perd le contact client. Il y a interposition".

De la même façon, les commerciaux sont dans une mauvaise position pour répondre à la demande de maintenance de réseaux des industriels, puisque légalement, ils n'ont pas le droit d'intervenir sur "l'aval" de la fourniture : *"Il y a une demande forte [de maintenance exploitation], c'est la moitié des clients. Nous, on y va sur des œufs. On n'a pas le droit. ; — C'est la loi de 1946. Les fédérations sont des lobbies terribles"*. Par ailleurs, des demandes comme celle de Renault au Mans qui souhaite qu'EDF reprenne l'ensemble du service exploitation nécessite des compétences de gestion organisationnelle qu'ils n'ont pas : *"Le gars des ressources humaines de Renault, on est obligé de le rencontrer, ça va jusque là. On est complètement sur des métiers différents. [...] Là, le gars, on lui a dit : «On ne sait pas faire, on ne va pas discuter avec vous de votre organisation»"*.

Enfin en ce qui concerne les conditions d'intervention d'EDF sur les marchés européens, là encore la réactivité commerciale est faible car les stratégies de l'entreprise semblent encore floues. Nos interlocuteurs estiment ne pas avoir *"grande habitude de ce genre de réponse"*, et soulignent qu'il leur est difficile de trouver des interlocuteurs en interne capables d'informer leurs clients : *"J'ai un client français qui a un site en Allemagne, les Allemands voulaient nous rencontrer pour discuter. Je demandais un nom, une personne, je voulais créer un contact entre le client en Allemagne et quelqu'un d'EDF qui soit capable de le renseigner. Moi je faisais juste l'intermédiaire. Il m'a fallu deux mois pour trouver un interlocuteur chez EDF"*.

II. L'OUVERTURE DU MARCHÉ

Après ce panorama consacré aux relations entre EDF et ses clients éligibles aujourd'hui, nous avons plus spécifiquement abordé la question de l'ouverture du marché, pour comprendre notamment comment les responsables commerciaux et les clients réagissent à cette nouvelle donne.

Soulignons tout d'abord que les concurrents d'EDF, aux yeux des responsables commerciaux présents, sont avant tout les sociétés françaises, essentiellement la Compagnie Générale des Eaux et la Lyonnaise des Eaux, mais aussi l'Air Liquide, la Compagnie Nationale du Rhône et les Charbonnages de France. Pour ce qui concerne les sociétés étrangères, nos interlocuteurs citent l'américain Enron, *"le plus actif des non-européens"*, le belge Electrabel, RWE en Allemagne, British Gaz en Angleterre, Enel en Italie, *"tous les EDF locaux en quelque sorte"*. Mais jusqu'à ce jour, la concurrence vient

essentiellement des Français : *"Ceux qu'on sent agressifs sur le marché, c'est les Français et Enron, le seul étranger qui soit vraiment actif au niveau européen. Electrabel, ils frappent à la porte"*. La concurrence avec les sociétés françaises est d'ailleurs déjà effective, du fait des stratégies d'interposition que l'on vient d'évoquer : *"Ceux qui ont déjà pris les marchés, c'est ceux là [CGE, Lyonnaise, etc.]. On ne pensait pas qu'il y en aurait tant"*.

L'ouverture du marché évoque bien sûr un changement, une évolution. Spontanément, ce sont *"la perte de clients"*, *"la perte de chiffres d'affaires"* qui sont exprimées, et donc *"la nécessité de fidéliser"*. Un interlocuteur estime qu'EDF *"est obligée de perdre des parts de marché"*. Mais en contrepartie, c'est l'occasion *"d'un gain de clients aussi, parce que c'est l'ouverture du marché européen"*. L'ouverture du marché signifie en effet un déplacement du *"terrain"*, qui *"sera plus en Europe, plus qu'en France"*. Cette évolution obligera à une *"modification des pratiques"*, elle va demander *"une prise de risques"* et nécessitera *"de changer les règles du jeu au niveau des règles de tutelle"*.

À l'heure actuelle, l'ouverture du marché semble créer une certaine appréhension, aussi bien du côté des industriels que du côté d'EDF, même si d'après un de nos interlocuteurs *"les clients ont moins peur ; ils n'ont pas la même appréhension que nous en tout cas"*.

A. L'IMPACT DE L'OUVERTURE DU MARCHE POUR LES CLIENTS ELIGIBLES, ET LEURS REACTIONS

Selon les perceptions des responsables commerciaux présents à la table ronde, les réactions des clients éligibles à l'ouverture du marché sont variées, suivant les types d'industries ou entreprises clientes, suivant la personnalité de leurs décideurs, et suivant les situations. On peut notamment distinguer deux formes de réactions différentes voire opposées, selon deux grands types de clients, les industries du privé d'une part, et les organismes plutôt assimilés à du "service public" d'autre part.

1. Un "grand ouf!"

Ainsi, un premier *"style"* de réaction, celui des cimentiers ou des papetiers par exemple, et plus généralement celui de tous les industriels ou entreprises soumis à de forts objectifs de rentabilité, est *"de n'attendre que ça"*, d'émettre *"un grand ouf!"*. Un de nos interlocuteurs dit avoir par exemple entendu une fois chez Philips quelqu'un dire : *"«Enfin on va pouvoir se décharger du joug d'EDF !»"*.

Toutefois, ce "grand ouf" ne signifie pas que ces clients vont forcément choisir un autre fournisseur d'électricité, et, selon nos interlocuteurs, ce sera même le cas de peu d'entre

eux. C'est le sentiment de liberté de choix qu'ils apprécient, sentiment qui ne dit rien du comportement effectif qu'ils adopteront ensuite : *"— Ils sont tous à dire «on va pouvoir choisir», mais ce n'est pas toujours dit dans le sens «on va en prendre un autre» ; — Ce grand ouf, c'est avant tout psychologique. Très peu partiront avec des producteurs étrangers. Ils ont le sentiment d'avoir une liberté supplémentaire, mais très peu partiront avec la concurrence".*¹ Ces clients souhaitent identifier les concurrents potentiels d'EDF : *"— Ils vont même jusqu'à demander l'adresse des clients potentiels ; — Si on leur donnait une liste, à la limite, ils seraient preneurs !"*. Ils espèrent, du fait de la concurrence entre les fournisseurs, avoir davantage de marges de manoeuvre et de possibilités de négocier. Tous attendent notamment une baisse des prix : *"Ils sont tous persuadés qu'ils vont gagner de l'argent, que leurs prix vont baisser. Qu'ils vont gagner 10 à 20%"*. Certains attendent aussi des réponses à leurs demandes en matière de services : *"C'est aussi [pour le client] pouvoir accéder à des services qu'il demande depuis des années à EDF. Ceux qui attendent par exemple un regroupement de leur facture : on leur a dit «on ne peut pas faire parce que la loi, c'est site par site». Là, ils se disent «EDF, on va les obliger à le faire»"*. Nos interlocuteurs soulignent d'ailleurs à ce propos que tous les gestes qu'ils peuvent faire aujourd'hui *"sont perçus comme une réponse à l'ouverture du marché", "sont interprétés par les gens comme «ah, c'est la directive !»"*.

Malgré le soulagement, l'ouverture du marché ne va pas sans craintes pour une partie de ces clients. Certains peuvent par exemple redouter une distorsion entre les conditions de leur contrat et celles accordées à leur concurrent : *"Aujourd'hui, j'ai un client qui bénéficie de l'égalité de traitement de la part d'EDF, et demain il a peur d'être moins bon négociateur que son concurrent et de se retrouver avec un prix du kWh supérieur à celui de son concurrent, donc une distorsion ; on lui enlève cette garantie"*. D'autres s'interrogent *"sur la fiabilité de leur fourniture s'ils s'adressent désormais à un petit producteur, «qu'est-ce qui se passe si mon producteur tombe en rade ?»"*.

2. Une appréhension, et le souhait de retarder l'échéance de rupture de contrat avec EDF

À l'opposé des industries à forte contrainte de rentabilité, *"les sites du service public, tout ce qui est para-public, le traitement des eaux usées, le ministère de la Défense, tous ces gens-là"* ont *"peur de l'ouverture"*. Selon nos interlocuteurs, ces organismes, qui *"n'ont pas de contraintes de rentabilité à court terme", "aiment bien EDF et ont plutôt une appréhension"*. Ainsi, cette réaction d'un décideur des Arsenaux de Toulon fait figure

¹ Cette perception est confirmée par l'étude réalisée pour EDF GDF Services Delcom sur "l'analyse prospective des représentations et opinions des entreprises dans le contexte de libéralisation", dans laquelle il apparaît que les entreprises *"aimeraient qu'EDF reste la meilleure et garder EDF comme fournisseur"*.

d'exception : *"Les Arsenaux de Toulon, le jour de la publication de la directive européenne, ont fait passer un appel d'offres dans la presse pour la fourniture de l'électricité. Ils n'ont pas encore compris qu'on avait encore un an et demi pour appliquer la directive ! Et je crois qu'en plus, au niveau consommation, ils ne sont pas éligibles !... Mais c'est plus lié à un gars. Parce que globalement, quand on prend nos clients militaires, ce ne sont pas des gens qui attendaient ça. Pour eux, c'est plus générateur de problèmes"*. En effet, pour ces clients *"très service public"*, l'ouverture du marché va avoir pour conséquence un surcroît de travail, puisqu'ils seront obligés de passer des appels d'offres pour la fourniture d'électricité, et donc d'en rédiger le cahier des charges, alors qu'auparavant ils s'adaptaient aux tarifs d'EDF sans trop de difficultés, et étaient pleinement satisfaits des prestations : *"Ils n'ont pas les mêmes objectifs de rentabilité financière que les industriels, par contre, ils ont l'avantage, comme les autres, des aspects techniques qu'on leur offre. Ils sont hyper satisfaits d'EDF. Perdre ça, pour eux, ce n'est pas une bonne affaire"*.

Pour illustrer cette appréhension d'une partie des clients proches du service public, un de nos interlocuteurs cite la réaction du SIAP (traitement des eaux), qui cherche à retarder la rupture du contrat avec EDF : *"Le SIAP demandait, «est-ce que dans la loi de transposition, vous ne pouvez pas mettre une clause comme quoi on n'est pas obligé de casser le contrat, c'est-à-dire qu'on peut le mener jusqu'à l'échéance». C'est-à-dire : «laissez-moi du temps pour pouvoir faire le cahier des charges de l'appel d'offres»"*.

3. Un risque de perte de qualité, peu perçu par les clients

D'après les responsables commerciaux, si les clients éligibles sont sensibles pour certains aux prix ou aux services, pour d'autres à la nécessité d'avoir à rédiger des cahiers des charges d'appels d'offres, peu perçoivent un risque pourtant réel selon eux, qui est une baisse de la qualité de leur alimentation en électricité. En effet, nos interlocuteurs expliquent que du fait de la dissociation entre la production et le transport (celui-ci sera assuré par *"une sorte de filiale EDF à 100%"*, qui sera un organisme indépendant au service de tous les producteurs d'électricité de façon équitable), les clients qui représentent un gros enjeu pour EDF Producteur ne représenteront pas forcément un gros enjeu pour EDF Transport. Ce dernier, ayant un souci de rentabilité et un souci d'égalité de traitement de tous les producteurs, ne sera pas à même d'apporter une qualité "sur mesure" à un client, ou une réponse "sur mesure" en cas d'incident sur le réseau, ce que fait EDF aujourd'hui : *"Une chose négative, c'est tout ce qui concerne le transport de l'électricité : Quand les clients voudront une qualité ciblée, ce ne sera plus pareil qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, on peut se mettre en quatre, leur faire une cuisine aux petits oignons. Demain, ce sera une autre entité que EDF qui assurera le transport, qui n'aura pas les mêmes objectifs que nous, qui aura un souci de rentabilité, et la qualité, s'ils la veulent, les clients la paieront"*

très cher. Ça, ils ne le voient pas aujourd'hui... sauf certains comme Péchiney". Cette perte de qualité "personnalisée" sur le transport pourrait d'ailleurs rejaillir sur l'image d'EDF Producteur : "Ce n'est pas forcément un avantage pour nous. Les gens avec qui les clients pourront être en contact avec EDF Transports ne seront peut-être pas aussi souples que les gens d'EDF Producteur. Et ça risque de déteindre sur EDF Producteur. L'image, c'est toujours EDF".

B. L'IMPACT DE L'OUVERTURE DU MARCHÉ POUR LES RESPONSABLES COMMERCIAUX D'EDF

1. Un sujet qu'ils abordent difficilement avec leurs clients

Remarquons tout d'abord que les responsables commerciaux présents déclarent *"aborder difficilement"* le thème de l'ouverture du marché avec leurs clients, essentiellement parce que *"les règles du jeu, la transposition de la directive européenne"* sont incertaines, et qu'ils estiment manquer d'informations fiables à leur donner : *"On n'a pas de renseignements, on n'a aucune information sur l'évolution des discussions, on n'a aucune piste. Et sur la stratégie d'EDF, c'est pareil"*. C'est pourquoi ils disent ne pas aborder d'eux-mêmes la question : *"Comme on est assez vague sur les informations qu'on peut donner, on préfère répondre à une demande, plutôt que de devancer, sinon on pourrait se faire coincer"*.

La demande d'informations émane surtout des "petits" parmi les gros clients, plutôt *"des groupes franco-français"*, parce que ceux-ci *"doivent aller à la pêche"* aux informations, alors que les "gros" comme Pechiney ou Usinor *"ont d'autres sources d'informations et des services qui les renseignent"*. Face à cette demande, les commerciaux *"restent vagues"* : *"La seule chose qu'on leur restitue, c'est ce qu'on lit dans la presse et que, à la limite, ils peuvent avoir lu d'eux-mêmes"*. Ou encore, ils essaient de "faire parler" leurs interlocuteurs, leur demandent *"comment ils voient l'évolution au niveau de l'organisation, qui va décider demain, etc., pour savoir s'ils ont déjà commencé à s'organiser pour la directive"*.

Seul un de nos interlocuteurs semble avoir une attitude plus active, en cherchant notamment à comprendre comment les clients ont réagi à la dérégulation récente d'autres marchés : *"Moi, j'aborde ce thème pour montrer qu'on est ouvert à la discussion, et que, s'ils ont l'idée d'aller voir ailleurs, ils n'oublient pas de demander à EDF. [...] J'essaie aussi de voir ce qu'ils ont fait vis-à-vis du téléphone, même si les enjeux ne sont pas les mêmes. Certains ont abandonné France Télécom, d'autres avaient abandonné depuis longtemps pour les communications internationales"*. Ces informations, même si elles ne constituent pas un gage de fidélisation, *"confirment les clients les plus actifs au niveau du changement de fournisseur"*, et sont aussi pour les commerciaux d'EDF *"l'occasion d'avoir leur perception d'un autre service public"*.

2. Une évolution du métier qui engendre une ouverture, mais aussi une perte de pouvoir

L'ouverture du marché, par le changement des règles de négociation qu'elle implique, va avoir un impact sur le travail même des responsables commerciaux d'EDF, et leur métier va subir de fortes évolutions, qu'ils commencent déjà à ressentir avec les nouvelles demandes de clients en terme "d'offre globale".

Spontanément, les premières évocations à propos de l'impact de l'ouverture du marché pour les commerciaux d'EDF sont positives, et s'expriment en terme de renouveau et d'ouverture d'esprit. Ainsi, l'ouverture du marché, c'est l'attrait d'un *"nouveau métier"*, *"plus vivant"* et *"plus libre"*, avec *"plus de marges de négociation dans des domaines plus divers"*. L'impact du changement des règles du jeu sur les rapports humains est stimulant : *"Sur le plan humain, on aura les mêmes hommes avec des règles du jeu différentes. Le côté humain est très intéressant dans la façon dont on va changer les rapports. Ce sera les mêmes acteurs avec un jeu différent"*. Une stimulation naît de même avec *"l'accélération de la demande de réponse à des contrats"*, la nécessité de proposer des offres plus personnalisées, et avec une plus grande réactivité (*"ça ne se fait plus à la même vitesse"*). Il faudra pour les commerciaux *"être capables de répondre à des contrats qu'aujourd'hui, on n' imagine pas pouvoir faire"*, et pour cela travailler en partenariat, ce qui leur permettra d'enrichir leur métier, en approchant des préoccupations autres que techniques : *"La possibilité de faire alliance, ça aussi, c'est nouveau, avec des partenaires qui font notre métier. On a besoin de ça pour répondre à des appels d'offres. Ça va nous ouvrir l'esprit ! Il faut développer une ouverture d'esprit. Aujourd'hui notre boulot c'est technique, un peu de tarif, etc. Demain on va peut-être parler techniques un peu plus boursières, et d'autres choses..."*.

Toutefois, sous cet enthousiasme de prime abord face à l'évolution de leur métier, nos interlocuteurs laissent filtrer une certaine appréhension, et l'un d'eux déclare avoir *"une inquiétude"*. En effet, l'ouverture du marché va engendrer deux tendances complémentaires qui risquent *a priori* d'impliquer une *"perte de pouvoir"* des commerciaux, en tout cas dans leur rôle actuel.

La première tendance est que les négociations du contrat de fourniture d'électricité s'opèrent de plus en plus avec un interlocuteur du service "achats" de l'industriel, et de moins en moins avec un interlocuteur du service "technique". Même si *"la relation avec le technique existera encore quelques années [...] parce qu'on fournit toujours un service dans la production"*, nos interlocuteurs estiment que *"dans le long terme, ce sera probablement le service achat qui prendra en main l'électricité"*. Or leurs premières expériences de relations avec les services achats de leurs clients leur montrent qu'ils ne sont pas bien armés à ce jour pour négocier avec ces interlocuteurs, puisqu'ils ont un habitus d'ingénieur alors que ces derniers ont un habitus financier : *"Avec le service achats,*

ça ne fonctionnera pas du tout de la même façon. Ce ne sont pas les mêmes rapports. On ne s'adresse pas de la même manière à un technicien qu'à un acheteur ; — L'acheteur, il veut faire baisser les prix, le technicien, il veut que ça marche ; — L'acheteur, il sera jugé sur le pourcentage de baisse qu'il aura pu négocier, alors que le technicien, il sera jugé sur le taux de marge de son usine, et non pas sur le prix uniquement ; — Nous, on a toujours été habitués aux interlocuteurs techniques".

La seconde tendance est que les négociations du contrat s'opèrent à un niveau de plus en plus centralisé, les commerciaux perdant alors la maîtrise du contrat puisque *"toute la partie qui se négociait au niveau local risque de disparaître"*. Un de nos interlocuteurs explique le mécanisme de cette perte de pouvoir : *"Aujourd'hui dans nos contrats, il y a la fourniture et le transport d'énergie. Demain, le transport risque d'être sorti, puisque demain le réseau de transport sera le même pour tous les producteurs. En tant que commerciaux, on risque de n'avoir plus qu'à négocier la partie fourniture d'énergie. Or à partir du moment où on ne négocie que la partie fourniture, on peut imaginer regrouper plusieurs sites et faire un contrat plus global, et alors, on ne sait pas où ça se négociera. Ça risque d'être négocié au niveau central, et on risque de perdre cet aspect du contact"*. Les commerciaux risquent ainsi de perdre la maîtrise *"des cordons de la bourse"* au niveau local, et en conséquence la légitimité qui découle de cette maîtrise : *"Le plus gros risque du métier au quotidien, c'est qu'on sera moins légitimes au niveau du site client, en termes de prix. On n'aura pas autant de négociations que ça, sur le terrain. Parce que même l'acheteur dans l'usine, il ne va pas négocier les prix. Tout se fera au niveau de la direction des achats nationale, au niveau central. Sauf pour les sites qui sont gros et uniques en région, mais là, il y en a très peu, c'est un ou deux"*.²

III. LES STRATEGIES D'EDF, ET CELLES DE SES CONCURRENTS

A. LES STRATEGIES DE FIDELISATION D'EDF

1. Une fidélisation fondée sur la connaissance du terrain

Dans le contexte de concurrence, le principal atout d'EDF est *"la bonne connaissance du client"* qu'a l'opérateur, et surtout sa situation de monopole jusqu'à ce jour : *"On a déjà 100% du marché, on est déjà sur le terrain"*. De l'avis de nos interlocuteurs, EDF dispose

² Remarquons que les participants soulignent le même processus de perte de pouvoir du côté de leurs interlocuteurs chez leurs clients : *"Chez ceux qui ont des achats d'énergie décentralisés, la personne avec qui on est en contact sent bien que cette ouverture ne va pas être un «plus» pour son poste actuel. Elle se dit que ça va être centralisé, et [se demande ce] qu'elle va faire. Il y a quand même une crainte. Ceux où il y a déjà un organisme qui centralise les achats sont plus confiants"*.

d'une bonne image auprès de ses clients éligibles, qui, comme nous l'avons vu, ont confiance dans l'entreprise et la fiabilité de ses prestations techniques : *"On est un fournisseur solide vis-à-vis des gros groupes"*. Par ailleurs, EDF *"a une image de rigidité, mais d'honnêteté"*, et est perçue comme un partenaire avec qui on peut malgré tout et en dernier recours discuter : *"On n'en arrive que très rarement au contentieux. On est quand même assez souple, ou bonne poire ! On s'arrange, ce sont des arrangements à l'amiable"*. EDF a aussi la capacité, vu son volume de production, de proposer des prix compétitifs : *"On est assez gros pour faire des offres intéressantes qui ne fassent pas vaciller la maison"*. Enfin, l'entreprise commence son ouverture à l'international depuis quelques années, et devient progressivement *"plus réactive au niveau européen"*. En Europe, des contrats commencent à se négocier, par exemple en Allemagne puisque les Allemands *"sont plus en avance sur la transposition de la directive et peuvent déjà choisir leur fournisseur"*. Mais les contacts avec EDF des clients allemands sont aussi destinés *"à avoir des moyens de pression sur leurs fournisseurs actuels en Allemagne"*. Dans ces contacts européens, les avantages comparatifs d'EDF peuvent être d'une part le prix, et d'autre part *"le conseil en process éventuellement"*, les producteurs d'électricité étrangers n'ayant pas l'équivalent de la Direction des Etudes et Recherches d'EDF.

Cette connaissance du terrain, cette "présence" d'EDF, sont des aspects essentiels qui fondent la fidélité des clients. Pour les commerciaux présents, les "éléments" de la fidélité des clients sont en effet *"des relations dans la durée"*, *"l'occupation du terrain"*, *"une forte implication dans la vie du client"*, *"savoir se rendre indispensable"*. C'est aussi *"coller à la cuture"* de l'industriel, et savoir *"adapter sa relation aux différents niveaux de ses interlocuteurs"*, pour parler *"un même langage"*. Cette présence pourrait même aller jusqu'à *"avoir un bureau chez le client, aller travailler chez lui"*, ou encore *"avoir notre centrale chez lui, et gérer son parc de voitures électriques"*.

Outre sur la compétence technique d'EDF, la *"sécurité"* apportée en matière d'alimentation et les capacités de l'entreprise en matière de recherche/développement, la fidélité des clients se fonde également sur les potentialités d'EDF à développer avec eux un réel partenariat. Ainsi la fidélité, c'est aussi un *"partenariat sur des domaines annexes"*, des *"alliances sur des opérations"*, des *"intérêts communs"*, des *"partenaires communs"*, des *"prises de participation"*, des *"prises de risques communes"*. La fidélité, c'est aussi un *"réseau de relations"*, et des pratiques de *"lobbying"*.

Les contacts durables et la fidélité s'entretiennent aussi par l'organisation d'événements, qui permettent de développer des *"relations extra-professionnelles"*, et sont l'occasion *"d'avoir un contact plus détendu et moins formel"* avec les clients. *"Champagne"* et *"séduction"* sont des "objets" de la fidélité. Ces événements peuvent être *"des invitations à*

des colloques, à des conférences, à des manifestations promotionnelles". Un de nos interlocuteurs cite l'exemple d'une visite au Louvre après sa rénovation : "On avait organisé une visite au Louvre personnelle pour nos clients il y a trois ans, rien que pour eux, le soir, en personnalisé. Il faut créer une histoire, un événement qui va marquer le client, qui laisse une trace". Un autre événement marquant peut être une visite de centrale : "Il y avait aussi des invitations à visiter une centrale nucléaire en cours de construction. Les gars qui ont vu ça il y a vingt ans, ils en parlent encore". Il y a aussi "le concert à Gaveau", où chaque année se produit un orchestre avec des personnes qui travaillent à EDF, et qui est l'occasion d'inviter des clients. Actuellement, il pourrait y avoir les invitations au Stade de France, mais EDF ne dispose que de peu de places. Enfin, nos interlocuteurs citent comme occasion de la fidélité les invitations à des voyages, mais elles ne seraient pas forcément "bien vues" par les industriels en ces périodes de restriction budgétaire : "Le client va dire «je préférerais que l'argent du voyage, vous l'utilisiez pour me faire une ristourne»".

Enfin, un autre fondement de la fidélité, c'est *"donner un coup de main sur les activités annexes, sur des affaires personnelles" : "Par exemple, son cousin, on lui a coupé le jus parce qu'il n'a pas payé sa facture, ... est-ce qu'on peut faire quelque chose ? Si vous résolvez le problème du gars... D'ailleurs, s'il vous demande, c'est qu'il a déjà une bonne image de vous".* Nos interlocuteurs font toutefois remarquer que par ces pratiques informelles, ils fidélisent la personne, plus que l'entreprise cliente. Par ailleurs, ce double positionnement d'EDF, à la fois sur un marché ouvert de "gros" clients, et sur un marché captif de particuliers, peut avoir l'inconvénient du risque d'amalgame entre les prestations aux particuliers et les prestations aux industriels : *"Je ne suis pas certain que d'avoir à la fois une part de marché concurrentiel et une part de marché captif soit un avantage vis-à-vis de nos concurrents. Il arrive que le client au niveau industriel réagisse par rapport à son expérience de particulier. Ils peuvent être très contents comme industriels, et pas contents comme particuliers, et l'image qu'on a chez les particuliers déteint sur l'image au niveau industriel".*

2. Les limites de la fidélisation

La fidélité, ou la fidélisation des clients, c'est aussi répondre à leurs demandes de diversification des services, c'est-à-dire pour EDF *"lutter contre toutes les interpositions en développant nous-mêmes des services, ou en faisant nous-mêmes de l'interposition".*

Mais EDF reste, comme nous l'avons vu, mal armée pour répondre à ces demandes. L'organisation est perçue comme "lourde", avec une faible capacité à s'adapter rapidement (*"la réorganisation des clients dure depuis deux ans !"*), principalement du fait de *"l'actionnaire unique et politique" : "C'est l'actionnaire qui crée la lourdeur. [...] Le*

statut de l'entreprise n'est pas un avantage, du point de vue de la concurrence". Cette lourdeur est par ailleurs renforcée par les luttes de pouvoir internes pour la direction de l'organisation : "Les bagarres à la direction d'EDF, c'est très mauvais dans la période actuelle. Il va sûrement y avoir un changement de Président et ça, ce n'est pas bon dans la période actuelle, car ça ralentit la prise de décision".

Cette lourdeur, et le flou qui demeure sur les frontières de la légalité en matière d'alliance avec d'autres prestataires de services, font qu'EDF est peu capable de répondre à une demande d'offre globale en matière énergétique par exemple : *"On n'a pas le droit, on ne sait pas faire, on peut se faire cisailier à tout moment. On peut faire des montages assez compliqués avec des entreprises partenaires en sous-traitance. On n'est pas très bien armé pour ce type d'alliances. Il y a un problème de droit et un problème de savoir-faire. Il faudrait un peu plus d'expérience et de formation en plus"*. Face aux appels d'offres de fourniture de multi-énergies, ou de fourniture sur les sites européens des clients français, EDF ne peut faire à ce jour que des *"réponses d'attente"*, et tenter de faire traîner le dossier, ou encore faire des montages qui restent dans le flou juridique : *"[Lorsque l'appel d'offres arrive] On va voir le client, on fait traîner, on essaie de faire gagner du temps. On envoie une copie du dossier au directeur général. En parallèle, on essaie de voir ce qu'on peut faire avec les partenaires locaux. Il faut bien comprendre ce que le client veut faire. Après, on garde le contact, on essaie d'apporter les informations au compte-gouttes. [...] Et on attend le feu vert de la direction, pour savoir où on peut aller et où on ne peut pas aller. Les juristes sont prudents chez nous. Ils disent «on est regardé», alors ça traîne. Si personne ne veut prendre de décision, c'est le commercial de base qui s'en charge, c'est ce qu'on a fait sur IBM. Ce n'est pas bien clair. Les pouvoirs publics se sont bien gardés de trancher là-dessus"*.

La lourdeur se traduit également par l'impossibilité d'EDF jusqu'à ce jour de répondre aux demandes des clients concernant la facturation, comme par exemple le regroupement des factures de plusieurs sites. De l'avis d'un de nos interlocuteurs, *"il va falloir deux ou trois ans"* pour arriver à proposer le regroupement de factures. Dans le même sens, EDF aujourd'hui *"ne propose rien en matière d'échange de données informatisées"*, alors que c'est une attente de certains industriels, comme Renault par exemple. Les pratiques des commerciaux restent *"très artisanales"*. Certains envoient des données par e-mail, mais ce n'est pas systématique, c'est ponctuel pour les quelques clients qui le demandent. Ils déclarent que *"c'est du bricolage"* et estiment avoir aujourd'hui *"une certaine difficulté à généraliser ce genre de service"*.

Enfin, EDF doit encore faire face à d'autres handicaps. Par exemple le fait que *"l'évolution des mentalités"* n'a pas encore touché tous les représentants de l'entreprise : *"Quand nous, on sera fournisseurs, ça sera plus la même chose, ça sera le client qui nous dit «voilà, c'est comme ça». On est en train de changer les règles du jeu, mais les mentalités n'ont pas fini d'évoluer, il y a encore pas mal de gens de l'entreprise qui ne se sont pas adaptés au fait que c'est le client qui nous fait manger"*. Ou encore le fait que si EDF a une bonne compétence technique, elle ne sait pas forcément le faire savoir : *"On a un savoir-faire qu'on ne sait pas valoriser. C'est important que le client sache qu'on ne*

vend pas que le Kwh, que notre présence lui apporte tout un tas de services, mais on ne sait pas bien le communiquer".

B. LES STRATEGIES DE PENETRATION DU MARCHÉ DES CONCURRENTS D'EDF

1. Les stratégies des concurrents français : l'interposition et le multi-services

À l'opposé, les atouts et les handicaps des groupes français concurrents potentiels d'EDF pour pénétrer le marché (Compagnie Générale des Eaux, Lyonnaise des Eaux, etc.) sont un peu le miroir inversé de ceux du producteur d'électricité. Leur connaissance préalable des situations concurrentielles est un de leurs atouts : *"Nos concurrents évoluent dans un univers concurrentiel, ils ont toujours été dedans ; nous, on débarque, on découvre ce monde là"* ; tout comme leur plus grande liberté d'action : *"— Ils ont la liberté de se diversifier, d'attaquer par n'importe quel bout. Eux, ils ont la liberté totale. — Ils sont moins observés par Bruxelles"*.

En termes de pratiques commerciales, selon nos interlocuteurs leurs concurrents français sont *"plus souples, plus efficaces"*, avec *"des pratiques commerciales moins naïves"*. Puisqu'ils *"ne partent de rien"*, ils peuvent s'adapter plus facilement aux demandes des clients éligibles, et seront à même de leur proposer les services demandés auxquels EDF ne répond pas à ce jour, autour de l'échange de données informatisées ou de la facturation notamment : *"[En matière de facturation] ils seront moins rigides, ils partent de zéro. Alors que nous, on a tout à modifier. Un client qui demande une facture pour plusieurs sites on ne sait pas faire. On ne sait pas intégrer la facturation d'un service sur la facture d'énergie. On ne sait pas faire un tarif de Kwh spécifique"*.

Il est probable aussi qu'ils soient meilleurs négociateurs qu'EDF, car ils n'ont pas le même habitus technique, et peuvent se focaliser plus facilement uniquement sur la partie financière, alors que nous avons vu que les responsables commerciaux d'EDF sont peu à l'aise sur cet aspect de la négociation : *"[En matière de relation commerciale] ils seront très bons. Ils sont moins ancrés avec tout ce qui est production. Nous, on a une histoire très ancienne sur tout ce qui est relations techniciens, et ils ne chercheront pas à l'avoir, parce que ce n'est pas là que se prendront les décisions. Ils n'auront qu'un pan de la connaissance, la partie achats / décideurs"*. Par ailleurs, en terme de tarifs, de l'avis de nos interlocuteurs, leurs concurrents *"seront capables de vendre à marge zéro pour pénétrer un marché, pour être compétitifs"*, et eux *"auront le droit"* de le faire. De plus, du côté d'EDF, si des économies d'échelle sont possibles vu son volume de production, en contrepartie ses coûts de revient sont plus élevés, *"c'est-à-dire qu'un mec d'EDF coûte plus cher que dans la concurrence"*.

Sur la question des offres globales, comprises comme la fourniture de toutes les énergies transformées ou comme la fourniture de l'électricité dans tous les sites mondiaux des industriels, les concurrents français sont plus réactifs qu'EDF, puisqu'ils ne sont pas soumis à l'incertitude des décisions due à la tutelle de l'Etat. Ils ont plus de marges de manoeuvre, et se sont déjà placés sur ces nouveaux marchés : *"Ils peuvent répondre à des demandes de service global. Il y a les publicités de l'Air Liquide qui disent «on vous accompagne partout dans le monde». Ils sont capables de répondre à l'offre globale. Partout".* Ils ont *"de bons réseaux de relations"*, ils *"connaissent beaucoup de sites industriels très souvent à haut niveau"*, et sur ces marchés, leur principale plus-value est d'avoir *"d'autres produits que l'électricité"*, d'être *"multi-services"*. C'est pourquoi *"leur plus-value sera dans l'interposition"*.

En contrepartie, les handicaps des concurrents français d'EDF comme la Générale des Eaux et la Lyonnaise des Eaux, sont, s'ils veulent se placer comme producteurs, *"qu'ils ont encore leurs preuves à faire en ce qui concerne l'électricité"*, alors que c'est le métier de base d'EDF. Pour les stratégies d'interposition, ils semblent avoir peu de handicaps, excepté qu'ils *"n'ont pas toujours une bonne image"*, et que, *"dans la mesure où ils sont déjà présents sur les sites, un industriel n'aura pas forcément envie d'être complètement phagocyté"*. Mais en même temps, les industriels sont demandeurs d'offres globales, donc les choix vont *"dépendre des stratégies d'achats des entreprises"*.

2. Les stratégies des producteurs d'électricité étrangers : la prise de participation

Si les concurrents français d'EDF *"attaquent plutôt sur les services"*, puisque leur plus-value est d'être multi-services, les concurrents étrangers, qui sont des producteurs d'électricité comme EDF, *"attaquent plutôt par alliance, [...] en participation d'un autre opérateur, si possible français"*, car n'étant pas connus, ils sont *a priori* peu crédibles. Ils établissent des cartographies des zones les plus intéressantes du point de vue consommation, celles où il y a des clients *"sur lesquels ils peuvent faire le plus de marge"*, puis *"s'associent sur un site avec la Lyonnaise, la Générale ou l'Air Liquide par exemple, pour prendre une zone industrielle"*. Nos interlocuteurs citent l'exemple de British Gaz pour expliquer la stratégie des concurrents producteurs d'électricité étrangers, qui leur permet de pénétrer un marché en résolvant le problème de la crédibilité, c'est-à-dire sans avoir à démontrer leurs compétences techniques : *"Par exemple British Gaz a fait ça à côté de Poitiers. Ils sont allés chez un distributeur nationalisé pour entrer dans la zone, c'est la moitié d'un département³. Ils attaquent par derrière, ils viennent voir le distributeur,*

³ Il y a en France un peu plus d'une centaine de distributeurs nationalisés, dont sept "gros". Ils représentent 5% environ en énergie distribuée, et en territoire environ 4 départements.

proposent d'investir, par exemple de renouveler son réseau électrique et d'en payer la moitié, et en contrepartie, ils rentrent à 50% dans le capital de la société. Ils sont sur place, tiennent les rênes, et de là, ils peuvent distribuer les clients industriels qui sont derrière, quand ils ont un pied dans la place. C'est une façon d'entrer, purement capitalistique. Donc là, ils n'ont pas besoin d'être crédibles sur le plan technique".

C. LA REACTION DES CLIENTS ELIGIBLES FACE A DIFFERENTS SCENARIOS D'OFFRES CONCURRENTIELLES A CELLE D'EDF

Les différents scénarios que nous avons proposés aux participants de la table ronde, en leur demandant comment selon eux leurs clients éligibles y réagiraient, confirment les atouts et handicaps respectifs d'EDF et de ses concurrents potentiels.

1. L'arrivée sur le marché d'un concurrent proposant un tarif inférieur de 10% à celui d'EDF

À la proposition d'un scénario selon lequel un concurrent arrive sur le marché avec des prix de 10% inférieurs à ceux pratiqués par EDF, nos interlocuteurs expliquent tout d'abord comment eux-mêmes réagiraient. Tout d'abord par l'analyse de l'offre concurrente : "*— Je demande à examiner l'offre faite par le concurrent ; — Il faut comprendre pourquoi il est 10% moins cher ; — Et qu'est-ce qui fait qu'il est moins cher ; — Il faut bien étudier l'offre du concurrent et savoir où ça fait mal*". Puis en mettant en avant les avantages de l'offre d'EDF, et les points faibles de l'offre concurrente : "*— On dira ce qu'il y a dans notre offre et éventuellement pourquoi elle est plus chère ; — Il faut qu'on soit capable de montrer en quoi l'offre du concurrent est moins bonne ; — Il faut discuter avec le client, lui mettre le doute, trouver les failles de la proposition du concurrent, soit montrer nos points forts, soit accentuer les points faibles des concurrents*".

Pour ce qui est de la réaction des clients éligibles face à un tel scénario, elle sera tout d'abord, pour la plupart d'entre eux, de demander à EDF de revoir son offre : "*Ils nous appellent tout de suite, et ils nous disent : «On a 10% moins cher, qu'est-ce que vous pouvez faire ?»*". Mais nos interlocuteurs soulignent le caractère irréaliste du chiffre de 10%, différentiel face auquel aucun client n'hésiterait à changer de fournisseur : "*À 10% au-dessus, il n'y en a aucun qui reste. C'est énorme ; aucune chance. C'est plutôt du 1 ou 2%. 2%, c'est le grand maximum, en général, on est sur du 0,x%*".

Si l'on se place dans une hypothèse plus réaliste, avec un différentiel de 1% par exemple, les réactions des clients éligibles dépendront de l'historique des relations, de la position du client dans le jeu politique français, et aussi de la position du décideur et de sa personnalité. Ainsi selon les responsables commerciaux présents, lorsque les interlocuteurs chez les industriels sont les financiers, ils sont plus libres en interne, vis-à-vis des directions d'usine, de changer de fournisseur que si la décision relève des services techniques. Par ailleurs, certains gros groupes ne partiront pas facilement à la concurrence, du fait des liens nationaux et politiques entre les entreprises françaises : *"Des groupes comme Péchiney, on les voit mal passer à la concurrence comme ça. Il y a eu des contrats nationaux, des rapports entre directeurs généraux. À ce niveau là, on imagine mal les très gros clients partir comme ça. C'est des aspects politiques. Ça ferait du foin. Chez Lafarge, chez les cimentiers par contre, ils sont sans états d'âme. Ils ont une stratégie d'entreprise différente, ils n'ont pas la même culture d'entreprise. Renault et Peugeot, au contraire, c'est très français. Même s'ils nous titillent aujourd'hui, je ne pense pas qu'ils soient pas prêts à aller chez des producteurs étrangers"*.

Dans l'hypothèse d'un tel scénario, EDF tenterait de contrebalancer le facteur prix par l'offre de services annexes plus spécifiques, sur le plan technique par exemple comme *"des services de maintenance de leur poste électrique de réception"* ou *"un audit énergétique"*, ou sur le plan commercial, comme *"un tableau de bord du suivi de leurs consommations énergétiques, un suivi atelier par atelier"*, ou *"des facilités de paiement"*, ou encore un système de facturation plus adapté à leurs besoins, par le rythme des factures ou parce qu'il leur permet *"de gagner de l'argent en trésorerie"*.

2. L'arrivée sur le marché d'un concurrent proposant des services liés à la facturation

Ce scénario confirme l'attente des clients en matière de services liés à la facturation. Selon nos interlocuteurs, dans l'hypothèse où un concurrent proposerait, pour le même prix de fourniture qu'EDF, la possibilité d'un regroupement des factures de plusieurs sites, certains de leurs clients pourraient changer de fournisseur, surtout si ce service représente une économie importante pour eux, ou encore si cet argument s'ajoute à d'autres, s'il y a une convergence d'avantages dans l'offre concurrentielle. Face à ce type de demande et à cette hypothèse de scénario, les commerciaux d'EDF s'efforceraient de donner au moins une réponse d'attente : *"Sur des trucs comme ça, il faut qu'on leur réponde, même si c'est une réponse d'attente. Qu'on leur donne un engagement, «à partir de telle date on peut faire»"*.

3. L'arrivée sur le marché d'un pétrolier qui propose une offre énergétique globale

À nouveau, ce scénario confirme l'attente des clients éligibles en matière d'offre énergétique globale, à laquelle EDF ne sait pas bien répondre aujourd'hui. Ainsi, face à ce type d'offre, *"les clients aiment, ils sont preneurs ; ils n'y voient pas d'inconvénients a priori"*, dans la mesure où cette solution leur permet *"une certaine optimisation"*. Selon nos interlocuteurs, la prise en charge peut aller jusqu'à l'exploitation des réseaux, permettant l'externalisation de la gestion des ressources humaines liées à cette exploitation, et *"le pétrolier peut même racheter l'amortissement, l'industriel restant propriétaire des installations"*. À l'éventuelle limite que constitue le fait que l'industriel se lie avec un fournisseur unique, la réponse est de faire des contrats *"sur des durées les plus courtes possibles [deux ou trois ans], pour renégocier"*.

4. L'arrivée d'un trader qui garantit au client de lui trouver toujours le meilleur tarif disponible sur le marché

Un autre scénario proposé aux participants est celui de l'arrivée sur le marché d'un trader qui garantit aux clients de toujours leur trouver l'électricité la moins chère. Ce scénario confirme les points forts d'EDF — la qualité du courant et la fiabilité de l'alimentation — est ses points faibles, la difficulté à négocier sur le plan commercial.

Ainsi, nos interlocuteurs estiment qu'ils auraient du mal à déconstruire l'offre d'un trader. Même s'ils *"se soignent"* avec *"23 jours de formation commerciale, sur les attitudes à adopter face au client, la négociation, les argumentaires, etc."*, ils restent *"moins bien armés"* face à un trader que face à un discours très technique : *"Le trader utilise un langage différent, son offre, on aura de la peine à la démonter. La technique est un point important dans notre métier"*. Par ailleurs, la primauté donnée à la négociation tarifaire dévaloriserait les atouts techniques d'EDF en terme de recherche/développement : *"Est-ce qu'on aura encore intérêt à conseiller le client sur son process ? Est-ce qu'on aura intérêt à payer deux ou trois mille personnes à la DER pour faire ça ?"*.

Mais dans ce scénario, EDF ne reste pas sans atouts, car l'électricité est une matière première non stockable, et les clients industriels éprouveraient une certaine crainte, vu les enjeux d'une rupture d'alimentation, à acheter au coup par coup. Ce serait *"un nouveau monde"*, dans lequel les *"industriels ne voient plus les fournisseurs"* et où *"l'électricité devient un truc comme ça"*. Or *"les industriels aiment bien garder un lien avec leurs fournisseurs"*, et *"ça prendra des années avant que les mentalités évoluent"*. L'impossibilité de stocker et la nécessité de se garantir de la continuité de l'alimentation conduisent un de nos interlocuteurs à imaginer ses clients industriels avoir plutôt un

recours ponctuel à un trader, pour leurs pointes de consommation : *"Je le vois mieux [le recours au trader] en cas de besoin particulier, c'est-à-dire que l'usine choisit la quantité d'énergie dont elle a besoin pour sa base, elle a un fournisseur, et elle fait peut-être appel à un trader pour ses besoins ponctuels, pour une pointe, de quinze jours par exemple".* Toutefois dans cette hypothèse, *"il n'est pas sûr que ça leur rapporte beaucoup d'argent"*.

Avec le scénario d'un "marché spot", où les industriels achèteraient au coup par coup leur électricité, on rejoint le handicap de l'offre des traders en terme d'absence de lien avec le fournisseur et de garantie de la fiabilité de l'alimentation, auquel s'ajoute le risque financier. Une telle organisation nécessiterait de la part du client une bonne connaissance des mécanismes d'un tel marché, et comporterait le risque pour lui, *"comme à la bourse"*, de payer plus cher qu'un contrat à long terme.

5. L'arrivée d'un auto-producteur à proximité du site du client, qui lui propose de l'alimenter directement

Enfin, un autre scénario proposé est celui selon lequel un producteur proche d'un client éligible lui propose de l'alimenter directement, par un réseau spécifique. Face à cette hypothèse, les participants soulignent qu'il est nécessaire que la production soit couplée au réseau, car avec une ligne propre, la qualité du courant serait médiocre. Par ailleurs, pour assurer la qualité de la fourniture, il faudrait que la production du fournisseur *"soit vraiment très importante"* par rapport aux besoins de l'industriel. À ces conditions, c'est une hypothèse qui pourrait satisfaire un client potentiel. Reste toutefois le problème de la fiabilité de l'alimentation, et à définir le rôle que devra jouer EDF en matière de "secours", et à quel coût : *"— Le seul point qui pourrait le faire réfléchir, c'est si la centrale tombe en panne, quel secours a-t-il ? Est-ce qu'on obligera EDF en tant que service public au secours obligatoire ? ; — Il pourrait acheter un secours à EDF. La question, c'est alors «quel est le prix du secours ?» ; nous, on a intérêt à le lui fournir de toute manière ; — Mais, on n'est pas sûr de fixer librement le prix du secours. Auquel cas, ce n'est pas forcément intéressant"*.

D. L'IMAGINAIRE DE L'UNIVERS D'EDF ET DE L'UNIVERS CONCURRENTIEL

En termes plus créatifs et symboliques, nous avons proposé aux responsables commerciaux présents de s'imaginer être des martiens, qui découvrent dans une vingtaine d'années d'une part une planète terrestre sur laquelle toutes les industries et entreprises auraient décidées d'être "fidèles" à EDF pour leur fournir leur électricité, et d'autre part une planète sur laquelle les clients auraient tous basculé pour des offres concurrentes. Bien que

nos interlocuteurs aient un peu de mal à entrer dans ce type de jeu⁴, un univers dominant dans chaque situation se dégage de leurs représentations.

La planète alimentée en électricité par EDF renvoie ainsi à un univers de douceur, de facilité, et de bonheur.

La douceur s'exprime par exemple à travers les formes et les couleurs : *"C'est le paradis, elle est bleue avec des petits nuages blancs, pas gris. La planète est ronde, ça ne fait pas mal, ça ne coupe pas"* ; mais aussi à travers l'absence de pollution et une climatisation tempérée : *"Il n'y a pas de bruit, pas de fumée ; tout l'air est conditionné. Il ne fait pas au-dessous de -10 l'hiver et de +30 l'été"*. C'est un univers agréable, proche de la nature : *"— Il y a des arbres, des fleurs ; — Il n'y a plus de réserves de gaz ! ; — Il n'y a pas de lignes haute tension. Juste un ou deux pylônes, comme ça, pour se souvenir !"*. Il y règne le calme et la discrétion, mais en même temps une certaine gaieté : *"— La planète brille ; — Elle est lumineuse, elle attire les martiens ; — Il y a des voitures bleues partout ; — Non, ce serait plutôt discret... Ce serait caché, on ne verrait pas EDF, ce serait bleu de loin ; [...] Les gens seraient habillés très colorés, très variés"*.

La facilité est traduite dans les moyens de déplacement : *"— Tout marcherait tout seul ; [...] — Les gens se déplaceraient en patins à roulettes électriques ; — Ils auraient des boosters pour les côtes. [...] Il n'y aurait plus de problèmes de déplacement. On pourrait juste penser, et on se déplacerait. Ou alors on se mettrait dans une bulle, dans un truc électromagnétique, et on dirait «je veux aller là», et on s'y retrouverait trois secondes après"*.

Le bonheur enfin s'exprime à travers une certaine authenticité des relations : *"— Les gens sourient. [...] Les gens se mettraient à parler entre eux, il n'y aurait plus de portables, plus de mails, plus de trucs comme ça. [Comment se passent les pauses, que font les gens ?] — Ils parlent des émissions de télé de la veille ; — Ils parlent de leurs loisirs ; — Ils n'ont pas de pause. Leurs loisirs, c'est l'usine, ils seraient heureux de travailler. Ils ont une productivité maximale, dans le bonheur !"*.

En décrivant l'univers de la planète alimentée par d'autres fournisseurs d'électricité qu'EDF, nos interlocuteurs semblent souvent l'assimiler à une planète alimentée par d'autres énergies que l'électricité. À l'opposé de la première, sur cette planète domine une ambiance agressive, dure. Elle serait triste dans ses couleurs : *"— C'est gris ; — Moi, je dirais que ça marche aussi bien. Mais la planète ne serait pas bleue ; — Elle serait un peu glauque cette planète"*. L'agressivité se traduit dans les couleurs, dans la pollution, dans la chaleur, dans les matériaux : *"— Elle serait rouge, il y aurait de la pollution ; — De l'agressivité ; — Ça s'agite plus. [...] — Ils produiraient de l'acier, du métal. [Pour faire*

⁴ Cette forme d'animation créative est plutôt destinée à des groupes plus nombreux.

quoi ?] — Des boîtes de conserve ; — Les gens sont habillés en bleu de travail avec un casque. [Pour se protéger de quoi ?] — De la chaleur du métal".

CONCLUSION

L'ancienne situation de monopole d'EDF, ses compétences techniques reconnues, la fiabilité / sécurité de sa fourniture d'électricité, et ses liens avec les grands groupes industriels français, sont autant d'éléments qui lui assurent de larges avantages sur ses concurrents potentiels dans le contexte de l'ouverture du marché en 1999. Vu les enjeux liés à la qualité de l'alimentation électrique pour les clients éligibles, il est probable qu'une grande part d'entre eux hésitent *a priori* à changer de fournisseur. En revanche, il est probable qu'ils espèrent de la mise en concurrence une plus grande marge de négociation, pour obtenir d'EDF les services qu'ils attendent, en termes tarifaires et d'offres globales notamment. Ce sera le défi de l'entreprise de savoir répondre à ces nouvelles demandes, sous peine de voir effectivement, malgré ses atouts de départ, se développer l'interposition de ses concurrents français, et la pénétration des producteurs étrangers.