

ENTRETIEN | L'approche environnementale de l'entreprise

COMMENT CRÉDIBILISER UNE DÉMARCHE ENVIRONNEMENTALE DANS UNE SOCIÉTÉ DU SECTEUR DE L'ÉNERGIE ? C'EST LE PARI RÉUSSI PAR MYRIAM MAESTRONI, ALORS DIRECTEUR GÉNÉRAL DE PRIMAGAZ FRANCE. FORTE DE CE SUCCÈS, ELLE CONSEILLE LES ACTEURS DE LA FILIÈRE DANS LA CONCEPTION DE LEURS STRATÉGIES D'ÉCONOMIES D'ÉNERGIE.

« Inciter les clients à moins consommer d'énergie est rentable »



Myriam MAESTRONI
PDG, Économie d'Énergie

ÉCHANGES : En qualité de directeur commercial, vous engagez Primagaz dans le développement durable : n'y a-t-il pas là un paradoxe pour une entreprise considérée comme polluante ?

MYRIAM MAESTRONI : En 2003, après une absence de 15 années à l'étranger, je rentre en France avec la conscience que certaines entreprises de services affichent de meilleures performances que d'autres parce qu'un bon rapport « qualité/prix » est devenu une condition nécessaire, mais plus suffisante. Depuis 1996, je m'imprègne des concepts du modèle *Service Profit Chain* développé par Harvard Business School et repris dans l'ouvrage *Intelligence émotionnelle, Services et croissance*¹. L'enjeu est principalement d'intégrer les intangibles à l'offre et de réduire les inconvénients et les incertitudes perçus par le client, une fois la relation « qualité-coût » optimisée (cf. « *En savoir plus* »). À cette époque, je deviens également sensible à la différenciation naissante entre les « mauvaises » énergies fossiles et les « bonnes » énergies renouvelables. Compte tenu de mon expérience du secteur, cette vision me semble simpliste et radicale car les énergies renouvelables ne suffiront pas à pourvoir l'ensemble de nos besoins. D'autant plus qu'en France, la surreprésentation dans le mix énergétique du nucléaire – 30 % moins cher en France qu'ailleurs en Europe – amène une concurrence frontale entre les énergies fossiles et l'électricité. J'ai eu l'intuition très en amont que nous étions face à un changement de paradigme, qu'il fallait s'intéresser aux besoins énergétiques de nos clients avec comme objectif de ne plus raisonner en termes de prix unitaire par

énergie, mais de budget alloué à l'énergie. Or, la notion de budget alloué à l'énergie est relative ; ce budget est dépendant des habitudes de vie du client et d'une mise en œuvre efficace au travers des cinq piliers de l'efficacité énergétique.

Quels sont les cinq piliers de l'efficacité énergétique ?

Le premier pilier se rapporte aux caractéristiques du logement telles que sa situation géographique (nord ou sud), le nombre d'étages, la hauteur sous plafond ; le deuxième pilier porte sur les habitudes de vie et le nombre d'occupants. Sur ces deux piliers, il y a peu de leviers d'action en matière d'économies d'énergie, contrairement aux trois autres : les troisième et quatrième piliers se réfèrent aux caractéristiques et aux performances du bâti (isolation, ventilation et régulation) et du système de chauffage ; le dernier pilier concerne la possibilité d'ajouter des énergies renouvelables. Ces dernières se définissent en trois catégories : la première, la géothermie ou le solaire thermique – qui permet de réduire le besoin d'énergie via le préchauffage ; la deuxième, la bio masse ; et la dernière, la plus couramment mise en œuvre, la fabrication d'électricité à partir de sources renouvelables sur site ou déportées, telles que des panneaux solaires photovoltaïques ou des éoliennes.

Aider ses clients à consommer moins : n'y a-t-il pas là un autre paradoxe ?

L'expérience de la transformation de Primagaz de fournisseur de gaz pétrole liquéfié (GPL) en concepteur et fournisseur de solutions d'énergies durables



en savoir plus

↳ Mutations énergétiques, éd. Alternatives, Gallimard (co-auteur Jean-Marie Chevalier), novembre 2010.

Les solutions et programmes innovants d'Économie d'énergie

- **Valoriser** les économies d'énergie et les certificats d'Économie d'Énergie ;
- **Améliorer** de façon significative la relation avec les clients finaux : organisation orientée client ;
- **Renforcer** la valeur ajoutée de ses entreprises clients sur les trois axes du développement durable ;
- **Accroître** les initiatives concrètes en matière de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

à la campagne a été un puissant révélateur. L'enjeu est de passer d'une entreprise centrée « produit » à une entreprise centrée « client »². La nouvelle valeur ajoutée consisterait à conseiller nos clients dans la mise en œuvre de leurs besoins énergétiques, en prenant en compte les cinq piliers de l'efficacité énergétique et en leur proposant de nouveaux services tout en les aidant à consommer moins. « *Des clients plus satisfaits plus longtemps* », tel est le leitmotiv d'une politique commerciale plus rentable que celle consistant à en acquérir toujours de nouveaux, compte tenu du coût d'acquisition d'un nouveau client ! Aujourd'hui, la valorisation des entreprises retraduit la valeur de leur portefeuille de clients. Finalement, nous avons été en avance sur l'histoire puisque la loi d'orientation sur les politiques énergétiques – dite loi POPE – de 2005 a enjoint les fournisseurs d'énergie à aider leurs clients à consommer moins. Notre anticipation de deux ans nous a permis de ne pas subir ce changement et donc d'être plus innovants et créatifs.

Quel rôle l'intelligence émotionnelle, un autre de vos sujets d'étude favoris, peut-elle jouer dans la transformation d'activités industrielles en activités de service ?

Un rôle essentiel : j'ai engagé une révolution culturelle dans une société industrielle d'ingénieurs. Dans le cadre de son repositionnement, tout a changé : j'ai nommé des ingénieurs au marketing. La terminologie a également été modifiée ainsi que l'offre commerciale, la publicité ; les délégués « bouteille » et « citerne » sont devenus des conseillers énergie. En définitive, cette démarche, qui peut apparaître comme intuitive, était aussi le fruit d'une analyse en profondeur menée avec les différents spécialistes de l'entreprise, sur la base d'informations collectées du terrain, auprès des clients et

dans les différentes bases de données internes et externes. Finalement, tout cela m'a conduit à faire une offre de reprise de la société « Économie d'énergie » en 2011 (cf. « *Parcours* »).

Quel est le modèle d'affaires de la société « Économie d'énergie » ?

Le modèle économique d'« Économie d'énergie » repose sur son expertise dans la mise en œuvre efficace de l'énergie, qui est le corollaire d'une capacité à consommer moins et donc à faire des économies. Dans le contexte législatif actuel, c'est le fournisseur d'énergie qui doit mettre en place des solutions chez ses clients pour réduire leur consommation d'énergie et prouver qu'il a bien atteint son quota d'économie d'énergie. Les fournisseurs d'énergie – sociétés obligées – ont des objectifs chiffrés d'économie et trois ans pour les atteindre ; dans le cas contraire, ils devront s'acquitter d'une taxe. Le législateur a introduit le principe de la taxe évitée ; si aucune réduction n'était mise en œuvre, la taxe atteindrait 6 milliards d'euros. Le législateur, avec ce principe de taxe évitée, a créé un marché potentiel direct énorme puisque valorisé au niveau de la taxe, il est équivalent en base annuelle au marché du GPL. À notre avis, ces sociétés « obligées » ont tout intérêt à mettre en œuvre des solutions chez leurs clients pour plusieurs raisons. Tout d'abord, elles peuvent minimiser la nouvelle taxe. Deuxièmement, elles pourront le faire en changeant complètement la relation client ; et il vaut mieux investir de l'argent dans une relation client et réfléchir à l'évolution de son modèle que de payer une taxe. Enfin, c'est le moyen de relancer la demande, non plus dans le premier équipement, mais dans l'amélioration de la qualité des logements. En France, il y a 30 millions de logements et la qualité énergétique y est faible. La vocation d'« Économie d'énergie » est d'accompagner les sociétés « obligées » et les nouveaux acteurs engagés dans cette démarche. La société a choisi de créer une offre originale en conjuguant créativité et expertise solide du marché de l'énergie pour développer une approche de travail basée sur le principe de la cocréation. Son objectif consiste à mettre au point, avec ses clients, des solutions, programmes et stratégies d'économie d'énergie innovants. Plus généralement, « Économie d'énergie » a l'ambition d'identifier et faciliter les synergies vertueuses entre clients, partenaires et collaborateurs de l'entreprise et ainsi joue un rôle actif en matière de RSE. ■

1. Edition Maxima – Paris 2009.

2. *Customer centric organisation*.



parcours

Myriam Maestroni

- ➔ Depuis juillet 2011 : présidente de la start-up Économie d'énergie SAS – lauréate de La Tribune Women's awards, catégorie Green Business
- ➔ De 1996 à juillet 2011 : différents postes de direction générale au sein du groupe multinational privé d'origine néerlandaise SHV présent dans différents domaines d'activités dont la distribution de GPL – numéro 1 mondial au travers de SHV Gas-Primagaz – 4 ans en Espagne, 1 ans aux Pays-Bas
- ➔ De 1991 à 1996 : Différents postes de direction au sein du groupe Dyneff (premier pétrolier indépendant français)
- ➔ De 1990 à 1991 : Cabinet d'audit Guérard Mazars Sallustro
- ➔ Présidente de la Commission économique de l'Association européenne des gaz de pétrole liquéfiés (AEGPL) à Bruxelles pendant 3 ans et représentante de la société au sein des différentes organisations professionnelles – énergie, gaz et pétrole – en France et en Espagne