

Publié le 18 novembre 2022

Relation clients : la parole à Willem Pauwels (Paris Sud Aménagement)

Dans le cadre de ses rendez-vous « initiatives entreprises », OBEA, partenaire de la FedEpl, a interrogé Willem Pauwels, directeur général de la Sem Paris Sud Aménagement. Cet échange nous éclaire sur les bonnes pratiques en matière de relation clients et sur l'évolution du métier d'aménageur. Découvrez les sujets qui animent l'Epl au quotidien.



Paris Sud Aménagement se positionne, sur son site Internet, comme « *un acteur exemplaire au service de l'urbain* » ... « *répondant aux exigences d'une gestion moderne des services économiques d'intérêt général, c'est-à-dire réactive, performante et orientée vers le client* ». **La gestion de la relation clients est un enjeu stratégique au cœur de l'entreprise.**

Les EPL ont la particularité d'avoir des clients de différentes natures aux profils, champs de compétences, stratégies, positionnements, modes de fonctionnement et enjeux différents mais souvent complémentaires. Comment appréhendez-vous cette complexité dans votre gestion de la relation clients ? Comment accompagnez-vous vos collaborateurs pour qu'ils initient et maintiennent une relation clients performante, durable et de qualité ?

Effectivement, les clients sont multiples, leurs approches, leurs attentes, leurs intérêts sont donc différents. D'un côté, les clients professionnels et institutionnels qui sont eux-mêmes de différentes natures, et de l'autre le client final qui est l'habitant. **Chez Paris Sud Aménagement, nous avons décidé de travailler pour le bénéfice de l'habitant.** Néanmoins, nous avons des clients intermédiaires directs et indirects (collectivités, promoteurs, investisseurs). **Cette diversité de clients implique une écoute réelle de la problématique des parties prenantes. Nous**

devons être dans une démarche de conversation et de recherche d'un certain équilibre, ce qui n'est pas toujours simple, du fait d'intérêts divergents.

Côté habitants, il nous faut être dans une démarche d'appropriation et de pédagogie, c'est-à-dire leur expliquer pourquoi et comment les choses se font. On peut faire le plus beau projet du monde, si la population ne se l'est pas approprié, ou si le chantier est mal vécu, le projet sera un échec.

Nous considérons devoir être au plus près des habitants, d'autant qu'ils sont de plus en plus impliqués et exigeants. Côté équipe interne, cette diversité nécessite de faire comprendre la complexité de notre métier. **Notre métier est fait de convictions, mais nous devons aussi tenir compte des convictions des autres, ce qui n'est pas toujours évident quand on est soi-même convaincu que la solution que l'on porte est la meilleure ou la seule.**

La proximité avec nos clients est par ailleurs absolument essentielle. Cette proximité, pour qu'elle soit efficace, implique une forte responsabilisation des équipes opérationnelles internes. **C'est l'un des ingrédients qui leur permet de s'épanouir dans leur métier.**

Est-il possible de mesurer la satisfaction de vos clients, et plus spécifiquement des habitants ?

Il y a une véritable difficulté à calculer, quantifier, calibrer la satisfaction, et ce pour plusieurs raisons. **Tout d'abord, les seuls éléments de calculs sont les gens qui s'expriment.** Et les personnes qui réagissent sont, en général, les gens qui se plaignent. **Notre métier est appréhendable par chacun car les sujets que l'on traite représentent la vie du quotidien. Les habitants émettent des avis et critiques, ce qui est tout à fait légitime et justifié.** Mais les réactions deviennent de plus en plus violentes, ce qui n'est pas forcément facile à vivre pour nos collaborateurs et peut avoir une incidence directe sur leur moral. Ils sont en effet très impliqués dans leurs missions et exercent un métier particulièrement stressant mêlant des problématiques financières, de délais et de qualité complexes. La violence qui accompagne souvent les critiques nécessite donc un accompagnement spécifique de notre part.

L'objectif est de leur faire retrouver du plaisir dans la satisfaction non mesurée, par exemple, faire la sortie d'une école fraîchement livrée. En effet, voir le sourire des enfants ravis de leur nouvelle école prouve que le projet est réussi et réchauffe le cœur des équipes ! **Par ailleurs, la difficulté réside dans la temporalité liée à notre métier. L'aménagement, c'est du temps long !** Le résultat satisfaisant est bien souvent palpable dans un second temps, qui n'est pas forcément celui de la livraison, mais quand le quartier « tourne » et que les gens commencent à bien s'y sentir. Nos projets sont, en quelque sorte, des « éléments de greffe ». Or parfois, on ne peut pas immédiatement voir si « elle a pris », d'autant que nous organisons des projets « à vivre ». Le projet peut n'être qu'une pierre à l'édifice qui lui est plus grand. La réussite du projet ne peut donc pas être mesurée de façon isolée à un instant T, décorrélé du contexte plus global. Mais les avis et critiques négatives n'attendent en général pas. Heureusement, nous avons aussi parfois des satisfactions, sourires et remerciements exprimés immédiatement. Par exemple, lorsque nous avons livré la Place du Grand Ouest à Massy.

Au-delà de la question de la satisfaction, il faut se pencher sur la notion de réussite et de qualité de nos projets. Pour cela, il ne faut pas se limiter aux considérations purement

esthétiques, nécessairement subjectives, mais il convient de mesurer l'utilité du projet : s'il contribue et bénéficie à la qualité de la vie en ville, s'il amène une continuité urbaine, un commerce en pied d'immeuble, des entreprises qui participent à la vie sociale du quartier, le projet est alors réussi.

Votre Epl est en évolution permanente : création de nouveaux métiers, de nouvelles approches, de nouvelles filiales. Quelles évolutions ou innovations mettez-vous en œuvre ou envisagez-vous au niveau de la relation clients ?

Nous sommes effectivement en évolution permanente, mais à l'instar de beaucoup de structures qui ont compris que ne pas s'adapter, c'est disparaître ou se faire dépasser.

Pour réaliser des projets de qualité, il faut absolument tenir compte des évolutions de la société.

Notre objectif est d'être sur l'ensemble de la chaîne de valeur de production de la ville.

Notre métier est aujourd'hui davantage tourné vers le contenu que le contenant (forme urbaine, composition, structuration des espaces publics) : le bâtiment peut être beau, mais il doit surtout être bien vécu ; l'immeuble peut être beau mais si le pied d'immeuble est vide, il n'a aucun intérêt dans le quartier. Nous devons nous assurer de la programmation des bâtiments et pieds d'immeuble commerciaux. Nous avons d'ailleurs créé une filiale pour devenir propriétaires des commerces et attirer ceux qui vont participer à l'animation de la ville, à sa résilience, à son développement, à son attractivité.

De la même façon, nous nous intéressons à la façon d'attirer les entreprises vers les bureaux des quartiers que nous développons ou des bâtiments que nous acquérons. **Notre objectif est d'activer les bons leviers pour que l'opération soit bénéfique au territoire.** A cet égard, nous nous adaptons ainsi au profil des futurs occupants. Par exemple, nous savons que l'immobilier classique n'est pas adapté aux jeunes entreprises sortant des incubateurs du plateau de Saclay. Nous devons donc leur proposer des baux particuliers pour leur permettre de s'épanouir dans le bâtiment et les ancrer sur le territoire en créant et animant un réseau économique.

Nos activités se tournent de plus en plus vers des sujets de gestion d'actifs pour créer de l'attractivité, de la valorisation. Ainsi, nous passons d'un métier de pure production à également un métier de service.

Ces évolutions impliquent-elles de recruter des profils différents dotés de nouvelles compétences ?

Quand on fait ce métier, on est incompetent en tout. La seule compétence que l'on a est de faire travailler les autres. Par contre, on s'intéresse à l'ensemble des sujets car notre métier est de produire la ville. **Chez Paris Sud Aménagement, j'essaye de faire en sorte que les collaborateurs puissent toucher à l'ensemble des métiers au sein de la société.** D'ailleurs, chaque pôle, chaque fonction est géré par quelqu'un qui est lui-même touche à tout ! Nous fonctionnons de manière décloisonnée.

J'estime en effet que dans notre métier, on ne peut pas se cantonner uniquement à une séquence de la production de la ville, mais devons être sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Il ne s'agit pas de tout faire ou savoir tout faire, mais de mobiliser ses connaissances,

compétences et savoir-faire en fonction des questions qui se posent, des projets. Et parfois, pour produire de la ville, l'opération d'aménagement n'est pas une nécessité. Acheter des pieds d'immeuble pour créer de la cohérence commerciale et mettre en place de l'attractivité, c'est de la production de la ville sans être un métier d'aménageur classique. Il faut donc être capable de s'adapter.

Vous avez participé au Congrès des Epl à Tours les 5 et 6 octobre dernier. Qu'êtes-vous venu y chercher ?

Le congrès des Epl est un événement particulièrement propice aux échanges avec les confrères. Nous nous aidons mutuellement par des retours d'expériences, partages de bonnes pratiques, recherches de solutions. Et le Congrès nous permet d'échanger avec des professionnels moins présents dans d'autres manifestations, comme les institutionnels bancaires par exemple. Cela fait deux ans que j'y vais accompagné de ma Directrice administrative et financière. **Nous y trouvons tous les deux de grands bénéfices dans les thématiques traitées (gestion d'entreprise, juridique, nouveaux métiers).**

Quels conseils donneriez-vous à un dirigeant d'Epl souhaitant agir sur la qualité, la durabilité et la performance ?

Je lui dirais qu'aujourd'hui, **nous avons sans doute davantage les moyens d'agir** : nous sommes des acteurs économiques et non plus seulement des exécutants. Il faut donc en saisir les opportunités ! Et je lui dirais aussi de **cultiver la confiance au sein de ses équipes et la proximité avec ses clients.**

Pour en savoir plus sur l'activité de Paris Sud Aménagement : www.paris-sud-amenagement.fr

Cette interview a été réalisée par OBEA.

OBEA est la rencontre fructueuse d'expertises en Ressources Humaines, Management, Digital et Communication, assemblées pour réussir les transformations. Depuis 45 ans, le Cabinet analyse les impacts des transitions de notre société sur les entreprises et de développement de stratégies opérationnelles. Obea accompagne les principaux opérateurs publics, privés et d'économie mixte en charge du déploiement des politiques publiques au niveau national et dans les territoires autour de 4 pôles de compétences :

- Transformation & Engagement
- Communication
- Transformation digitale
- Développement des compétences

Pour découvrir l'activité de notre partenaire Obea : www.obea.fr

Par Perrine GOUEREC