



L'Académie du Service accompagne la grande région Sud-Ouest d'ERDF dans sa stratégie de reconquête de ses clients. Paradoxalement, sa situation de monopole augmente l'exigence de ses

clients, en manque de repères. Fort d'un projet global et transversal, ERDF relève le défi.

## LES POINTS CLÉS

- Une entreprise lancée à la reconquête d'une qualité de relation clients.
- Des équipes très impliquées et ouvertes à des méthodes nouvelles.
- Une démarche très complète, transversale, impliquant 3 niveaux de management et un process de déploiement avec transfert de compétences.
- Des moyens d'accompagnement et de mesure, capables de pérenniser la dynamique à long terme.

## LES ENJEUX

L'ouverture à la concurrence du marché de l'électricité a conduit à la création en 2008 d'ERDF, filiale à 100% d'EDF. Sa vocation : distribuer cette énergie aux clients d'EDF, de GDF-Suez, Poweo et tout autre fournisseur. Afin de garantir une concurrence loyale entre tous, ERDF s'est vu imposer par la Commission de Régulation de l'Énergie des règles de séparation strictes. De ce fait, elle s'était alors contrainte à restreindre sa marge de manœuvre et sa capacité à s'adapter sur le terrain aux besoins de ses clients.

Deux ans plus tard, l'entreprise ayant fait la preuve de sa capacité à remplir sa mission en toute transparence et sans discrimination, la nouvelle présidente du directoire d'ERDF, **Michèle Bellon**, faisait accepter un projet d'entreprise permettant de redonner toute sa dimension à la relation client en associant la notion de service public,

profondément ancrée dans la culture d'entreprise, à la pro-activité.

Dans ce contexte national, le projet de la région sud-ouest mettant « l'orientation client » comme axe prioritaire de sa stratégie a naturellement trouvé toute sa place. « Le diagnostic réalisé à la suite de plusieurs crises auprès de l'ensemble des parties prenantes (clients, syndicats intercommunaux, etc.) montrait une perte de confiance généralisée et un taux de satisfaction client dégradé. Une situation dont les équipes souffraient » se rappelle **Céline Vautrelle**, Directeur de Cabinet de ERDF Sud-Ouest. Sans plus tarder, dès mai 2010, la région travaille sur son projet client.



« **Renouer la relation avec nos clients en cohérence avec les aspirations des agents.** »

En mars 2011, à la recherche d'un intervenant extérieur sur cette thématique pour sa convention interne annuelle, elle prend un premier contact avec **Jean-Jacques Gressier**, Président Directeur Général de l'Académie du Service. Celui-ci, intéressé par la problématique de cette entreprise, « en situation de monopole, suspendant brutalement sa relation client », sollicite alors son témoignage pour son livre « Servir ou disparaître<sup>1</sup> ». « Cela nous a permis de raconter notre histoire et d'expliquer la façon dont nous entendions renouer la relation avec nos clients en cohérence avec les aspirations des agents » analyse **Céline Vautrelle**. Et, poursuit-elle « très vite, nous avons fait appel à l'Académie du Service pour nous accompagner dans notre réflexion et sur différentes facettes de notre projet ».

1. CALLIGARO Martine, GRESSIER Jean-Jacques, « Servir ou Disparaître », Editions Vuibert, janvier 2012

ERDF redéfinit le traitement des réclamations clients. L'Académie du Service collabore à son amélioration. ERDF souhaite créer en interne une «Académie des métiers et de la relation client», «dont la vocation globale est - comme le précise **Céline Vautrelle** - de définir de nouveaux référentiels et processus marketing, de les porter auprès des opérationnels chargés de les mettre en œuvre via un volet formation et de développer notre culture service par partage d'expérience entre les différents acteurs au sein d'ERDF et en interentreprises». L'Académie du Service participe à la réflexion et à la structuration du projet. «Cela nous a conduit à décider de réinventer nos processus en les tournant vers les clients et à définir en corrélation les formations nécessaires» se souvient-elle. Un premier processus opérationnel est alors choisi : celui du raccordement des entreprises. Il devra servir de pilote pour les suivants. Le groupe de travail constitué est accompagné par l'Académie du Service.

## « Le raccordement électrique d'une entreprise : 1<sup>er</sup> processus opérationnel redessiné. »

«Nous avons fait le choix du raccordement car l'enjeu de ce premier contact avec un client est crucial : il porte pour longtemps sa satisfaction ou son insatisfaction. Et nous avons donné la priorité à la cible du « marché d'affaires » (les entreprises) aux exigences fortes, au niveau de satisfaction le plus dégradé et à la large capacité d'influence» indique-t-elle.

«Grâce aux enquêtes internes, le groupe de travail connaissait déjà parfaitement les motifs d'insatisfactions des clients et les points clés de leur parcours. Il était arrivé au bout de l'analyse organisationnelle pour l'améliorer. Notre expertise du marketing des services les a aidé à aller plus loin, à sortir d'une approche administrative pour adopter une approche de satisfaction client « témoigne **Jean-Jacques Gressier**.

Exemple emblématique: le raccordement se faisait, compte tenu de contraintes administratives et techniques, sans distinction des besoins du client. Il se fera désormais en offrant plusieurs options de délai à chaque client. **Céline Vautrelle** rebondit : «l'Académie du Service nous a apporté une méthodologie originale, sa capacité à animer des ateliers, à recadrer les débats avec neutralité, à faire émerger l'essentiel ainsi que son regard extérieur et son pouvoir d'interpellation, sans oublier son expérience acquise auprès d'autres entreprises et sa légitimité. Son savoir-faire a enfin été essentiel sur les comportements managériaux. Nous avons déjà lancé des démarches visant l'excellence dès 2009. Nous les avons enrichies de postures managériales avec des illustrations en situations concrètes. Elles ont gagné en impact par la mise en exergue de la transversalité et de la coopération entre les équipes, indispensable à la réussite. Les engagements,

postures, rituels associés aux moments de vérité... ont été déclinés du Responsable d'équipe de proximité au Directeur d'unité régionale. Pour que la démarche soit efficace, la précision est importante.»

## LES RESULTATS

- Le taux de clients «très satisfaits» est passé de **21 à 33%**,
- Le nombre de clients «pas du tout satisfaits» a été **divisé par 3**
- **73%** des agents se déclarent **fiers du service rendu aux clients**
- **64%** se déclarent **soutenus par leur manager**

## DÉPLOIEMENT DE LA DÉMARCHE

Restait à lancer le déploiement de ce processus pilote, à mettre en œuvre les moyens de son accompagnement dans la durée avant de s'attaquer, selon la même logique, aux autres processus.

Pour lancer et ancrer la démarche, ERDF a été à l'écoute de l'expertise de l'Académie du Service.» A été retenu un mode de mise en œuvre que nous avons testé et qui a prouvé son efficacité» commente **Jean-Jacques Gressier**. (cf encadré)

«Les formations aux managers sur la pédagogie des comportements comportent un tronc commun valable pour l'ensemble des processus plus un jour de formation supplémentaire spécifique à chaque nouveau processus» détaille **Céline Vautrelle**.

Chaque équipe traduira concrètement le projet en services apportés au quotidien aux clients et/ou aux autres équipes pour générer leur satisfaction globale. Ces journées de travail seront animées par des membres de l'encadrement, dès lors que l'Académie du Service leur aura progressivement transféré ses méthodes.

## « Quand ERDF décide de remettre le client au cœur de son projet d'entreprise, son projet, global et transversal, ouvre de nouvelles perspectives... »

En point d'orgue : une communication auprès des clients est prévue en juillet, s'appuyant sur ce travail d'équipe très concret.

Dernier pan du dispositif : l'évaluation. Pour juger l'efficacité de la démarche, en parallèle de la conception des

référentiels, ERDF a intégré les outils de mesure de la satisfaction des clients et des collaborateurs existants et en a défini de nouveaux (cf. encadré). «En accordant beaucoup d'importance à ces outils de mesure, ERDF s'est donné les moyens de soutenir sa démarche à long terme» constate **Jean-Jacques Gressier**.

Les résultats obtenus permettent aux équipes de suivi, comme le souligne Céline Vautrelle «de féliciter les équipes et/ou, en cas de besoin, de faire des rappels ou de renvoyer des coachs pour les aider à repartir de l'avant».

Prochain processus à l'ouvrage à partir de septembre 2013 : la «qualité de la fourniture» de l'électricité. Les ateliers pour définir les RéférenCiels® seront animés par des responsables de l'amélioration des processus, formés par l'Académie du Service lors de l'élaboration de celui lié au raccordement.

Le planning prévoit de finaliser les cinq processus clés d'ici 2015.

Quand ERDF décide de remettre le client au cœur de son projet d'entreprise, son projet, global et transversal, ouvre de nouvelles perspectives. Quoi qu'il arrive - sa situation de monopole, atypique en Europe, pouvant un jour évoluer, ERDF entend faire en sorte que ses clients soient satisfaits de son intervention, non pas par obligation mais par choix.

## LES CLÉS D'UNE DÉMARCHÉ PÉRENNE

ERDF s'est donné tous les moyens pour améliorer la satisfaction dans une perspective de long terme en deux temps (voir ci-contre).



### 1 INFORMER, FORMER ET IMPLIQUER

Pour déployer la démarche :

- Des conventions auprès des managers à tous les niveaux hiérarchiques pour donner du sens à la démarche, les informer du contenu des RéférenCiels®, créer l'adhésion et marquer le lancement du déploiement. La première a eu lieu en février et va être suivie de conventions dédiées aux managers intermédiaires, puis aux opérationnels, tous concernés par le raccordement.
- Des formations aux managers et aux collaborateurs pour leur donner les compétences nécessaires. Avec une piqûre de rappel 3 à 6 mois plus tard pour revenir sur les freins et partager les bonnes pratiques. D'avril à juin, les managers acquerront les compétences pour animer la démarche dans la durée.
- Des journées de travail par équipes encadrées par des animateurs pour que chacune écrive son propre projet et ainsi se l'approprie.

### 2 MESURER

Pour pérenniser la dynamique de progrès, ERDF a :

#### pour l'externe :

- intégré dans la démarche le baromètre existant : il mesure à la fin du processus de raccordement la satisfaction globale du client et qualifie sa perception des postures et du service adopté à chaque étape clé,
- construit un outil complémentaire pour s'assurer de l'efficacité de la démarche et du nouveau référentiel. Les managers et le pôle «écoute client» seront ainsi mobilisés pour mesurer ponctuellement la bonne mise en œuvre des nouveaux rituels de service.

#### pour l'interne :

- créé un outil d'écoute des agents sur l'accompagnement des managers en complément du baromètre social générique,
- adapté son dispositif d'évaluation annuel des managers.