

COMMENT ÉVALUER A PRIORI LA QUALITÉ D'UN SERVICE CLIENT ?

Il n'est jamais trop tôt pour se poser les bonnes questions.

Zoom sur l'équipe Gestion des Sollicitations et de la Relation Client

L'équipe Gestion des Sollicitations et de la Relation Client de BPCE Payment Services répond aux demandes de ses clients relatives aux opérations de monétique et de flux. Ce sont plus d'une centaine d'agents prestataires de services de paiement et de banques. Ces clients sont des organisations fortement régulées qui traitent de forts volumes en nombre de transactions et en montants : l'équipe voit passer chaque année plusieurs milliards de transactions par carte et par virement qui représentent des centaines de milliards d'euros.

L'équipe est le point d'entrée des requêtes clients. Elle se charge de les trier, de les traiter et de les réorienter le cas échéant.



Que ce soit dans les services B2C ou B2B, les clients font souvent face au même problème : comment juger de la qualité du service client avant de souscrire un contrat ?

En effet, une fois engagé, et lorsqu'un incident survient, il est trop tard pour s'apercevoir que les belles promesses de la plaquette commerciale ne sont pas tenues... Là où le décalage est déjà très frustrant pour le client individuel (« Quoi ?! Trois jours pour rétablir la connexion Internet, vous plaisantez ! »), il peut devenir catastrophique pour une entreprise quand la continuité de son activité et sa réputation sont en jeu. À ce titre, une banque met en jeu sa réputation lorsqu'elle remet l'expérience de ses propres clients entre les mains d'un prestataire de solutions de paiement. Ses décideurs ont donc tout intérêt à s'intéresser de près au service support offert par ce dernier. Mais comment le jauger ?

Myriam Bellec et ses collègues, du service Sollicitations clients, vous suggèrent sept points à vérifier en amont. Posez ces questions à votre futur partenaire : vous apporte-t-il les garanties d'un service client irréprochable ?

1 Quel est le dispositif de gestion de la qualité du service client ?

Un prestataire qui prend au sérieux la qualité du service client dispose d'un système complet pour la mesurer, l'améliorer en continu, la piloter et en rendre compte à ses clients. Dès lors, en vous renseignant sur son dispositif de suivi de la qualité, vous aurez une idée assez précise du soin apporté au service client.

Penchez-vous d'abord sur les informations qui vous seront fournies : aurez-vous accès à un tableau de bord de suivi de la qualité ? À quelle fréquence ? Quels sont les indicateurs qui vous seront fournis – nombre d'incidents par mois, pourcentage d'incidents traités immédiatement au niveau 1 versus ceux escaladés au niveau 2, nombre de réclamations de clients finaux, etc. ? La transparence est généralement gage de confiance.

Ensuite, vous pouvez creuser davantage : à partir de quels seuils votre partenaire prévoit-il d'engager des actions correctrices en interne ? Attention, ces seuils doivent être distingués des engagements de qualité contractuels : en principe, ils doivent se déclencher plus tôt, pour permettre justement de rester dans les clous.

Voyez aussi comment s'organisent le pilotage et la gouvernance de la qualité ou de l'expérience client chez votre futur partenaire : y a-t-il un département de la qualité ou de l'expérience client ? Des comités de pilotage réguliers ? Qui participe à ces comités ? Etc.

2 Comment est composée l'équipe du service client ?

En termes de structure de l'équipe de support client, plusieurs options sont envisageables, qui dépendent largement de la fonction première attribuée au service. S'agit-il surtout de recueillir, qualifier, puis aiguiller les requêtes des clients vers les spécialistes capables d'y répondre, à l'aide de scripts et d'outils de diagnostic prédéfinis ? Ou s'agit-il d'en résoudre en direct l'essentiel, pour ne remonter que les cas les plus complexes ?

Dans le premier cas, les profils sont ceux de téléconseillers classiques, recrutés pour leurs qualités relationnelles, mais sans nécessairement d'expérience métier. Au contraire, la seconde approche – qui est celle retenue par BPCE Payment Services – implique une équipe constituée d'experts chevronnés de la monétique et des flux. Ces derniers ont entre dix et vingt années d'expérience dans le métier.

Lorsque des collaborateurs plus juniors intègrent l'équipe ou que des renforts temporaires viennent l'épauler, ils fonctionnent en binôme avec des équipiers expérimentés. Ce qui permet à l'équipe de traiter plus de 90 % des requêtes elle-même. Et d'orienter d'autant plus efficacement les 10 % restants, puisqu'ils connaissent souvent les spécialistes vers qui les rediriger, pour avoir travaillé avec eux précédemment.



21
PERSONNES

340
SOLLICITATIONS
PRISES EN CHARGE
PAR JOUR

98%
TAUX DE PRISE
EN CHARGE
À J+1

76 000
SOLLICITATIONS
PRISES EN CHARGE
PAR AN

DISPONIBILITÉ MULTICANALE ET CONTINUE DE
8H30 À 17H30



3 Quels sont les moyens consacrés au développement professionnel des collaborateurs du service client ?

Dans des activités de services sophistiqués, qui évoluent constamment, les compétences des équipiers ne se limitent pas à des acquis validés lors du recrutement ; elles doivent être réactualisées en permanence. Partant de ce constat, intéressez-vous de près au développement professionnel des collaborateurs du support client.

En première approche, un bon indicateur est le temps moyen qu'ils passent en formation. Dans des activités à forte dimension technique, comme les paiements, 10 % constitue un minimum. Au sein du département Sollicitations clients de BPCE Payment Services, la moyenne s'établit plutôt autour de 15 %.

Mais les considérations quantitatives ne font pas tout : la qualité et la variété des formations sont aussi cruciales. L'apprentissage est plus efficace quand il est stimulant et passe par de la mise en situation réelle. Ainsi, l'équipe Sollicitations clients se voit offrir une palette très diverse, qui inclut, par exemple, des sessions d'échange et de retour d'expérience avec les clients, des conférences de dirigeants d'entreprises ou des leaders plus atypiques, des simulations, un club métier pour le partage croisé d'expérience, etc.

Dernièrement, nous avons suivi une formation avec un responsable de la négociation au GIGN. A priori, le lien avec nos propres interactions n'était pas immédiat. Mais finalement, il nous a livré quantité d'enseignements passionnants sur la manière de trouver des solutions avec une personne sous pression, ce qui permet de désamorcer un conflit.



4 Quel est le degré d'intégration entre l'équipe support et le reste de l'entreprise ?

Un autre critère est déterminant : l'équipe de support client a-t-elle des relations denses et fréquentes avec les équipes de production ? En effet, si l'équipe support est trop isolée – voire externalisée – elle sera moins efficace pour aiguiller rapidement les demandes complexes vers les bons interlocuteurs, ou pour escalader la demande à un responsable, le cas échéant.

D'abord, les collaborateurs de l'équipe Sollicitations clients de BPCE Payment Services viennent des fonctions métier et continuent donc d'échanger de manière fluide avec leurs anciens collègues. Ensuite, l'organisation des activités vise délibérément à multiplier les collaborations inter-équipes. Ainsi, des instances conjointes et de nombreux projets transverses réunissent les collaborateurs du support client, de l'expérience client, du back-office bancaire, du développement, etc.

5 Quel usage l'équipe de support client fait-elle des outils technologiques ?

Les nouvelles technologies peuvent améliorer le service client, à condition toutefois qu'elles ne se substituent pas au contact humain. N'hésitez pas à vous faire présenter en détail les outils et procédures employés par votre futur partenaire. A-t-il recours à des serveurs vocaux, des chatbots, des technologies prédictives, etc. ? Si oui, dans quelle mesure « augmentent-ils » les équipiers plutôt que de s'y substituer ? L'automatisation a un réel intérêt pour le client quand elle permet au chargé de support client d'accroître sa valeur ajoutée, sans le remplacer.

Un autre exemple parmi d'autres : les outils de ticketing les plus avancés vont aujourd'hui bien au-delà de la gestion d'une requête ; certains affichent instantanément des informations contextuelles qui permettent au chargé de support d'accélérer la résolution du problème du client – comme l'objet des derniers appels et les solutions déjà recommandées lors des précédentes interactions.

6 Est-ce que le service client traite proactivement des incidents ou des changements (par exemple, techniques ou réglementaires) ?

Idéalement, cela ne devrait pas être à vous, encore moins à vos clients, de détecter les incidents ou d'anticiper les évolutions qui auront un impact sur le service. Interrogez votre futur prestataire sur le protocole et les canaux de communication prévus pour vous contacter préventivement.

Michèle Le Guyon, chargée de relation client, développe cette idée avec un cas récent :



Il y a quelques mois, nous avons identifié un problème sur les virements de la France vers certains comptes au Maroc. Nous avons

rapidement identifié la source du dysfonctionnement : un changement dans la structure des comptes. Le re-paramétrage technique a nécessité plusieurs semaines. J'ai pris le lead pour coordonner la résolution du problème, mais aussi pour envoyer un message d'alerte à nos clients, en leur indiquant la procédure à suivre pour contourner la difficulté.



7 L'équipe support règle-t-elle seulement les problèmes au fil de l'eau, ou propose-t-elle des solutions plus structurelles ?

Traiter efficacement chaque requête, après tout, c'est le rôle d'un support client... et c'est tout ce qu'on lui demande, non ? Mais ne peut-on vraiment pas en attendre davantage ? Par exemple, si des problèmes récurrents apparaissent, dont les causes sont liées, un service client « plus » devrait vous le signaler et vous proposer son aide pour les résoudre durablement.

Alain Carette, chargé de relation client, explique :



Il m'est déjà arrivé de constater que plusieurs incidents chez un même client reflétaient un manque de familiarité avec certaines

fonctions de notre outil. Dans ce cas, je ne me contente pas de résoudre son problème ponctuellement. Je lui écris un mail d'explication ou je l'appelle pour lui donner des explications – presque une « mini-formation » parfois. Non seulement, cela permet de faire baisser la fréquence des incidents, mais j'établis aussi une relation de confiance avec la personne.



NOTRE EXPERT



Myriam BELLEC

Responsable de la Gestion des Sollicitations et de la Relation Clients BPCE Payment Services.

CONCLUSION

En conclusion, Myriam Bellec et ses collègues livrent un dernier conseil : pour compléter les réponses aux questions ci-dessus, il ne faut pas hésiter à se renseigner auprès de son réseau, à demander à échanger avec des clients du partenaire que vous considérez. On peut aussi venir constater sur site comment travaillent les équipes de service client.

C'est une démarche que l'équipe Sollicitations clients de BPCE Payment Services, non seulement accepte, mais encourage. Alain Carette se remémore ainsi la visite d'une équipe de clients d'une Caisse d'Épargne régionale : « Nous leur avons montré nos outils et expliqué nos processus. Cela a permis de briser la glace et de fluidifier nos échanges par la suite. Nous échangeons désormais comme des partenaires, et non plus comme des prestataires. » Ce qui, en définitive, est bien ce que vous devriez attendre d'un support client !