

QUATRE PRATIQUES POUR NOURRIR LA CULTURE CLIENT DANS LES ÉQUIPES DE SUPPORT CLIENT

Zoom sur l'équipe Middle Office Bancaire de BPCE Payment Services

L'équipe Middle Office Bancaire est chargée de l'intégration des nouveaux clients, du suivi des contrats (juridiques, facturation, qualité d'exécution), de la formation du client aux outils et des évolutions commerciales. Il joue également un rôle proactif, par exemple en aidant les clients à anticiper des changements réglementaires ou technologiques.

Dans presque toutes les histoires d'expérience client exceptionnelles, un protagoniste tient le premier rôle : c'est l'employé hors pair, celui qui dépasse les attentes du client, et lui offre un moment mémorable dont il parlera autour de lui. Idéalement, les entreprises de services rêveraient que leurs équipes soient peuplées de collaborateurs de ce calibre. La difficulté, c'est que l'attitude et les actions de ces salariés « pépites » ne se réduisent pas à suivre une check-list ou un script. Au contraire, elles supposent une large autonomie des collaborateurs, inspirés par un sens profond du service client. Comment créer ce cadre où les collaborateurs se révèlent ? L'équipe Middle Office Bancaire de BPCE Payment Services partage ici quelques-unes de ses pratiques.

1 Placer la voix du client au cœur de l'activité

Une première habitude que nous cultivons consiste à écouter en permanence les clients. Il ne s'agit pas simplement de leur adresser des formulaires de feedback automatique, dont les résultats tombent ensuite aux oubliettes. Nous avons des échanges approfondis avec eux et tirons véritablement parti de leurs retours pour améliorer continuellement la qualité de service. À ce titre, l'équipe Middle Office Bancaire pratique plusieurs types d'enquêtes – une enquête de satisfaction globale annuelle, dite « à froid », mais aussi des enquêtes « à chaud » après la résolution d'incidents.

87
CLIENTS
SOUS-PARTICIPANTS OU
FILIALES DU GROUPE BPCE

7
PERSONNES
DANS L'ÉQUIPE
MOB

En parallèle, des comités de prestation sont organisés, avec une fréquence établie d'un commun accord : trimestrielle, semestrielle ou annuelle. Ces réunions sont l'occasion d'échanges plus qualitatifs, directs et approfondis avec le client. Actuellement, l'équipe mène d'ailleurs une démarche de cartographie des enquêtes, pour vérifier que chaque étape du parcours client fait bien l'objet de remontées client, tout en s'ajustant à ses attentes spécifiques en termes de suivi de qualité. A terme, explique Laurent Lyon, qui dirige l'équipe, « nous voudrions co-construire avec le client la démarche de suivi qualité. Personne n'est mieux placé que lui pour décider les indicateurs et la fréquence du tableau de bord qui lui sont les plus utiles. »

Outre le reporting au client, le suivi constant de la qualité a plusieurs vertus pour l'équipe Middle Office Bancaire. Il permet d'identifier des bonnes pratiques de collaborateurs, de les formaliser, puis de les généraliser. « Cela nous permet de générer des idées, explique ainsi Laurent Lyon. Il peut s'agir de choses très simples, comme envoyer un e-mail au client à la date anniversaire du contrat, ou plus sophistiquées, comme inviter un client à témoigner dans le cadre d'une conférence ou d'un webinaire, lorsque nous avons mis en place avec lui une solution innovante. » D'autre part, les retours clients servent à piloter la performance de l'équipe et à proposer des formations et du coaching en fonction des besoins.

Notre expérience indique que, dès lors que les collaborateurs sont souvent en contact avec « la voix du client », ils sont spontanément plus enclins à lui offrir le meilleur support possible.

Avoir toujours à l'esprit le client : le client est notre moteur et notre boussole.

2 Vivre les valeurs de service client au quotidien

En outre, nous donner des valeurs orientées vers l'expérience client, que ce soit à l'échelle de l'entreprise entière ou d'une équipe support, a été d'une grande utilité. Ceci étant, on sait bien qu'il ne suffit pas de placarder de telles valeurs au mur pour qu'elles prennent vie. Au contraire, elles risquent même d'être contreproductives et de générer du cynisme, s'il existe un décalage évident entre les ambitions affichées et la réalité. Nous avons choisi de privilégier la sincérité et une mise en pratique effective. Ainsi, l'équipe Middle Office Bancaire s'est donné un petit nombre de valeurs socles comme la création de liens de confiance, durables et personnalisés avec les clients, ou le dépassement de ses attentes. Ces valeurs sont régulièrement mesurées et discutées, notamment lors des réunions de service ou des points mensuels entre les équipiers et leur manager. Les collaborateurs partagent des situations concrètes et, lorsqu'une bonne pratique est identifiée, elle est systématisée. Par exemple, avec le passage en télétravail lors de la pandémie de Covid-19, certains collaborateurs ont proposé à leurs clients, dont les sièges sont parfois localisés dans d'autres fuseaux horaires, d'organiser des visioconférences à des horaires plus flexibles. Cette souplesse, qui allait au-delà des attendus, a été très appréciée des clients dans une période délicate.

Partager quelques "mantras" – comme réactivité, personnalisation, dépassement des attentes, etc. – nous aide à bien travailler en équipe : chacun est ainsi mieux armé pour auto évaluer son travail, demander des conseils ou en proposer à ses collègues.



3 Veiller au casting

D'autre part, la composition de l'équipe est tout sauf indifférente ; le recrutement joue au contraire un rôle déterminant. L'expertise technique est bien-sûr un prérequis : « Dans les métiers du middle-office bancaire, les aspects métier, techniques et réglementaires sont d'une grande complexité. Les clients attendent d'avoir un dialogue de confiance et un point d'entrée unique vers les experts ad hoc. » À ce titre, le Middle Office Bancaire joue le rôle d'un facilitateur et d'un accélérateur de solutions. » rappelle Laurent Lyon. Et il ajoute aussitôt : « L'expertise est une condition nécessaire, mais elle n'est pas suffisante. Il faut aussi disposer d'une forte empathie ; non seulement, nos collaborateurs comprennent les enjeux des banques clientes, mais ils les ressentent.

Ils savent que la fiabilité des services de paiement est essentielle pour la confiance des clients finaux. Donc, s'il y a une difficulté à résoudre, ils ne lâcheront rien tant qu'ils n'en seront pas venus à bout. Ce sont des individus qui sont motivés par la gratitude de leurs clients, rien n'a davantage de valeur pour eux qu'un « merci » prononcé par un client. » D'autres qualités sont également attendues, comme un état d'esprit positif, la capacité à échanger avec le client, mais aussi avec ses coéquipiers pour se remettre en cause et progresser, dans un climat constructif. « Dans l'équipe, nous nous répétons souvent que le succès est une invitation à dormir » complète Laurent Lyon. Étant donné la difficulté à évaluer ces compétences et aptitudes uniquement en entretien, l'équipe Middle Office Bancaire de BPCE Payment Services n'a que rarement recours aux recrutements externes ; elle s'appuie surtout sur des mobilités au sein du Groupe BPCE.

Le sens du client et le sens du service sont les fondamentaux de nos collaborateurs. Ils se manifestent par l'adaptabilité et le dévouement.

4 Soigner l'expérience collaborateur

Reste enfin une dernière dimension, ô combien décisive : celle de l'ambiance de travail qui prévaut dans l'équipe de support client. « Un principe doit s'appliquer, selon Laurent Lyon, celui de la « symétrie des attentions ». On demande aux collaborateurs de faire preuve d'empathie et de chaleur pour le client, d'être flexibles pour satisfaire ses attentes, d'être disponibles et réactifs... ces attentes ont d'autant plus de chances d'être remplies si les collaborateurs bénéficient d'un cadre qui leur apporte cela. Nous sommes donc très attentifs à la qualité du management et au fonctionnement collectif. Chaque collaborateur doit savoir qu'il peut s'appuyer sur son manager, qui l'aidera à prendre en charge et escalader si besoin les demandes afin de satisfaire les clients. Il faut un climat de confiance, de solidarité, d'apprentissages mutuels pour pouvoir fournir au client un très haut niveau de qualité de service. »

« Le Middle Office Bancaire est l'ambassadeur du client au sein du Métier Paiements : nous parlons sa langue et faisons valoir ses intérêts. »

NOTRE EXPERT



Laurent LYON

Responsable Middle Office Bancaire
BPCI Payment Services

