# L'EXPÉRIENCE CLIENT

un chemin partagé

BPCE DIGITAL & PAYMENTS





## **EDITO**



Comment évaluer la qualité de son service client ? Quelles pratiques mettre en place pour nourrir la culture client au sein des équipes ? Comment rester discret, voire invisible, tout en veillant en permanence à la qualité de service et en apportant des réponses réactives en cas de dysfonctionnement ? Comment optimiser l'expérience du client final en anticipant ses besoins ?... Ces questionnements, pour ne citer que quelques-uns des thèmes abordés dans ce livre blanc, sont aujourd'hui partagés par un grand nombre d'entreprises, tous secteurs confondus.

Il s'agit pour chacun de se démarquer dans l'approche client B to B, non seulement en offrant un service sans faille, mais aussi en ayant avec ses clients des interactions de qualité, basées sur la confiance à chaque étape de leur parcours avec la marque.

Seulement, lorsque le discours commercial s'attarde un peu trop sur la performance technologique, même si c'est un prérequis évident, il néglige parfois l'aspect humain dans les réponses apportées et la qualité de l'expérience client. Pourtant, tout au long de la relation, ce sont bien elles qui font la différence et accompagnent la performance.



Avec ce livre blanc, nous souhaitons transmettre notre témoignage, en partageant des exemples concrets d'actions mises en place pour initier et faire vivre une relation client différenciante, qui contribue en grande partie à notre valeur ajoutée. Avec humilité, nous avons souhaité esquisser quelques réponses possibles aux problématiques fréquemment rencontrées.

Nous sommes convaincus que la relation client doit avant tout se fonder sur « l'humain » et concevons notre rôle comme celui d'un partenaire. Avec nos clients, nous avançons de concert, pour grandir ensemble, en instaurant une confiance et un dialogue inscrits dans la durée. Les pistes que nous avons ouvertes pourront peut-être servir d'inspiration et ouvrir des réflexions.

À vous, maintenant, de vous en emparer pour construire votre propre modèle d'expérience client, puisqu'il existe autant d'expériences clients et de manières de les construire que d'entreprises.



KARINE DELATTRE

Directrice Expérience Client &

Organisation BPCE Payment Services

### **SOMMAIRE**

| COMMENT ÉVALUER À PRIORI LA QUALITÉ D'UN SERVICE CLIENT ?  | p.4   |
|--|-------|
| QUATRE PRATIQUES POUR NOURRIR LA CULTURE CLIENT DANS LES ÉQUIPES<br>DE SUPPORT CLIENT                |       |
|  | p.8   |
|  |       |
| L'ABSENCE DE FRICTION, CONDITION D'UNE EXPÉRIENCE CLIENT POSITIVE                                    | p.12  |
| À LA RENCONTRE DES CUSTOMER SUCCESS MANAGER : LEURS SEPT<br>ATOUTS AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT |       |
|  | p.14  |
|  |       |
| LA SIMPLICITÉ, UN PARTI PRIS GAGNANT POUR L'EXPÉRIENCE CLIENT  | p.18  |
|  |       |
| L'ANGE GARDIEN DES PORTEURS DE CARTE   | p. 22 |
|  |       |
| L'EXPÉRIENCE DU CLIENT FINAL, CLÉ DU BTOBTOC   | p.26  |

# 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.



98%
TAUX DE PRISE
EN CHARGE
À J+1

340 SOLLICITATIONS PRISES EN CHARGE PAR JOUR



BH30 à 17H30



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?



#### 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.







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.



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 interéquipes. 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.



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.



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.



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 BPCF 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'Epargne 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!

### 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.



### 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.

CLIENTS
SOUS-PARTICIPANTS OU
FILIALES DU GROUPE BPCE



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.



### 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.







#### 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.



### 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
BPCE Payment Services



### L'ABSENCE DE FRICTION, CONDITION D'UNE EXPÉRIENCE CLIENT POSITIVE

### Zoom sur l'équipe Sales BPCE Payment Services

Mission: proposer des solutions techniques et apporter des conseils adaptés aux établissements qui souhaitent offrir à leurs clients des services de paiement, en s'appuyant sur leur expérience de l'écosystème des paiements.

Il est normal que chaque étape d'un contrat, de l'avant-vente à l'onboarding, soit prise en charge par des interlocuteurs différents, les compétences requises étant, elles aussi, diverses. Néanmoins, si ce passage de relai entraîne des pertes d'information, que le client est obligé de réexpliquer plusieurs fois ses besoins, ou que les réponses fournies manquent de cohérence, cette fragmentation peut devenir source d'irritation. L'expérience globale du client en pâtit. Une partie de la réponse consiste à normaliser la collecte et la transmission de l'information. Mais, au-delà des procédures et des outils, on peut aussi attribuer au client un interlocuteur privilégié, qui, en assurant un accompagnement tout au long du parcours, crée de la continuité dans la relation. C'est le rôle attribué aux équipes Sales de BPCE Payment Services, dont l'accompagnement s'étend bien au-delà de la vente. Didier Darmouni, directeur Développement et Relations clients des offres Payment Processing & Solutions de BPCE Payment Services partage ici sa vision d'une relation client « sans couture ».

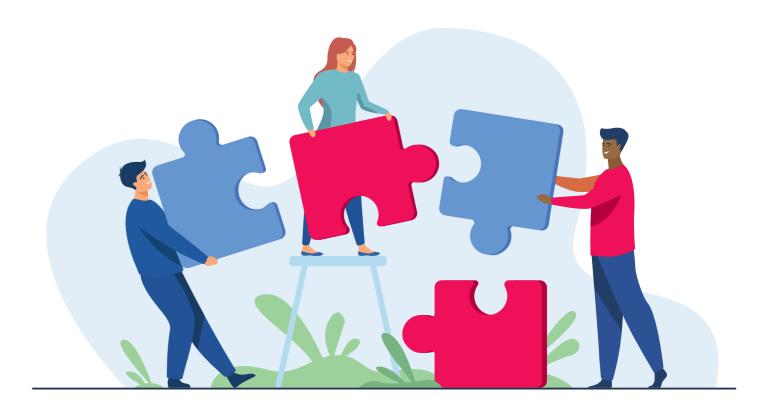






#### A chaque étape du parcours, le chargé d'affaires fait le lien entre tous les besoins

Dans la phase d'avant-vente, le client potentiel cherche la réassurance : choisir une solution de paiement est un arbitrage lourd de conséquences, qui peut mettre en jeu le cœur de métier d'une banque. Le chargé d'affaires doit donc apporter des éléments tangibles, et d'autres plus subtils, pour poser les bases de la confiance. Par exemple, des listes de clients de référence, des témoignages et recommandations de clients satisfaits, des indicateurs de qualité, des labels et certifications qui attestent du niveau de service. D'autres facteurs jouent indirectement : la notoriété du fournisseur de solution, sa visibilité dans les médias ou les événements du secteur, son intégration dans l'écosystème, etc.



La phase de vente est davantage guidée par un besoin d'efficacité et de pédagogie dans la formalisation de la proposition. Le client sera sensible au fait que les informations fournies dans la phase précédente soient mises à profit par le chargé d'affaires pour lui faire la proposition la plus adaptée possible. Il aura aussi besoin de comprendre la justification du prix, ce qui nécessite un discours clair et transparent.

Enfin, dans la phase d'implémentation du contrat – c'est-à-dire lorsqu'il s'agit de mettre en place concrètement les processus et de paramétrer les interfaces des systèmes de paiement – l'expertise technique prend progressivement l'ascendant sur l'expertise commerciale. Le client est engagé dans un processus de rétroplanning jusqu'au lancement. Il est préoccupé, à juste titre, par le fait que le lancement soit transparent pour les clients finaux : que les paiements ou les retraits de ces derniers soient garantis. Le fait que son interlocuteur dispose d'une robuste expérience de ce processus et puisse le conseiller à chaque étape – contractualisation, interfaçage des systèmes de tenue de compte, mise en place de la facturation, répétitions techniques, etc. – va conforter sa confiance.

Les équipes de BPCE Payment Services ont eu l'occasion de démontrer leur capacité à gérer ce processus, extrêmement rodé, à l'automne 2020. Lorsqu'un des principaux acteurs financiers a abandonné ses prestations de sous-traitance monétique, dix établissements bancaires ont été repris et intégrés. Ce passage de relai s'est fait simultanément et de façon totalement transparente pour les clients finaux. Un bel exploit industriel! »

#### **NOTRE EXPERT**



Didier DARMOUNI

Directeur Développement et Relations Clients,
de BPCE Payment Services

### À LA RENCONTRE DES CUSTOMER SUCCESS MANAGERS: LEURS SEPT ATOUTS AU SERVICE DE L'EXPÉRIENCE CLIENT

Les modèles économiques par abonnement (« subscription economy ») ont le vent en poupe. Les entreprises qui les ont adoptés, comme Zoom par exemple, commercialisent leurs services via des licences annuelles ou une facturation à l'usage. Avec ces modèles, un nouveau métier est apparu : celui de Customer Success Manager (CSM). S'agit-il simplement du nouveau terme à la mode pour désigner une fonction de relation client somme toute classique, ou au contraire, apportent-ils un vrai plus au client en matière d'expérience ? C'est bien vers la seconde option que penche Dalenys, où les customers success managers se positionnent en partenaires de la performance de leurs clients. Eric Pégulu, directeur du marketing produit, et Nathan Dondey, responsable des équipes customer success, décrivent ce nouveau métier, complémentaire du support client, autour de sept atouts maîtres.

#### **Zoom sur Dalenys**

Dalenys est la filiale du Groupe BPCE spécialiste des paiements digitaux. Elle est partenaire des plus grands noms du e-commerce en Europe tels que Veepee, Maisons du Monde ou Kiwi.com.



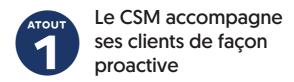
COLLABORATEURS



**DONT** 







Première caractéristique d'un CSM, il n'intervient pas seulement pour résoudre des problèmes, mais de manière proactive, à chaque fois qu'il identifie une opportunité de créer de la valeur pour son client. Dans les services de paiement, des chargés de support client sont présents pour remédier, à tout moment, aux éventuelles difficultés d'ordre technique ou juridique. Par exemple, un e-commerçant note un taux d'échec anormal sur un moyen de paiement. Il s'agit alors d'investiguer les causes du dysfonctionnement et de les corriger vite. Des interventions ponctuelles et, dans l'idéal, les plus sporadiques possible. Le CSM a une autre mission, complémentaire de celle du chargé de support : accompagner le client en permanence pour monitorer et optimiser ses résultats. Partant de là, ses indicateurs de performance sont également spécifiques : la où le chargé de support suit surtout les délais de réponses, de résolutions d'incidents et la satisfaction du client, le CSM s'attache à la satisfaction, bien-sûr, mais aussi à la valeur co-créée avec le client.

Pour Eric Pégulu, l'exemple du passage à la directive sur les services de paiement DSP2 illustre bien cet accompagnement proactif : « Les CSM ne se sont pas contentés de relayer au client l'information sur le changement de réglementation et l'impératif de mise en conformité. Certains de nos CSM ont réalisé pour leur client des chiffrages afin de simuler l'impact de la nouvelle réglementation. Un exercice précieux pour permettre au client d'anticiper son enjeu particulier : par exemple, une chute du taux d'acceptation de 93 % à 84 %. Sur cette base, les CSM ont pu ensuite engager le dialogue avec le client et lui suggérer les choix susceptibles de minimiser les répercussions négatives. »

Le patron d'un distributeur d'électroménager a eu ces mots pour nous remercier :

Sur DSP2, on a entendu tout et son contraire. Votre exposé a eu le mérite de clarifier les choses et de nous pousser à l'action.

Les Customer Success Managers incarnent notre positionnement : la « Dalenys touch », c'est devenir le partenaire paiement préféré de nos clients en mettant la transparence, la fiabilité et la proactivité au cœur de leur expérience.

Arthur DE LONGEAUX,
Directeur des Opérations chez Dalenys



Comme le montre l'exemple précédent – du passage à la DSP2 – l'accompagnement du client comporte une forte part de conseil. Pour remplir ce rôle, le CSM s'appuie d'une part sur son expertise technique, et d'autre part, sur sa connaissance du secteur d'activité et des données de commerçants similaires.

Chez Dalenys, les CSM exercent cette fonction de conseil à chaque étape du cycle client, depuis le passage de relais avec le commercial, à l'onboarding, puis le run, jusqu'à d'éventuels développements ultérieurs.

Au stade initial, les CSM font ainsi des préconisations sur la palette optimale de moyens de paiement à proposer aux clients finaux, ou sur la stratégie de fraude recommandée, en fonction du domaine d'activité du commerçant, de son empreinte géographique, du panier et du profil-type de sa clientèle, par exemple.

Ce rôle perdure une fois la solution mise en place : les CSM suivent les données de paiement de leurs clients et leur proposent des ajustements de stratégie, à l'occasion de comités réguliers – les « business reviews ». L'occasion pour eux de recommander des axes d'amélioration inspirés de bonnes pratiques sectorielles, tout comme le ferait un consultant : par exemple, proposer une solution de paiement en trois fois sans frais pour booster ses ventes.

Enfin, le CSM épaulera son client à chaque étape de son développement. L'expansion de son offre à de nouveaux pays ? Le CSM pourra lui suggérer le mix de solutions de paiement idoine, en tenant compte de spécificités locales comme Sofort ou Giropay en Allemagne, iDeal aux Pays-Bas, etc. Ou encore l'aider à paramétrer des règles adaptées de prévention contre la fraude. L'ouverture d'une marketplace? Le CSM le fera bénéficier de son expérience de telles évolutions avec d'autres clients.

Eric Pegulu se rappelle ainsi : « Lorsqu'une grande enseigne d'ameublement et de décoration a lancé sa marketplace, nous étions en dialogue étroit avec ses équipes techniques. Grâce au recul dont nous disposions sur la plateforme de marketplace qu'elles avaient retenue, nous pouvions leur suggérer les approches les plus efficaces pour interfacer la plateforme et la solution de paiement. Une façon d'anticiper et de prévenir des difficultés techniques au lancement. »

#### Eric PÉGULU

Directeur du marketing produit Dalenys





Mais le rôle du CSM ne se limite pas à conseiller le client sur le meilleur usage de l'offre de services existante, il va jusqu'à influer sur le design de celle-ci. Les équipes de développement sont ainsi alimentées par deux sources d'information : d'une part, les chargés de support, qui signalent les irritants et problèmes techniques récurrents ; et d'autre part, les CSM qui indiquent quelles évolutions seraient susceptibles de créer de la valeur pour leurs clients. De fait, en tant que garant de la performance du client, le CSM en devient « l'avocat » dans les cycles de développement, notamment en mode agile. Comme l'explique Nathan Dondey: « La performance d'une solution de paiement dépend, dès le départ, de la façon dont cette solution a été construite. D'une part, le client final doit se voir offrir les bons instruments de paiement – avec une palette adaptée à ses habitudes d'achat, et une expérience de paiement sans couture. D'autre part, pour le commerçant toutes les possibilités pour maximiser la conversion doivent être intégrées, telles que les règles de fraude, le « one click<sup>1</sup> », la tokenisation<sup>2</sup> ou le re-routage<sup>3</sup> des autorisations déclinées. Enfin, les données de paiement doivent lui permettre de piloter activement son activité, de l'acceptation du paiement au virement sur son compte en banque. Nos CSM ont pour mission permanente d'explorer les éventuels nouveaux besoins et attentes de leurs clients commerçants à chacune de ces étapes. Ils sont donc la « voix du marché » en interne et, à ce titre, une source d'informations indispensables lors du développement d'évolutions de l'offre. C'est un rôle invisible pour le client, mais absolument crucial pour sa performance et sa satisfaction!»



#### Le CSM travaille en interface avec les autres départements de l'entreprise

Le CSM ne se contente d'ailleurs pas de porter la voix du client auprès des équipes produit. Il joue également ce rôle auprès d'autres départements de l'entreprise. Son positionnement, au cœur de l'entreprise, au contact de nombreux départements de l'organisation, garantit au client qu'il bénéficiera de toutes les ressources et de toute l'expertise dont il a besoin. Par exemple, le CSM collabore avec les équipes commerciales, qui peuvent l'intégrer dès la phase amont, celle de l'avant-vente. Et si lui-même dispose déjà d'une très bonne connaissance générale, pour donner les meilleurs conseils à son client, il sait aussi s'appuyer sur des experts internes en risque, fraude, comptabilité ou produit, afin de répondre au mieux aux attentes de ses clients.

Les CSM font appel à nos experts de Lutte contre la fraude notamment dans le cadre de notre offre « Fraud Premium » où le but est de fournir à nos clients, après analyse de leur historique, un dispositif sur-mesure extrêmement performant leur permettant de juguler leur niveau de fraude dans le temps, tout en maximisant leur niveau de conversion.

#### **Nathan DONDEY**

Responsable des équipes Customer Success Dalenys



Le CSM établit avec son client une relation de confiance créatrice de valeur

Une autre caractéristique du CSM touche à la nature de la relation qu'il établit avec le client. C'est en effet un facteur clé de succès pour lui : il doit s'installer comme un partenaire de confiance, dans une optique de long terme. Grâce à cette relation de confiance, fondée sur des premiers projets lancés avec succès, le CSM sera régulièrement sollicité pour son expertise dans les nouveaux projets encore confidentiels de ses clients. Nathan Dondey se remémore ainsi : « Après avoir démontré notre capacité à accompagner un client distributeur sur la réduction de son taux de fraude, celui-ci a proposé au CSM - après lui avoir fait signer un accord de confidentialité – de l'impliquer dans le projet de refonte complète de son image de marque et son site internet. Le CSM a ainsi pu, dès le début du projet, dispenser les bons conseils sur l'optimisation du tunnel d'achat avec l'utilisation d'une page de paiement « Hosted Fields<sup>4</sup> » 100 % personnalisée et le plus grand niveau de sécurité à l'égard des exigences PCI DSS<sup>5</sup>. »

<sup>1</sup>One-click : fonctionnalité qui permet au client de payer en un seul clic, sans avoir à renseigner à nouveau ses coordonnées bancaires, dans la mesure où il les a déjà remplies une première fois sur le site e-commerce.

<sup>2</sup> Tokenisation : procédé qui consiste à associer une carte bancaire à un « token » (jeton à usage unique, ou alias).

<sup>3</sup> Re-routage : utilisation d'une nouvelle route d'acceptation si la précédente a échoué.

<sup>4</sup> Hosted fields : formulaire de paiement intégré champ par champ, donc entièrement dans la charte du site e-commerce.

<sup>5</sup> PCI DSS: Norme de sécurité de l'industrie des cartes de paiement, qui a été développée dans le but d'encourager et de renforcer la sécurité des données de titulaires de carte, ainsi que pour faciliter l'adoption de mesures de sécurité uniformes à l'échelle mondiale.

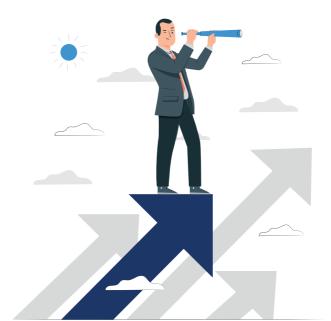


A l'échelle individuelle, la mission du CSM en fait un « mini-centre de profit ». En effet, la valeur qu'il crée pour le client se reflète en revenu généré pour son entreprise... et peut se mesurer. Exemple : grâce à sa proximité avec le client, le CSM est idéalement placé pour identifier des opportunités de ventes additionnelles ou croisées. Il génère donc des leads et des discussions pour les équipes commerciales, dont certaines aboutiront. En interne, un CSM est donc souvent assimilé à une fonction métier, ce qui rend ce nouveau rôle motivant et attractif. Autre avantage, selon Nathan Dondey : « Les CSM sont en contact avec différentes catégories d'interlocuteurs, ce qui exige d'eux qu'ils adaptent leur discours. Si, au quotidien, leur métier les met surtout en contact avec les équipes opérationnelles et projets du client, le rituel des « Business Review » est un moment privilégié pour valoriser tout le travail accompli et accéder aux décideurs. Ils doivent alors comprendre leurs enjeux stratégiques et leur proposer, le cas échéant, de nouveaux services adaptés à leurs besoins. Répondre à ces attentes, tout en générant des ventes, est extrêmement gratifiant pour le CSM. Ces moments sont de vraies marques de confiance du client, qui viennent valoriser tout le travail accompli. »

Depuis un an chez Dalenys, je m'épanouis en tant que CSM car j'ai la chance d'échanger avec des commerçants très différents sur de nombreuses problématiques. Moi qui déteste la routine, je ne m'ennuie jamais.

Antoine ROUSSEAU

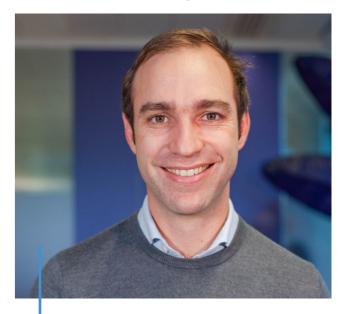
Customer Success Manager chez Dalenys





La septième dimension qui distingue le CSM découle des six précédentes : c'est la large palette de compétences attendues de lui. Le besoin d'expertise technique, inhérent au secteur des paiements, ne constitue pour le CSM qu'un socle minimum. S'y ajoutent de robustes compétences « soft » indispensables pour établir la confiance avec le client. Cela commence par la capacité à gérer les projets et incidents de façon constructive, en faisant preuve de disponibilité, de rigueur, d'organisation, de sérénité face à la pression. Mais au-delà, il faut « gagner le droit à se faire écouter par son client », selon Eric Pégulu. C'est la condition pour pouvoir créer de la valeur pour son client. Cela demande de l'assertivité, de la pertinence, de la curiosité et de la résilience. Il s'agit d'entrer dans une logique vertueuse où le CSM a de plus en plus d'opportunités de créer de la valeur pour son client parce que celui-ci sait qu'il a tout à gagner à lui prêter l'oreille et à partager des informations avec lui.

#### **NOTRE EXPERT**



Nathan DONDEY
Responsable des équipes customer success
de Dalenys

### LA SIMPLICITÉ, UN PARTI PRIS GAGNANT POUR L'EXPÉRIENCE CLIENT

Et si le meilleur support client était celui dont on n'a (presque) jamais besoin ?

#### Zoom sur PayPlug

Créée en 2012, et devenue filiale du Groupe BPCE en 2017, Payplug est une solution de paiement omnicanale conçue pour les PME. La simplicité s'inscrit au cœur de son modèle : elle propose un service d'encaissement « prêt à brancher », fiable et sans friction pour le client final.

Imaginez un instant l'expérience suivante : vous emmenez votre voiture chez le concessionnaire. L'accueil est efficace et souriant, on vous propose un créneau pour réparer votre auto le jour même, vous la récupérez dès le lendemain, réparée et lavée. Parfait... mais deux semaines plus tard, vous devez y retourner, car un autre problème a surgi. Puis rebelote le mois suivant, et ainsi de suite à intervalle fréquent. Décririez-vous cette expérience comme « satisfaisante » ? Recommanderiez-vous cette marque de voiture à votre entourage ? Probablement pas, car vous avez mieux à faire que passer votre temps au garage, quand bien même vos interactions là-bas seraient positives en tout point.

La mécanique auto et les paiements n'ont que peu à voir ensemble, mais un parallèle est possible : « Le meilleur service support, c'est celui dont on n'a pas besoin » résume François Bureau, directeur du succès client chez PayPlug.

« Nos clients sont des commerçants ou des entrepreneurs du numérique : leur métier, leur passion, c'est de servir leur propre clientèle, de faire grandir leur affaire. Quant aux paiements, ce qui les intéresse, c'est qu'ils fonctionnent et qu'ils y consacrent un minimum de ressources. Notamment le temps, car il est rare et précieux pour ces chefs d'entreprise. »









Partant de ce constat, au début des années 2010, PayPlug a axé tout son modèle sur la simplicité, pour éviter au maximum au client de recourir au support. Ce qui ne signifie pas que le service client soit absent – au contraire même – mais ce dernier se concentre sur les demandes à forte valeur ajoutée. À savoir, aider les commerçants à faire croître leur chiffre d'affaires et leur rentabilité.

# Notre vision du service client, c'est d'être des jardiniers, pas des pompiers.

François BUREAU

Customer Success Director de PayPlug

Cette philosophie repose sur deux piliers: le premier, proposer un service totalement pensé autour de la simplicité: simplicité du produit d'abord – dans sa mise en place comme dans son usage au quotidien – mais aussi simplicité de la tarification ou des clauses contractuelles. Le second: nourrir une culture empathique envers le client, pour répondre à ses besoins d'accompagnement. En effet, les interactions avec le client doivent être d'autant plus personnalisées, et créatrices de valeur pour lui, qu'elles sont parcimonieuses.

#### Pas si simple de faire simple!

Examinons d'abord le premier enjeu, celui de la simplicité Le minimalisme, dans le design d'une solution technologique tout comme en art, est moins évident qu'il n'y paraît. Retrancher est plus difficile que d'ajouter. « Less is more », on le sait, mais dans les faits, on est toujours tenté d'enrichir les fonctionnalités pour répondre aux besoins exprimés par une catégorie de clients. Comment, dès lors, distinguer le nécessaire du superflu ?

Identifier clairement son profil de client, et s'y tenir, est une première exigence. À ce titre, PayPlug assume son positionnement de solution de paiement omnicanale « pour les PME ». Dès lors que les besoins d'un client se sophistiquent – par exemple, lorsqu'il grossit à l'international ou évolue vers une marketplace – il peut être réorienté vers Dalenys (une autre filiale du Groupe BPCE) qui lui offrira des solutions plus individualisées.

Partant de là, PayPlug cherche avant tout à remplir le besoin fondamental des entreprises visées : encaisser des paiements sans même avoir à y penser – et quelle que soit la méthode d'encaissement. Cela implique, par exemple, que la solution s'intègre facilement aux principales plateformes de commerce électronique en mode SaaS comme Shopify, ou des CMS comme PrestaShop par exemple. De même, si le commerçant dispose d'une boutique physique et d'un terminal de paiement, la connexion avec le logiciel de caisse habituel du client est assurée. « Nos équipes de développement ont bien conscience que c'est au produit de s'adapter au client, pas l'inverse. La base de la simplicité, c'est de s'inscrire de manière transparente dans son univers »





Par ailleurs, l'ajout de toute nouvelle fonctionnalité doit être mûrement soupesée, car elle se traduira inévitablement par un surcroît de complexité. Il faut donc s'assurer qu'elle corresponde vraiment à la demande d'un nombre suffisant de clients. C'est pourquoi les responsables Produit de PayPlug, ainsi que son CEO, rencontrent régulièrement les clients pour échanger sur leurs attentes. Ce dialogue continu permet de mesurer leur appétence pour telle ou telle nouvelle fonction. Proposer un paiement fractionné aux clients ? Oui, absolument ! Telle autre fonctionnalité superflue ? Pas prioritaire ! » De même, une fois que la décision d'ajouter une fonctionnalité est actée, un panel de clients teste les prototypes successifs.

Quand nous lançons une nouvelle fonctionnalité, nous nous assurons d'abord qu'elle correspond à un besoin de nos clients, et ensuite, qu'elle y réponde complètement. Il ne s'agit pas de se faire plaisir, et encore moins de rendre les clients dépendants de nous pour utiliser une fonctionnalité excessivement complexe

précise ainsi François Bureau.

Cette attention permanente à la simplicité porte ses fruits : les verbatims des clients, régulièrement invités à faire un retour sur la qualité de service, mettent en avant la qualité comme le tout premier atout de PayPlug.

### L'empathie pour maximiser des interactions rares et précieuses

En principe, un client autonome qui utilise un produit intuitif n'a qu'un faible nombre d'interactions avec le support client. Ces moments seront d'autant plus précieux, tant pour façonner la perception du client que lui apporter des conseils à forte valeur ajoutée. En effet, dans l'approche de PayPlug, le « low touch » n'est pas antinomique avec un haut niveau de service. Au contraire, c'est parce que les chargés de support consacrent un minimum de temps à aider les clients pour des opérations de routine qu'ils peuvent se concentrer sur le conseil. Ce qui suppose de fortes capacités d'écoute et d'empathie.

Des qualités indispensables pour rejoindre l'équipe d'une vingtaine de collaborateurs, détectées dès le recrutement. « Les membres de notre équipe ont un profil proche de celui de nos clients : ils ont souvent un parcours préalable dans le digital, le commerce ou le service client. Ils savent identifier les problématiques de nos clients et leurs spécificités. Ils connaissent, par exemple, les saisonnalités de chacun : un marchand de ruches ou un batelier d'Arcachon, n'ont pas les mêmes pics d'activité, de vente et de facturation. Dans les entretiens de recrutement, nous testons leur capacité à comprendre le métier de nos clients et à identifier avec eux des opportunités. Nous vérifions qu'ils ont bien l'état d'esprit de « jardinier » qui cadre avec notre conception du support client. » explique François Bureau, Customer Success Director de PayPlug.

Mais l'empathie et l'écoute ne constituent pas seulement un critère de recrutement, elles sont aussi cultivées au jour le jour. Cela commence dès l'intégration : « Nous sensibilisons nos collègues aux émotions de nos clients lorsqu'ils nous contactent. J'utilise parfois l'image de Gaston, un personnage de livre pour enfant, dont la crinière change de couleur en fonction de son ressenti. Lorsqu'ils interagissent avec nous, nos clients peuvent traverser des moments d'euphorie, s'ils ont identifié une opportunité de croissance, ou d'angoisse ou de colère, face à un problème technique. C'est à nous de nous adapter à cet état émotionnel et de réagir au mieux. » poursuit François Bureau. Au quotidien, le travail en équipe et les échanges favorisent le transfert de pratiques et le coaching par les collaborateurs les plus expérimentés.

Enfin, ce sont les manières d'opérer elles-mêmes qui sont marquées par l'importance de l'écoute et de l'empathie. Ainsi, pour les canaux de communication, PayPlug a fait le choix de l'humain et ne propose pas de chatbots à ses clients. Selon la solution choisie par le client, c'est par formulaire e-mail ou par téléphone qu'ont lieu les échanges. Même les week-ends, un support de premier niveau reste disponible, avec possibilité de prendre rendez-vous le lundi matin si le problème technique persiste.

« Nous savons combien il est frustrant pour un e-commerçant d'être bloqué un samedi ou un dimanche, et nous faisons le maximum pour éviter cela » insiste François Bureau, qui y voit une illustration de l'empathie, tout comme le blog mis en place par PayPlug pour partager son expertise sur le e-commerce. Bien-sûr, l'avis des clients est mesuré de diverses manières : enquête de satisfaction sur la mise en place de l'outil pour vérifier que la promesse commerciale est jugée tenue, questionnaire annuel à la date anniversaire du contrat, rappel téléphonique après la résolution des incidents les plus sérieux pour recueillir l'opinion du client sur le support dont il a bénéficié, etc. Et les résultats de ces enquêtes servent... à simplifier encore davantage la solution. « Les enquêtes nous ont remonté que notre FAQ n'était pas suffisamment claire sur la manière dont nous traitions les litiges commerciaux de nos clients. Il a suffi de modifier quelques lignes pour diviser par trois le nombre de tickets entrants liés à ce type de problème ». Un cercle vertueux : on connaissait la démarche d'amélioration continue, PayPlug a inventé la démarche de simplification continue!

En matière de support client, il existe encore parfois un malentendu. Une approche « low touch » et industrielle n'est pas forcément synonyme de « low cost » et d'expérience client dégradée. La simplicité, ce n'est pas du « moins », c'est du « plus » pour le commerçant qui peut oublier les paiements et se concentrer sur son business!

François Bureau

Customer Success Director de PayPlug

#### **NOTRE EXPERT**



François BUREAU

Customer Success Director de PayPlug



# L'ANGE GARDIEN DES PORTEURS DE CARTE

Savoir doser sa présence visible au service du client.

### Zoom sur l'équipe Lutte contre la fraude (LCLF) de BPCE Payment Services

L'équipe LCLF de BPCE Payment Services paramètre des systèmes de détection automatique de la fraude, analyse les alertes, et contacte les porteurs de carte pour effectuer des levées de doute et minimiser les préjudices si nécessaire. Elle remplit cette mission pour des établissements bancaires au sein du Groupe BPCE comme en-dehors, de même que pour des commerçants en ligne. En parallèle, elle coopère aussi avec les autorités publiques et de place.

Le mythe de l'ange gardien traverse l'histoire religieuse, littéraire et folklorique. Ce personnage, bien qu'invisible, reste toujours vigilant à l'arrière-plan. Il écarte les dangers de ceux qu'il a pris sous son aile. Une métaphore, bien-sûr, mais qui illustre l'un des paradoxes de l'expérience client : le meilleur service au client doit savoir parfois s'effacer, pour n'apparaître qu'aux moments opportuns.

C'est un principe simple à énoncer, mais qui exige, pour être mis en œuvre, à la fois une profonde empathie et d'importants moyens techniques. L'équipe LCLF joue ce rôle d'ange gardien pour tous les porteurs de cartes Banque Populaire, Caisse d'Epargne mais aussi les porteurs de cartes de dizaines d'autres banques qui sous-traitent leur monétique en marque blanche au Groupe BPCE.

L'équipe LCLF est ainsi responsable de déjouer les tentatives de fraude sur plus de 2 milliards d'opérations par carte bancaire chaque année. Découvrez dans cet article l'approche et les méthodes des anges gardiens!

**UNE ÉQUIPE DE** 



DONT



ET

**DES DATA SCIENTISTS** 

**UNE VEILLE** 24h/7

/365



**DE CARTES BANCAIRES EN CIRCULATION** 





**DE DEMANDES D'AUTORISATION** TRAITÉES PAR AN



DONT



**D'ALERTES AUTOMATIQUES ANALYSÉES PAR AN** 



**POUR LE COMPTE DESQUELS L'ÉQUIPE LCLF GÈRE LE PROCESSUS DE BOUT EN BOUT** 

> Y COMPRIS LES APPELS **AUX PORTEURS DE CARTES**



**PAR AN** 

#### Un subtil équilibre pour minimiser la gêne du client

La majorité des opérations par carte bancaire, paiements ou retraits, font d'abord l'objet d'une demande d'autorisation. On s'en rend rarement compte, sauf à regarder de près ce qu'affiche le terminal de paiement lorsqu'on paie dans un magasin. C'est à ce stade qu'intervient l'équipe LCLF, en temps réel.

La validation d'une opération s'opère en fait en deux temps. D'abord, sont vérifiées les règles de base : que la carte bancaire du porteur ne soit pas expirée, qu'elle n'ait pas été mise en opposition, que le compte bancaire du porteur soit suffisamment crédité, etc. Ensuite, avec ces conditions remplies, un algorithme d'analyse des risques vérifie si la transaction correspond à un schéma de fraude connu.

Par exemple, si des opérations de retrait ont lieu dans un laps de temps très court, dans plusieurs pays étrangers, les données de la carte bancaire ont sans doute été clonées - c'est ce que les spécialistes appellent « l'ubiquité ». Lorsque l'algorithme détecte une fraude présumée, il bloque automatiquement l'opération et déclenche une alerte. Cette alerte est alors examinée par un analyste risque. Ce dernier s'appuie sur le contexte - lieu de la transaction, moment de la journée, montant, habitudes du porteur de cartes – pour décider, soit de la considérer comme une fausse alerte, soit de réaliser une levée de doute en appelant le porteur de carte. S'iln'arrive pas à le joindre, il peut bloquer à titre préventif certains types de paiement afin de limiter la gêne occasionnée tout en protégeant le porteur.

« Nous devons systématiquement mettre en balance les différentes sources de gêne potentielles pour les clients, explique Carine Meriot, manager de l'équipe LCLF en charge de la fraude porteur. La plus grande gêne serait bien-sûr d'être victime d'une fraude. En revanche, si un client se retrouve en vacances avec une carte bloquée à mauvais escient, il sera très incommodé aussi. Nous nous efforçons d'être un ange discret, mais bien présent. »

Pour cette raison, confier le traitement des alertes à un analyste « en chair et en os » reste incontournable. Tatiana Jochemczak, Gestionnaire Middle Office BPCE Payment Services. détaille : « Seul un expert fraude peut déterminer que, non, ce n'est pas incohérent d'avoir un paiement dans une station essence à Paris, puis un achat dans un magasin de matériel musical à Londres quelques minutes plus tard. Ce dernier peut correspondre à une vente en ligne. Une hypothèse qu'on peut valider en constatant que le client a déjà acheté chez ce commerçant quelques mois plus tôt. » Par ailleurs, un autre aspect permet de réduire les inconvénients pour le porteur de carte : l'intégration des différents maillons du paiement. Le fait d'être, comme le Groupe BPCE, à la fois émetteur de cartes bancaires, gestionnaire des terminaux et solutions de paiement chez les commerçants, ainsi que processeur des opérations de paiement, permet une authentification plus rapide et plus fiable. « Lorsque l'authentification prend trop longtemps, ou pire, qu'elle échoue, c'est une source de frustration aux caisses des magasins physiques. Pour les commerçants en ligne, c'est aussi le risque de laisser échapper une vente - leur concurrent n'est qu'à un clic, rappelle Carine Mériot. Des solutions de paiement intégrées minimisent ces désagréments pour les clients et ces aléas pour les marchands. Cela nous permet de proposer des environnements à la fois fluides et sécurisés aux porteurs de cartes et à nos partenaires commerçants, par exemple dans le cadre de l'authentification forte prévue par la réglementation DSP2. »

#### L'interaction client en situation de tension : souplesse et compréhension

L'interaction avec les clients reste irremplaçable pour réaliser une levée de doute ou décider d'une mise en opposition de carte. « Nous intervenons dans des situations génératrices de stress pour le porteur de carte, décrit Tatiana Jochemczak, Gestionnaire Middle Office BPCE Payment Services. Nous devons les écouter, les rassurer, et faire preuve d'agilité pour les aider à résoudre leurs problèmes. Je me souviens par exemple d'un homme d'affaire qui, au début de la crise du Covid, avait sa carte bloquée dans un aéroport à l'étranger, en raison d'une fausse alerte, alors qu'il voulait acheter un billet d'avion pour rentrer au plus vite. L'échange était initialement très tendu, mais lorsqu'il a compris que nous mettrions tout en œuvre pour qu'il soit sur le prochain avion, Il nous a remercié longuement ».

Cette qualité de service ne doit rien au hasard : les analystes risques sont recrutés, outre leurs compétences techniques, pour leur sensibilité relationnelle. Les échanges téléphoniques avec les porteurs de cartes sont enregistrés et les incidents, heureusement rares, font l'objet d'une investigation systématique pour ajuster les scripts téléphoniques et offrir, le cas échéant, du coaching et de la formation aux analystes. Une large palette d'indicateurs de qualité fait l'objet d'un suivi constant.

### En coulisses, une course perpétuelle contre les fraudeurs

Mais une part essentielle de la vigilance des équipes de Lutte contre la Fraude restera totalement invisible du grand public. Il s'agit de la détection des nouvelles formes de fraude, ainsi que des échanges continus avec l'écosystème bancaire et judiciaire.

En effet, les fraudeurs ne cessent « d'innover ». Dans les équipes Lutte Contre la Fraude, une équipe répertorie et ajuste chaque jour les règles face aux nouveaux modes opératoires des fraudeurs. Elle scrute en permanence les flux de transaction à la recherche de nouveaux schémas de fraude. Une mission très technique, à laquelle contribue l'équipe de data scientists de BPCE Payment Services. Ce sont des spécialistes de la modélisation des risques et de l'intelligence artificielle. Les data scientists simulent également les effets qu'entraînerait la mise en place de nouvelles règles de détection automatique des fraudes présumées. Néanmoins, les outils technologiques ne suffisent pas : la dimension psychologique et l'expérience sont essentiels. Comme l'explique Tatiana Jochemczak, Gestionnaire Middle Office BPCE Payment Services : « Nous savons par exemple que les fraudeurs cherchent à exploiter les craintes et angoisses de leurs cibles. Dès le début de la pandémie de Covid-19, nous nous attendions à voir apparaître des schémas de fraude autour de la fourniture de gel hydroalcoolique ou de masques. Les fraudeurs surfent aussi astucieusement sur l'actualité. Dans les tentatives d'escroquerie par « phishing<sup>1</sup> » , les fraudeurs adaptent aussi leurs messages à la période de l'année : ils cherchent par exemple à se faire passer pour les services fiscaux en période de déclaration d'impôt. »



Théo LOPES-QUINTAS - data scientist

Les data scientists conçoivent et produisent des algorithmes de machine learning pour compléter le travail de détection et de protection des analystes métier. Ces outils d'aide à la décision permettent aux analystes de confirmer ou d'infirmer leurs intuitions.



Le point de vue de Thomas Roth, Directeur de la Lutte Contre la Fraude et du Risk Management, et de Florence Covemaeker, Responsable Fraud Management, de BPCE Payment Services.

#### Quelles tendances notables observe-ton dans le domaine de la lutte contre la fraude ?

On assiste depuis plusieurs années à une sophistication croissante des attaques, à laquelle répond une hausse de la compétence et de l'expertise des équipes chargées de les déjouer. Les attaques sont protéiformes et combinent des vecteurs technologiques et humains. Les fraudeurs profitent aussi de la multiplication des situations de paiement, en ligne et dans le monde physique, pour exploiter les moindres failles. Face à eux, nous renforçons constamment l'arsenal, avec de notre côté aussi, une surenchère technique et de nouveaux outils comme le machine learning.

Nous sommes le dernier rempart.
Ce qui nous conduit à refuser environ
0,3 % des opérations sur un total de 2,3 milliards
de transactions monitorées chaque année.

### Observe-t-on aussi des évolutions de la part des clients ?

Oui, aussi bien chez les commerçants que chez les porteurs de carte, on constate plusieurs phénomènes : d'abord, un fort besoin de sécurité et de réassurance on touche presque à l'intime avec la sécurité des paiements. Ensuite, une multiplication des exigences, avec des parcours et des situations de paiement de plus en plus variés : le multicanal, les cartes de paiement virtuelles, les cartes préenregistrées, le sans contact, etc. Dans toutes ces configurations, commerçants et porteurs aspirent à la fluidité maximale, sans transiger bien entendu sur le niveau de sécurité. Enfin, on observe chez certaines catégories de clients la volonté d'être actifs et autonomes dans la gestion de leur propre sécurité. C'est pour répondre à ces attentes que nous développons des plateformes digitalisées, où les clients peuvent paramétrer eux-mêmes leurs critères de sécurité, dans des limites définies par leur banque.

#### Comment se transforment vos équipes pour répondre à ces impératifs et demandes ?

Elles montent en compétence et intensifient les coopérations transverses. Nos équipes comprennent de plus en plus de spécialistes des données, d'architectes IT, de spécialistes du digital, qui recoupent leurs points de vue pour offrir aux porteurs de carte une expérience simple et sécurisée.

Face à des adversaires aussi sophistiqués, la coopération est de mise. Elle fait partie intégrante des missions de l'équipe LCLF, que ce soit avec d'autres institutions financières (sociétés émettrices de cartes bancaires et banques) ou avec les autorités judiciaires. Dès qu'un nouveau schéma de fraude est identifié, l'information est partagée le plus vite possible pour limiter les préjudices. Et par la suite débute une procédure de longue haleine pour aider à appréhender les fraudeurs et recouvrer une partie des sommes détournées.

Assurer une protection efficace et discrète à l'arrière-plan, se manifester pour aider et rassurer au bon moment : les deux facettes de la mission ne sont pas contradictoires, mais complémentaires pour une expérience client optimale.

Pour avoir ce coup d'avance, les anges LCLF bénéficient d'une masse de données sans équivalent en France qui couvre l'ensemble du territoire, de technologies de pointe pour faire tourner des algorithmes de machine learning en quelques millisecondes et d'échanges permanents d'information en interne et en externe. C'est cela et une énergie de chaque jour qui permet de protéger sans importuner.

#### **NOTRE EXPERT**



Carine Meriot
Lutte Contre La Fraude & Risk Management

#### Se protéger contre la fraude

La vigilance de l'équipe LCLF n'exclut pas la prudence. Fidèles à leur mission de prévention, les experts vous rappellent quelques bons réflexes, que vous ayez une carte protégée par eux ou non :

Ne pas sous-estimer les fraudeurs. La fraude ne touche pas que des victimes crédules ou mal informées. Et les messages des fraudeurs ne sont pas toujours ineptes ou écrits en mauvais français.

Ne communiquez jamais vos données confidentielles. Votre banque connaît déjà les informations liées à votre carte bancaire et ne vous les demandera jamais.

Refusez de confirmer une opération sur votre application bancaire si ce n'est pas vous qui l'avez initiée. Des escrocs prétextent parfois que votre confirmation est nécessaire pour bloquer une opération frauduleuse ou obtenir un remboursement. C'est un leurre.

Vérifiez l'identité des sites de e-commerce.
Privilégiez les sites sécurisés, reconnaissables au préfixe https dans leur adresse
URL. Avant d'acheter en ligne, contrôlez systématiquement que l'adresse du site correspond : les fraudeurs montent parfois de faux sites de toute pièce.

Paramétrez les opérations autorisées.
La plupart des banques proposent aujourd'hui de fixer soi-même des critères d'autorisation, via son application bancaire. On peut par exemple exclure d'office certains pays ou certaines catégories de sites internet. Ces critères peuvent être changés quasi instantanément : on peut donc très bien débloquer un pays étranger avant de s'y rendre en vacances, puis le bloquer à nouveau à son retour.

6

Au moindre doute, n'hésitez pas à vous rapprocher de votre chargé de clientèle bancaire. Ils sont à votre écoute.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Le « phishing », ou hameçonnage, est une technique de fraude dans laquelle un escroc se fait passer pour un tiers de confiance et incite la victime à lui communiquer des informations confidentielles, par exemple, un numéro et/ou un code de carte bancaire.

### L'EXPÉRIENCE DU CLIENT FINAL, **CLÉ DU BTOBTOC**

#### L'accompagnement client doit aller jusqu'au client du client!

De nombreuses entreprises vendent leurs produits ou services à d'autres entreprises qui les distribuent ensuite à des clients finaux : c'est le modèle dit « BtoBtoC ». Pour l'entreprise productrice, le jeu traditionnel de l'offre et de la demande se trouve complexifié: son client direct, l'entreprise intermédiaire, ne lui achètera son produit ou service que si un tiers. le client final. l'utilise. Il est donc nécessaire de créer la demande de l'utilisateur final, même si ce n'est pas lui l'acheteur. Pour corser la problématique, l'entreprise en amont n'a souvent que peu de canaux de communication avec le client « en bout de chaîne ». C'est justement là que le support client peut jouer un rôle stratégique, au-delà de son périmètre classique: en nouant une relation directe avec le client final. En animant et en améliorant l'expérience de celui-ci, il permet de soutenir la demande. Illustration chez Comitéo by Bimpli, qui propose aux comités d'entreprise des solutions pour les salariés.

### Zoom sur l'équipe Relation clients de Comitéo by Bimpli

Créée en 2008, Comitéo by Bimpli propose une plateforme digitale et des services associés pour faciliter la vie des élus de CSE (Comité social et économique) d'entreprises et donner du pouvoir d'achat à leurs collaborateurs. L'équipe Relations clients de Comitéo est chargée de s'assurer que les comités d'entreprise clients soient formés à l'utilisation de la plateforme, et que les clients finaux bénéficient d'une expérience sans faille sur la plateforme privative mise à leur disposition.

MILLION

D'OFFRES EN LIGNE

**SUR LES PLATEFORMES** 

COMITÉO BY BIMPLI

### Le client du client est roi

Benjamin LINÉ - Directeur Relation Client de Comitéo

#### Gagner la bataille de la prise en main

Le premier contact et la prise en main du produit revêtent une importance capitale. Lorsqu'un comité social et économique (la nouvelle dénomination officielle des comités d'entreprise) propose une nouvelle plateforme aux salariés, l'adoption se joue dans les premières semaines. Pour réussir cette étape clé, Comitéo by Bimpli se positionne en réel partenaire du CSE client et s'assure qu'il aura toutes les cartes en main.

Première astuce pour favoriser l'adoption de la plateforme par les salariés : la personnalisation. Les salariés seront d'autant plus attirés par la nouvelle plateforme qu'ils percevront qu'elle a été créée spécifiquement pour eux et qu'il ne s'agit pas d'une offre standard. La personnalisation commence évidemment par l'offre : certains CSE disposent de villégiatures de vacances en location, par exemple. D'autres, pour des raisons de concurrence, ne peuvent pas proposer certaines prestations. Certains insistent aussi sur l'offre locale : ils souhaitent flécher la consommation des salariés vers des entreprises locales et se positionner comme « CSE en circuit court ». Il s'agit, autant que possible, de répondre à ces aspirations et de composer un catalogue sur mesure. Autre élément à personnaliser : les règles pour bénéficier des prestations du CSE (plafonds de ressources, conditions d'ancienneté, composition du foyer, etc.) qui sont variables selon les entreprises.

**DONT** 

**COLLABORATEURS** 

CHEZ COMITÉO

BY BIMPLI

**DÉDIÉS À** 

L'ACCOMPAGNEMENT

**CLIENT** 

« L'étape de la personnalisation de la plateforme conditionne sa fréquentation par la suite. Nous avons fait le choix de faire avec nos clients CSE, et parfois même de faire pour eux, car la prise en main par les salariés en dépend. » explique ainsi Jenny Keita, responsable support client. Pour assurer ce suivi de proximité aux nouveaux CSE clients lors du lancement, Comitéo by Bimpli s'est doté d'une nouvelle organisation interne. Une équipe « Onboarding » est entièrement dédiée à cette activité, qui réunit toutes les compétences utiles : commerciales, techniques, formation du client, comptable, etc. « Pour le client, qui dispose d'un contact unique, c'est un gain de confort et de sérénité » reconnaît Benjamin Liné.

Second élément à soigner attentivement : la première connexion au service des bénéficiaires. Là encore, Comitéo by Bimpli partage avec les CSE l'expérience de centaines de lancements réussis et leur fournit des kits de lancement « clés en main » pour communiquer avec les salariés. Les courriers et e-mails types pour envoyer login et mots de passe, les guides d'utilisation, les affiches, etc. sont mis à la charte du CSE client, adaptés si nécessaire, et transmis prêts à être déployés. L'ergonomie du service a été peaufinée par les équipes UX (expérience utilisateur) de Comitéo by Bimpli : même pour des employés peu familiers des technologies numériques, le portail est facilement accessible depuis tout type d'équipement numérique.

Un support efficace aux utilisateurs finaux constitue d'ailleurs le troisième facteur de succès pour la prise en main, même s'il se poursuivra aussi par la suite. Celui de Comitéo by Bimpli est accessible par e-mail, formulaire ou téléphone, il apporte une solution sous 24 heures ouvrées à tout bénéficiaire en difficulté. Au départ, il s'agit souvent de problèmes pour se connecter ou d'erreurs de commandes, que tous les collaborateurs du support client de Comitéo by Bimpli sont formés à traiter. Pour des problématiques plus complexes, les experts se tiennent prêts à intervenir en deuxième rideau.

#### **NOTRE EXPERT**



Directeur Relation Client



Benjamin Liné

#### Se positionner en partenaire pour aider le client à offrir davantage à ses propres clients

Si les premiers jours sont déterminants, reste ensuite à confirmer l'essai. Les bénéficiaires doivent trouver un intérêt renouvelé à se rendre sur la plateforme. Là aussi, la philosophie de Comitéo by Bimpli consiste à se positionner en partenaire des CSE pour les accompagner dans l'animation. « Nous ne considérons pas que notre mission s'arrête une fois la plateforme installée et le client formé à son utilisation. L'objectif, c'est de créer des expériences agréables pour les salariés. Le plaisir des bénéficiaires finaux est la meilleure garantie de la fidélité de nos clients CSE » explique Jenny Keita.

#### Jenny Keita

Responsable Support Client de Comitéo By Bimpli



Dès lors, Comitéo by Bimpli est force de proposition auprès des CSE pour faire vivre la plateforme. Pour un client, par exemple, Comitéo by Bimpli a imaginé des défis ludiques chaque premier jeudi du mois. Pour répondre au quizz et participer au tirage au sort des lots, le salarié se connecte à la plateforme. Au passage, il découvre l'actualité du CSE et les nouvelles offres. Comitéo by Bimpli produit aussi des contenus régulièrement remplacés, pour faire vivre le site de la plateforme : les sorties cinéma, des conseils lifestyle, etc. Et l'entreprise aide aussi les CSE à mettre en avant leurs offres ou leurs documents, notamment les comptes-rendus des réunions. Pour les CSE de petites et moyennes entreprises, qui ne disposent généralement pas de salariés dédiés, c'est un renfort bienvenu.

En parallèle, l'accompagnement direct des bénéficiaires se poursuit. La plateforme est en effet régulièrement enrichie de nouvelles fonctionnalités : une calculatrice de quotient familial, une nouvelle page d'accueil plus ergonomique, un panier d'achat de prestation simplifié. À chaque fois, les salariés se voient proposer un tutoriel pour leur présenter la nouvelle fonctionnalité.

En définitive, tout au long du cycle de la plateforme, Comitéo by Bimpli assure la continuité et la cohérence de l'accompagnement – du client intermédiaire, le CSE, au client final, le salarié bénéficiaire. « Pour ce dernier, c'est le plus souvent transparent. Comitéo by Bimpli intervient en marque blanche et s'efface derrière le CSE de l'entreprise. Mais, même si nous ne sommes pas visibles, nous cherchons à avoir la même proximité et la même efficacité.

La satisfaction du salarié bénéficiaire rejaillit sur la satisfaction du CSE

conclut Benjamin Liné de Comitéo by Bimpli.

LIVRE BLANC - L'EXPÉRIENCE CLIENT, UN CHEMIN PARTAGÉ

**CLIENTS GÉRÉS** 











