



Académie du Service et la Caisse d'épargne des Alpes L'art de recevoir en agences

La Caisse d'Épargne des Alpes a placé au cœur de sa stratégie l'optimisation de l'accueil et de la relation client. Et mis au point un dispositif innovant de pilotage et d'amélioration de la qualité de service intitulé : "Destination Triple A". Pour perfectionner les compétences relationnelles des équipes, Académie du Service a conçu un programme de formation centré sur l'art et la manière de recevoir et d'aller au devant des clients.



Point clés

- Sensibilisation aux nouvelles exigences des clients et aux enjeux comportementaux
- Implication de toute la ligne managériale et transfert d'expertise aux formateurs internes pour pérenniser la démarche
- Formation des équipes terrain avec accompagnement en situation réelle de travail

Les enjeux

"Faire de l'Accueil en Agence un Atout", tel est l'enjeu du dispositif "Triple A" lancé début 2005 dans cette entreprise de 1200 collaborateurs (115 agences) où 2/3 des collaborateurs sont des commerciaux "en contact" avec les clients. "Pour que la qualité soit l'affaire de chacun, chaque collaborateur doit disposer des outils de mesure lui permettant d'engager des actions de progrès à son niveau" témoigne Joël Gelas, Président du Directoire.

Dans l'univers banalisé de produits et de services bancaires comparables d'un établissement à un autre, les clients attachent en effet une importance accrue à l'accueil, devenu un facteur clé de différenciation. Désormais, ils n'hésitent pas à comparer par téléphone ou sur Internet les taux d'emprunts les plus intéressants afin de pousser la porte ou d'appeler la banque la mieux placée. Informé et exigeant, quand un client prend la peine d'interroger, il attend non seulement des conseils techniquement pertinents mais aussi un accueil personnalisé, une écoute attentive, un contact chaleureux.

“Nous avons vanté à nos clients les avantages des équipements en libre service (guichets automatiques...) pour gagner en autonomie : facilité, simplicité, rapidité et pour que nos commerciaux soient plus disponibles pour les conseiller. Ils attendent donc qu’ils proposent des solutions à leurs projets et à leurs cycles de vie” poursuit Jack David, responsable de la formation. L’automatisation des tâches bancaires banales de 830 000 clients était nécessaire.

En majeure partie acquise, elle doit permettre d’offrir un service personnalisé de haut niveau mobilisant des compétences relationnelles qui dépassent les fondamentaux basiques. Mais comment être encore plus performant quand on a le sentiment d’offrir un accueil excellent ? Que dire pour susciter l’intérêt d’un client qui n’est pas demandeur ? Comment transformer un prospect en client quand la concurrence propose un produit similaire ?

Des formations intégrées dans une démarche qualité globale

Après la définition en groupes de travail d’un référentiel interne pour l’accueil des clients, ce *“Guide des bonnes pratiques”* articulé autour des 7 situations rencontrées par un client en agence, est diffusé à chaque collaborateur. Puis, un double dispositif de mesure est créé pour évaluer chaque semestre et dans chaque agence, d’une part, la *“qualité perçue”* (par le biais d’enquêtes de satisfaction client), d’autre part, la *“qualité servie”* (enquêtes mystères). Le déploiement de la démarche fait l’objet d’une importante sensibilisation portée par la hiérarchie et d’une communication interne bien orchestrée (journal interne, intranet...).

Pour renforc

er l’action des managers et pour accompagner la généralisation de son nouveau concept d’agence, la Caisse d’Epargne des Alpes souhaite créer une école interne dédiée à la qualité de service.

“Avec notre dispositif de pilotage de la qualité de service Triple A, le directeur d’agence devient un véritable animateur de la qualité dans son agence. Il doit définir des plans de progrès et doit sensibiliser ses collaborateurs à l’accueil à l’aide des outils mis à sa disposition. Toutefois, cela reste avant tout un manager commercial.

Ce n’est pas un spécialiste de la formation” témoigne Fabrice Rozan, Directeur Qualité. C’est pourquoi la Caisse d’Epargne des Alpes se tourne vers **Académie du Service**. *“Nous savions ce qu’il y avait à dire, mais pas comment le dire. Accor a une expérience éprouvée dans le service hôtelier, transposable dans notre secteur. Et grâce au benchmark, une connaissance approfondie des dernières attentes des clients”*. ajoute Jack David. *“De plus, l’Académie a un savoir-faire pédagogique reconnu et avait déjà mis au point des formations sur ce thème”* renchérit Fabrice Rozan.

Après une phase d'immersion, la formation *“Recevoir en agence”* est spécifiquement *Académie du Service et la Caisse d'épargne des Alpes : L'art de recevoir en agences* Académie conçue. Il est décidé de former l'ensemble de la hiérarchie et toute la force de vente sans oublier les nouveaux collaborateurs. Les 1ères formations démarrent dès septembre 2005.

Une approche fondée sur l'expérimentation

“Notre proposition s'articule autour de deux points clés : d'abord impliquer les managers afin que, non seulement, ils maîtrisent les enjeux, les règles et puissent donner l'exemple ; mais aussi qu'ils pilotent et suivent en continu leurs équipes grâce à des grilles de lecture. Ensuite, faire évoluer le comportement de tout le personnel afin qu'il se rende compte par lui-même de la marge de progrès à réaliser” explique Patrick Mocerrea, Directeur de formation chez **Académie du Service**.

La formation, déroulée sur 2 jours, est donc effectuée par tous les directeurs d'agence, puis par tous les collaborateurs au contact des clients. Le premier jour, en salle, animé par **Académie du Service** avec la participation de la Direction, est destiné à mettre en perspective et à situer l'importance de l'accueil client dans le cadre de la stratégie de la Caisse d'Epargne.

Puis, via une pédagogie active, à faire prendre conscience des points d'amélioration. Pseudo achat® pour vivre soi-même une expérience de client et analyser son ressenti ; réflexion sur les conséquences des erreurs observées ; simulation pour repérer les écarts entre hier et aujourd'hui ; analyse des comportements, de l'organisation de l'agence en fonction des flux ; entraînement à l'accompagnement selon les différentes situations clients et expérimentation de démarches proactives...

“Par exemple - souligne Patrick Mocerrea - nous faisons vivre aux stagiaires un accueil *“catastrophe”* au tout début de leur journée de formation. De même, ils décodent l'accueil qu'ils réservent à leurs amis chez eux par rapport à celui qu'ils offrent à leurs clients dans leur agence.

Ces simulations sont un excellent levier pour faire évoluer les comportements”. Une approche commentée par Jack David : *“Cette pédagogie très innovante permet d'affûter les compétences et de les ancrer dans le temps. Elle démontre parfaitement la différence entre un accueil centré sur des tâches et un accueil véritablement dédié au client, qui se sent traité en invité”*.

Une mise en pratique accompagnée

Le 2ème jour, sur le terrain dans les agences, 15 jours plus tard, permet d'aider l'équipe et chacun individuellement à mettre en pratique les acquis en situation réelle. Il a été animé les 1ères fois par **Académie du Service** en présence des animateurs de marché maison afin d'effectuer un transfert de compétences. Ces derniers, formateurs habituels des agences, ont ensuite pris en charge ces 2des journées qui consistent sur le terrain à mettre en pratique les acquis du 1er jour. *“Les animateurs - indique Jack David - ont appris à analyser les situations et acquis le doigté suffisant pour faire passer des messages sans que les personnes se sentent mises en cause”.*

Briefing et observation débouchent concrètement sur des pistes de progrès, en particulier sur l'art et la manière de susciter l'intérêt des clients, de découvrir leurs besoins et leurs motivations d'achat ou de leur donner envie de connaître un nouveau produit.

Point d'étape

Fin 2005, les agences les plus importantes avaient bénéficié de cette formation. Cette année, le processus se déploie progressivement dans l'ensemble des agences et au siège. *“Pour 2006, l'Académie, en charge des 1ères journées, a de nouveau amélioré les modalités pédagogiques afin qu'elles soient encore plus motivantes. La prestation est très personnalisée et notre projet de développement des compétences totalement partagé”* apprécie Jack David.

Il est difficile d'évaluer spécifiquement l'impact de ces formations intégrées dans un dispositif plus global. Ce qui n'empêche pas de constater que selon le baromètre de satisfaction client (Ipsos) des Caisses d'épargne qui mesure notamment la manière de prendre en compte les réclamations des clients, la Caisse d'Epargne des Alpes commence à récolter les fruits de cette démarche même si cela mérite d'être confirmé dans la durée par une mobilisation continue. En effet, *“la Caisse d'Epargne des Alpes a obtenu en février 2006 un taux de satisfaction de 85% dont 30% de clients très satisfaits, en progression de 6 points, la positionnant à la 8ème place par rapport aux autres caisses du groupe Caisse d'Epargne, au lieu de la 27ème auparavant”* se félicite Fabrice Rozan.

Son meilleur score depuis 5 ans. Par ailleurs, les collaborateurs plébiscitent ce dispositif puisqu'une enquête interne révèle que pour 98 % d'entre eux *“celui-ci est mobilisateur pour améliorer la qualité de service aux clients”.*

L'un des mots les plus cités par les collaborateurs pour décrire ce dispositif *“motivant”* !