



BNP PARIBAS CARDIF

CULTURE DE SERVICE : UN PROGRAMME DE TRANSFORMATION COMPORTEMENTALE POUR ACCOMPAGNER LA MUTATION INDUSTRIELLE ET DIGITALE

En s'appuyant sur l'expertise de l'Académie du Service, la fonction Efficacité-Technologie-Opérations (ETO) de BNP Paribas Cardif a fait de la culture de service un levier d'adaptation pour accompagner sa transformation. Quatre ans après le lancement de la démarche, BNP Paribas Cardif mise sur la formation, l'innovation et l'internationalisation.

A ENJEUX CAPITALUX...

Face à la crise financière, à un environnement réglementaire évolutif, aux mutations technologiques, l'assurance de personnes vit une révolution sans précédent. Investissant tous les secteurs et tous les usages, le digital contribue à faire évoluer le métier et le confronte à 3 défis :

- Répondre à l'exigence croissante des clients pour plus de satisfaction et de valeur
- Développer avec intelligence et transparence les opportunités ouvertes par le big data, les objets connectés ...
- Augmenter la vitesse d'exécution des opérations. Ce mouvement se traduit par une «retailisation» (simplification des offres) et une «servicisation» (passage du produit au service) accrues.

Consciente de tous ces enjeux, BNP Paribas Cardif (filiale assurance du groupe BNP Paribas) s'organise pour ajuster son modèle BtoBtoC. Jusque-là, ses produits d'épargne et de protection étaient essentiellement commercialisés par des partenaires distributeurs (banques, grande distribution, concessionnaires automobiles, utilities, telco, etc...). L'irruption du digital rapproche l'entreprise de l'assuré final, ... ce qui implique de mieux le



**BNP PARIBAS
CARDIF**



LES POINTS CLEFS

- Une démarche lancée pour accompagner les conséquences des mutations du secteur de l'assurance et l'évolution du modèle de la compagnie
- Un plan stratégique reposant sur 2 piliers : industriel et relationnel
- Un déploiement international pragmatique en France, en Italie, au Portugal et à Taïwan
- Un accent fort mis sur la formation des collaborateurs et des managers
- Une communauté de correspondants relais pour assurer un maillage au plus près de chaque métier opérationnel et faire vivre la démarche dans la durée
- Une mesure de satisfaction des clients finaux, des clients internes et des collaborateurs
- Un partenariat avec Grenoble Ecole de Management sur une formation certifiante ainsi qu'une chaire de recherche et d'enseignement appliquée



Des contacts humains rassurants et empathiques.

connaître et d'acquiescer de nouveaux comportements pour mieux le servir.

Avec une difficulté particulière : l'assurance de personnes reste avant tout un métier relationnel d'après-vente, avec des moments de vérité client impliquants et parfois émotionnellement difficiles (sinistres, successions, ...) qui nécessitent des contacts humains rassurants et empathiques. Ceci réclame donc des savoir-être et des compétences relationnelles spécifiques. Or traditionnellement, les back-offices au contact du client - c'est-à-dire les plateformes téléphoniques et plateaux de gestion - sont formés à la saisie et à la gestion des dossiers ou des opérations mais pas aux attitudes comportementales de service. «Il fallait changer notre culture interne afin que les back-offices et les fonctions support qui les accompagnent soient reconnus comme un maillon essentiel dans la chaîne de la relation client et fassent progresser la qualité de service de l'entreprise» se souvient **Brigitte Feist**, Secrétaire Général d'ETO (Efficacité - Technologie - Opérations) chez BNP Paribas Cardif, en charge du programme Culture de Service.

...FORTE VOLONTÉ

Cette révolution est initiée en 2010 alors qu'ETO vient de voir le jour et cherche à fédérer ses équipes. Rassemblant 40% des effectifs et 8 métiers opérationnels, la fonction est un moteur de transformation important pour la compagnie. «Pour apporter un avantage compétitif à notre métier, nous avons décidé de jouer sur deux leviers complémentaires : construire un plan de transformation industriel ET entrer dans une culture de service client. Si l'un fonctionne au rythme de projets pluriannuels tandis que l'autre progresse par petits pas quotidiens, il faut avancer en activant ces deux points d'appui pour améliorer la satisfaction client. Car si la stratégie industrielle structure le développement et mesure quantitativement l'efficacité opérationnelle, ce sont les comportements humains qui donnent du sens et de l'envie, qui entraînent les managers vers le leadership, et les collaborateurs vers le sens du service» souligne **Brigitte Feist**.

Un appel d'offres est donc lancé. Un cabinet de conseil en organisation ? Un expert de l'accompagnement du changement dans le secteur financier ? Aux antipodes de ces profils, c'est l'Académie du Service qui l'emporte en février 2010. «Nous disposions d'une culture de service «native» issue de nos racines hôtelières. Nous apportons une méthode, mais aussi du vécu et de nombreux cas concrets provenant d'autres secteurs» note **Claire Bonniol**, directrice associée à l'Académie du Service. «Nous avions la volonté de travailler avec des consultants qui avaient déjà mis en œuvre une démarche de service pour eux-mêmes et pour d'autres, avaient déjà approfondi leurs méthodologies, disposaient

d'outils et d'exemples concrets transposables par analogie» confirme **Brigitte Feist**.

STRATÉGIE DE «PETITS PAS»

Phase pilote : définir et entrer dans le programme «Culture de Service»

Les équipes ETO Corporate (fonctions du siège) et les équipes ETO France sont les premières à se lancer. Suivant la démarche de l'Académie du Service, elles élaborent de mars à juin 2010 des RéférenCiels de Service© pour les 8 métiers concernés. Avec une spécificité : «chacun a créé son propre référentiel» explique **Claire Bonniol**. Puis des collaborateurs et des managers ont synthétisé un fil rouge global cohérent pour toute la fonction, assorti d'une promesse : «Sous 48h, j'apporte une solution ou je m'explique». Validé par le Comité de direction, cet engagement de service rassure et donne de la visibilité avec pédagogie». Le style de service est, quant à lui, concrétisé dans le PDF, «3 rituels systématiquement mis en œuvre, devenus le signe de reconnaissance du service chez ETO, en interne comme en externe».

VOUS AVEZ DIT PDF ?

P comme **Présentation** (*je me présente, j'explique mon rôle et ma valeur ajoutée*)

D comme **Délai** (*je m'engage sur un délai et je m'y tiens*),

F comme **Feedback** (*je sollicite mon interlocuteur sur la qualité du service que je viens de délivrer, je demande si j'ai bien répondu à son besoin*).

Parallèlement, selon le principe de la «symétrie des attentions©», au cœur de l'approche de l'Académie du Service, ETO définit un RéférenCiel de Management©, incarnation managériale du changement à accomplir, valable pour tous les managers. Ainsi, en miroir de la promesse de service d'ETO : «Rendre simple et efficace notre service au quotidien pour vous comme pour vos clients», la promesse managériale se définit comme suit : «Faire de chaque 'Rencontre' managériale avec son/ses/les collaborateurs d'ETO un moment de confiance, simple et efficace».

Les formations sont ensuite déployées auprès des 200 managers puis des 800 collaborateurs (cf. encadré). «A des équipes habituées à travailler avec des feuilles de route et des planning précis, il fallait apprendre à accepter et à gérer «la page blanche». Parce qu'il est impossible de prévoir parfaitement à l'avance comment va se passer la relation avec le client, il faut développer l'initiative» commente **Claire Bonniol**.

D'où des méthodes pédagogiques adaptées.

A partir de janvier 2011, la Culture de Service s'installe dans le quotidien opérationnel des équipes Corporate et France. Des moyens sont mis en œuvre pour la pérenniser avec la nomination de correspondants relais et la création d'outils de référence et de mesure... L'équipe Corporate en charge du programme s'attaque au déploiement international.

Phase d'internationalisation : convaincre, comprendre et adapter

Selon une approche industrielle classique, il aurait suffi d'exporter le «pilote» mis au point vers les 37 pays où BNP Paribas Cardif est implanté. Mais pour déployer un tel projet, une autre approche est nécessaire. **Brigitte Feist** peut en témoigner trois ans après le lancement du processus, alors que les équipes ETO Taïwan, ETO Italie et du centre de services partagé au Portugal vivent actuellement au rythme de la Culture de Service.

Premier enseignement : pour convaincre et motiver, dire «Vous devez» est inefficace. «Il faut saisir l'argument et le moment opportuns : démontrer que la démarche de service est un accélérateur, un élément fédérateur qui va donner du sens à une stratégie et aider l'entité à franchir une étape» explique **Brigitte Feist**.

En 2012, en Italie, la démarche de service a ainsi été utilisée comme méthode d'accompagnement lors de la fusion entre deux compagnies. En plein rapprochement des back-offices, elle a contribué à ouvrir des perspectives et a aidé les collaborateurs à en visualiser les aspects positifs. Tandis qu'en 2013 au Portugal, lors de la création d'un nouveau centre de services partagés, la culture de service est adoptée comme projet d'entreprise et facilite le lancement de l'activité.

Ensuite, il est indispensable de «décrypter la culture locale», la notion de service étant très ancrée culturellement. Les promesses, rituels et mots ne peuvent être les mêmes quand, par exemple, le service rime avec «honneur» à Taïwan, «proximité» en Italie ou «engagement» au Portugal. Il faut des consultants maîtrisant la langue locale pour accompagner les équipes dans l'élaboration des projets et pour la formation.

Enfin, il convient d'adapter avec souplesse le projet de service à la maturité et à la taille de l'entité. En Italie, «avec l'aide de consultants italophones de l'Académie du Service, toute la démarche menée en France a été dupliquée en accélérée avec un dispositif allégé, et 150 collaborateurs ont été formés» précise **Claire Bonniol**. Alors qu'au Portugal, les membres de l'équipe ont été formés en interne par le Programme Culture de Service.

Phase de déploiement : généraliser, pérenniser et mesurer

ETO continue de décliner à l'échelle internationale la culture de service en laissant l'autonomie suffisante aux métiers et aux pays pour qu'ils s'y reconnaissent et se l'approprient. Pour maintenir un socle incontournable et universel tout en pérennisant le programme, la coordination globale est assurée par le Secrétariat Général ETO au siège en relation étroite avec la communauté des correspondants relais formés. «Ces correspondants animent sur le terrain la culture de service, s'assurent que les nouveaux venus soient formés... Tous les mois, nous partageons expériences et bonnes pratiques, informations et résultats.» Chaque entité met en effet en place des outils de mesure de satisfaction afin de disposer d'un point «de référence». L'analyse de questions posées à chaud ou des items du baromètre social permettent ensuite de mesurer régulièrement les progrès.

Où en sont les équipes ETO Corporate et France qui ont déjà du recul ? Les premières améliorations sont palpables au travers de différentes sources (enquêtes flash auprès des collaborateurs, enquêtes de satisfaction auprès des clients internes d'ETO, enquêtes de satisfaction auprès des clients finaux et assurés, baromètre social...). Une politique de pilotage de la satisfaction et de l'insatisfaction client se déploie autour de 3 indicateurs : le taux de satisfaction, le NPS (net promoteur score) et le CES (customer effort score). La mesure est essentielle pour progresser et se benchmarker, et ce dans toutes les dimensions de la qualité : promesse, délivrée, attendue et perçue.

DEUX CHIFFRES

① Une culture de service s'installe par "petits pas" ou petits "bouger"

Question du baromètre social mai 2013 :

«A votre avis, le client est-il vraiment au cœur des préoccupations de l'entreprise ?»

> réponse : OUI à 74% pour les équipes ETO Corporate et à 83% pour les équipes ETO France

② La culture de service constitue un vrai challenge managérial, car le responsable d'équipe doit devenir un 'inspirateur' de comportements par son exemplarité.

Question du sondage flash collaborateurs ETO avril 2014 : «La symétrie des attentions consiste pour un manager à porter la même qualité d'attention à ses collaborateurs qu'à ses clients. La voyez-vous à l'œuvre dans votre entité ?»

> réponses : OUI souvent + OUI toujours à 76%

UN PARTENARIAT POUR IMAGINER LE SERVICE DE DEMAIN

BNP Paribas Cardif et l'Académie du Service sont aujourd'hui des partenaires, avec une relation fondée sur l'échange et la réflexion.

ETO a intégré le Club de la Relation Clients créé par l'Académie du Service. «Il nous offre la possibilité d'être confronté à d'autres problématiques et de conforter notre projet. L'analogie est précieuse pour grandir dans le service. Le Club de la Relation Client nous aide aussi à organiser des visites de terrain pour des collaborateurs et le Comité de direction, très enrichissantes pour partager du vécu et du concret» explique **Brigitte Feist**. A l'inverse, l'Académie du Service s'est impliquée auprès de BNP Paribas Cardif dans du mécénat de compétences pour l'association «Entreprendre Pour Apprendre». Elle permet tout au long d'une année scolaire à des collégiens et à des lycéens de suivre le cycle de vie complet d'une entreprise. Les deux partenaires ont introduit la culture du service dans le contenu pédagogique du programme et parraient des élèves.

Parallèlement, ils cherchent ensemble les concepts de service de demain pour rester à la pointe de l'innovation. «Stimulés par ETO, nous repoussons les frontières» apprécie **Claire Bonniol**. «Ils nous ont, par exemple, poussés à formaliser les étapes de la démarche de service sur le long terme (à 3-4 ans) en définissant les jalons à atteindre mais aussi à pousser des partenariats pour des recherches appliquées ou des formations certifiantes».

Mise en contact par l'Académie du Service avec Grenoble Ecole de Management, BNP Paribas Cardif a en effet non seulement créé avec l'école un BADGE* (cf encadré) mais aussi une Chaire de recherche en Ingénierie du Service. Depuis septembre 2012, elle finance ainsi des projets de recherche sur des thèmes variés tel que par exemple : 'Construire un kit de déploiement de la culture de service', 'apprendre les fondamentaux de la culture de service au travers d'outils digitaux (e-learning, MOOC⁽¹⁾)' ou encore 'sensibiliser les jeunes publics à la culture de service'.

Comme le synthétise **Brigitte Feist** : «Notre rencontre avec l'Académie du Service a été majeure au départ car sa méthode et ses outils ont structuré et canalisé notre réflexion. Elle se prolonge aujourd'hui en un partenariat riche en échanges d'idées et en projections d'avenir, avec l'envie partagée de continuer à innover ensemble. Notre plus grande satisfaction est d'ailleurs de voir s'étendre aujourd'hui cette collaboration au Groupe BNP Paribas via sa fonction Qualité Groupe et son réseau Retail en France.»

LA FORMATION, INVESTIR SUR L'AVENIR

Acquérir des comportements de service ne s'improvise pas. C'est pourquoi, ETO a formé et continue de former ses équipes avec beaucoup de soin à la Culture de Service.

ACTE 1 - 2010 : L'Académie du Service crée des modules intégrant des comédiens pour répondre au besoin de coopération et de solidarité entre les équipes et des jeux de rôles pour dynamiser, apporter de la légèreté, mettre en confiance et donner rapidement les clés du succès de la relation. ETO forme massivement dans des délais très courts ses équipes Corporate, France (puis Italie en 2012).

ACTE 2 - 2012 : BNP Paribas Cardif souhaite aller plus loin et professionnaliser des ambassadeurs. L'Académie du Service noue le contact avec Grenoble Ecole de Management, dont elle est partenaire. De cette rencontre naît une formation certifiante en marketing et management des services, validée par un Badge⁽²⁾. Ce cursus, déjà reconnu pour sa qualité, est ouvert à d'autres entreprises (notamment à des collaborateurs de Hardis, Schneider Electric ou Ikea). Chaque année, 4 à 5 collaborateurs de BNP Paribas Cardif français et étrangers sortent diplômés.

ACTE 3 - 2014 : L'Académie du Service transfère son savoir-faire. Des relais issus de la communauté des correspondants effectuent désormais en interne les formations des nouveaux collaborateurs dans les pays «matures» et le programme Culture de Service assure la sensibilisation et l'accompagnement des équipes dans les nouveaux pays ou métiers qui entrent dans la démarche de service.

ACTE 4 - 2014/2015 : au travers de leur chaire de recherche en ingénierie du service, BNP Paribas Cardif et Grenoble Ecole de Management travaillent sur des outils pédagogiques digitaux (quiz en ligne, e-learning, MOOC⁽¹⁾) permettant de vulgariser et de 'massifier' l'apprentissage de la culture de service auprès de tous les publics (scolaires, professionnels en activité, ...).



ACADÉMIE DU
SERVICE

Valoriser la culture de service