

BNP PARIBAS, UNE APPROCHE HAUT DE GAMME



Sylvie Granger

Responsable
Support Client



Richard Lopez

Responsable
d'équipe
support client

BNP Paribas
Cash
Management

La création du *Cash Customer Service* (CCS) en mars 2001, a été motivée par la volonté de répondre aux besoins des trésoriers des grands groupes de la place, toujours plus attentifs à la qualité de service.

Aux antipodes d'un *call center* préformaté, le *Cash Customer Service* a pour vocation d'apporter un service personnalisé aux clients les plus exigeants.

INTERVIEW

■ Pouvez-vous présenter l'activité et les missions du *Cash Customer Service* ?

Le CCS prend en charge toutes les questions des clients au quotidien, tous leurs besoins d'assistance en matière de flux et de comptes.

Nos missions sont au nombre de trois, il s'agit pour nous de :

1. Traiter et suivre les demandes de nos clients, grâce aux équipes du CCS et aux outils d'investigation dont nous disposons (*encadré*). Nous sommes le point d'entrée unique pour nos clients, pour traiter toutes ses demandes, et nous assurons l'interface avec les services

ou entités concernés. Lorsque la résolution du problème n'est pas possible en interne, nous contactons en effet les *back-offices*, ou bien un support spécialisé de second niveau, des experts techniques. Nous pouvons également être amenés à collaborer avec des prestataires de nos clients.

2. Effectuer un suivi proactif du traitement des flux, afin d'alerter rapidement en cas d'incident. Les dysfonctionnements peuvent provenir aussi bien de nos systèmes (dans le sens banque/client), avec une panne informatique dans le traitement des chaînes, que de ceux de nos clients (opération mal formatée, rejet sur fichier...). Cette capacité d'alerte s'avère précieuse, par exemple pour les paiements de salaires. Si nous identifions un RIB incorrect dans le fichier, cela permet à nos clients de relancer un virement, ou de trouver une solution, et ce dans des délais assez courts. Cela permet également d'améliorer la qualité des fichiers de nos clients.

3. Apporter des améliorations de fond aux traitements des flux, afin que nos clients soient les plus autonomes possible, et qu'ils fassent le moins possible appel à nous. Nous centralisons beaucoup d'informations, venant aussi bien de chez BNP Paribas que de chez nos clients. Nous prenons du temps pour analyser ces données, anticiper les demandes, faire des propositions, c'est notre démarche supplémentaire.

Nous reportons nos actions auprès de nos clients sur la base d'un *reporting* mensuel. Nous détaillons les actions clôturées, et en cours de résolution. Ces *reportings* peuvent être adaptés aux besoins spécifiques d'un client, avec des indicateurs, des données particulières.

■ À quels clients ces services sont-ils destinés ?

Nous sommes en relation avec 300 entités, ce qui représente 100 groupes d'affaire environ. Ce sont de grandes entreprises d'envergure internationale (CAC 40 ou assimilées).

50% de la clientèle est composée de clients résidents, principalement des groupes de distribution. Le reste, c'est



de la clientèle internationale, avec des comptes qui peuvent être en France ou sur des sites étrangers, majoritairement européens.

■ **Comment se passe la prise en charge d'un nouveau client ?**

Chaque client est étudié lors de son arrivée au CCS, lui et tous les intervenants que l'on peut avoir. Nous tenons compte, dans cette étude, des types de flux ou de produits qu'il a souscrits. C'est une tâche qui est dévolue à l'un des services support. Nous avons une connaissance solide de sa situation, de son métier. C'est sur cette base que nous formulons notre offre de services.

■ **Est-ce que vous êtes offreurs de services pour les autres banques ?**

Non, ce n'est pas le cas et le sujet n'est pas à l'étude. Ce service est exclusivement destiné aux clients de BNP Paribas.

“ Nous avons une connaissance solide de la situation de chacun de nos clients, de leur métier. C'est sur cette base que nous formulons notre offre de services. ”

ORGANISATION

Positionnement du CCS dans le groupe

■ BNP Paribas a réorganisé à la fois son appareil commercial et ses back-offices dans le cadre de la mise en place de sa “nouvelle approche entreprise”.

Dans cette organisation de la banque de détail, le réseau a été recentré sur des activités commerciales. L'activité entreprises et l'activité particuliers ont été dissociées, la première étant assurée par des centres d'affaires, afin de regrouper des experts métiers et d'apporter ainsi un service plus efficace.

L'ensemble des back-offices a été rattaché à une direction unique (OAD). La même logique de séparation a été respectée au niveau des fonctions centrales. Le cash management (LACM, pour “ligne d'activité cash management”) est une des lignes d'activité du groupe. Le CCS ayant vocation de servir le développement commercial de cette activité, il lui est directement rattaché. Le service de call center classique dépend, lui, de la branche “Organisation” du groupe.

RB

REVUE BANQUE LA LIBRAIRIE

Venez découvrir le nouvel espace dédié aux professionnels de la banque et de la finance

LA LIBRAIRIE
DE LA BANQUE ET DE LA FINANCE

18, rue La Fayette, 75009 Paris

FISCALITÉ COMPTABILITÉ DROIT ASSURANCE BANQUE ENTREPRISE PUB MARKETING
ÉCONOMIE RESSOURCES HUMAINES BOURSE MARCHÉS FINANCIERS

La Librairie de la banque et de la finance met à votre disposition un nouvel espace plus convivial. Situé au cœur du IX^e arrondissement de Paris, il vous permettra de découvrir les ouvrages, véritables outils de travail, indispensables, à l'exercice de votre profession.

18, rue La Fayette, 75009 Paris Tél. : 01 48 00 54 09 Fax : 01 47 70 31 67 Lun-Jeu de 9 h à 18 h, Ven de 9 h à 17 h - librairie@revue-banque.fr

MÉTIER

LE CCS AU QUOTIDIEN



Le plateau du CCS.

Les clients du CCS nous contactent selon trois canaux :

- à 70%, par mail ;
- à 30%, par téléphone ou plus rarement par fax.

Le service fonctionne de 8 heures à 18 h 30, 5 j/7 et est organisé de manière à garantir une continuité de service.

Tout client dispose d'un identifiant, qui permet de router sa demande vers son analyste flux clientèle (AFC) désigné. Ce dernier est épaulé par un *alternate*, qui peut le remplacer en cas d'absence. D'une manière générale, toute l'équipe est polyvalente, car les autorisations sont partagées au niveau du plateau.

Le poste de travail de chaque analyste est composé de trois écrans :

- Le premier donne accès aux différents outils d'investigation ;
- Le second permet de visualiser le profil du client, et l'historique de la relation ;
- Le troisième est relié à l'environnement de travail du client.

■ Comment les équipes du CCS sont-elles organisées ?

Le CCS comprend environ 50 analystes flux clientèle (AFC) :

- 40% sont issus des centres d'affaires et *back-offices*
- 40% sont issus d'autres entités du groupe
- 20% ont été recrutés à l'extérieur.

Les analystes sont regroupés par équipes de six à sept personnes, chacun gérant entre un et dix clients.

Des équipes de moyens viennent en support des AFC, elles emploient une vingtaine de personnes :

- une maîtrise d'ouvrage, qui assure la gestion et l'expertise sur les outils de *Customer Relationship Management* (CRM) et d'investigation, ainsi qu'un support de 2^e niveau.
- une cellule "études", qui analyse le contexte client avant toute prise en charge par le CCS.

■ une équipe d'organisation, en charge du suivi des tableaux de bord et du *reporting*. Nous avons également la chance d'être dotés d'une formatrice dédiée au CCS.

■ De quels outils disposez-vous ?

Principalement, d'un outil de CRM, appelé MELCHIOR, et composé de plusieurs "briques" issues du marché, et que nous avons personnalisées : Vocalcom, pour la partie téléphonie, et Applix, pour la gestion de données. Dans le cadre de nos travaux d'investigation, nous avons également accès à différents outils de BNP Paribas, ainsi qu'à l'environnement de travail de nos clients.

■ Comment évaluez-vous la qualité de vos services ?

Chaque client est interrogé une fois par an au téléphone par un cabinet extérieur. Il s'agit d'un schéma d'enquête bien spécifique, qui nous permet d'avoir un supplément de retours sur la perception de nos clients. L'impact de cette étude va bien au-delà de notre service, puisqu'au travers de la relation avec le CCS, c'est l'ensemble de la relation avec BNP Paribas qui est jugée.

Le CCS est certifié ISO 9001, cette évaluation donne lieu à une notation. L'objectif que nous nous sommes fixé est de 16/20. Nous l'avons jusqu'alors dépassé.

■ Quelles sont vos perspectives de développement ?

Nous accompagnons le développement commercial de la "ligne d'activité cash management" (LACM) de BNP Paribas, qui a pour mission de développer l'offre de *cash management* à un niveau européen. Une banque ne peut pas avoir des ambitions européennes si elle n'est pas très forte sur son marché domestique, d'où cet équilibre à 50/50 entre des très gros clients domestiques et de la clientèle internationale.

De notre côté, nous devons nous adapter aux évolutions qui pourront découler du développement de la ligne d'activité, que ce soit en termes de produits (par exemple, nous venons de lancer un nouveau produit, Connexis, qui a une vocation internationale), mais également si l'entreprise s'organise différemment, avec peut-être des *back-offices* qui seraient communs aux différents sites étrangers.

Cela ne devrait pas, pour nous, se traduire par une multiplication d'antennes, la centralisation reste un élément clé de notre offre, mais plutôt par une évolution de nos outils et de notre organisation. ■

Propos recueillis par Annick Masounave