

LES GRANDS PRIX QUÉBÉCOIS DE LA QUALITÉ 2008

LAURÉAT D'UNE GRANDE MENTION

Catégorie Grande entreprise de services,
établissement ou filiale de grande entreprise

BANQUE NATIONALE – CENTRES RELATION CLIENT

Première vice-présidente, Opération

France Roy Maffei

Directrice formation

Mathilde Einhorn
514 394-6125

PROFIL

Les Centres relation clients de la Banque Nationale (CRC) ont été fondés en 1994. Situés à Montréal, ils emploient 611 personnes et regroupent 10 centres d'appels spécialisés.

Les centres d'appels sont regroupés par fonction principale : solutions transactionnelles, investissement, financement et soutien aux succursales de la Banque.

Les CRC opèrent dans le secteur des services bancaires. Ce secteur est soumis à certaines fluctuations et à des conditions économiques difficiles. Il est tributaire de facteurs externes : aléas de la croissance économique, taux d'intérêt, taux de change, taux d'inflation, tous difficiles à prévoir.

De plus, les CRC devront, comme nombre d'entreprises, faire face à une pénurie de main-d'œuvre. En outre, ils opèrent dans des créneaux hautement réglementés et normalisés. Ils évoluent également dans des marchés très compétitifs.

MISSION

Les CRC desservent les clients de la ligne d'affaires « Particuliers et Services aux entreprises » ainsi que les employés attirés à la vente dans les succursales de la Banque Nationale.

HISTORIQUE QUALITÉ

2002-2003 : un centre d'expertise est créé pour intégrer les meilleures pratiques dans les centres d'appels et établir des standards de qualité au moyen d'ententes de services internes.

2003-2004 : les CRC se dotent de leurs propres normes de service à la clientèle. La firme américaine Dalbar leur décerne le premier prix de l'industrie bancaire canadienne pour la qualité du service téléphonique (secteur investissement).

2004-2005 : tous les employés sont formés au programme « Destination client ». Les CRC remportent la Flèche d'or de l'Association du marketing relationnel.

2005-2006 : le nouveau système de téléphonie vaut aux CRC une deuxième Flèche d'or. Une démarche qualité débute avec le QUALImètre. But : comparer l'organisation avec celles employant les meilleures pratiques.

2006-2007 : le Dalbar Key Honour Award est accordé au secteur Investissement pour la qualité et la constance du service à la clientèle.

PRINCIPALES FORCES

Les Centres relation clients de la Banque Nationale manifestent une préoccupation fondamentale pour la planification stratégique ainsi que le leadership. Cette organisation et sa direction communiquent efficacement à tous les niveaux et prennent une part active à plusieurs activités performantes.

Parmi l'ensemble des secteurs où l'organisation s'est démarquée, retenons les aspects suivants.

- L'approche visant l'amélioration et la qualité du leadership est solidement implantée et systématisée par des actions à tous les niveaux. Quelques exemples : l'évaluation à 360° du leadership des gestionnaires, des plans de développement individuels avec suivi deux fois l'an et un processus de communication en cascade pour diffuser la vision, la mission, les valeurs, les orientations, la structure organisationnelle et les objectifs de performance. □
- Une approche rigoureuse de résolution de problèmes permet aux employés de s'impliquer dans l'élaboration de plans d'action ou la réalisation de projets.
- L'organisation a appliqué une démarche qualité à l'aide du QUALImètre et procédé à une revue exhaustive de la structure et des processus en place. Les résultats ont été intégrés au plan d'action.
- Chaque employé doit proposer les moyens qu'il utilisera pour atteindre ses objectifs de performance.
- Un poste clé a été créé, appelé « Vigie de marché et des meilleures pratiques ».
- Le comité de direction suit et révisé mensuellement la réalisation du plan. Une fois par année, un examen permet d'identifier les opportunités d'amélioration et d'ajuster le processus.
- Les besoins et les attentes de la clientèle externe sont pris en compte par voie de sondage. Les méthodes de collecte d'information et leur utilisation sont questionnées. Les besoins de la clientèle interne sont également pris en compte de multiples façons.
- Les trois enjeux de l'organisation sont déclinés en cinq objectifs stratégiques et en une vingtaine d'objectifs spécifiques, avec indicateur cible, plan d'action, échéancier, désignation de la personne responsable et modalités de suivi. Les objectifs spécifiques sont traduits en objectifs individuels et mis à jour lors de rencontres deux fois l'an entre les gestionnaires et leurs employés.
- Les processus de conception, de développement, de production et de livraison sont améliorés. Les meilleures pratiques sont diffusées dans tous les centres d'appels et à tous les gestionnaires et analystes.
- Le processus de gestion des plaintes est utilisé pour alimenter les informations disponibles sur les clients. Il permet en outre de guider les priorités d'amélioration.
- Un sondage de satisfaction est effectué auprès de la clientèle ayant utilisé les services des CRC. Chaque gestionnaire doit élaborer avec son équipe un plan d'action à partir des résultats du sondage.
- Un système d'information centralisé permet de recueillir, traiter et fournir en continu ou périodiquement des données fiables sur la performance.
- Les employés sont directement impliqués dans l'élaboration de leur plan d'action individuel et ils sont responsables de leur plan de développement.
- Pour un certain nombre de fonctions clés, le plan d'action de la relève identifie annuellement les personnes à fort potentiel.
- Le développement des compétences favorisant l'atteinte des objectifs est systématisé et implanté.
- Un processus de contrôle de qualité est systématiquement inclus dans la stratégie d'implantation des nouveaux produits et services.
- Le degré de performance du processus « Répondre à un appel » et la maîtrise des processus (processus de livraison principal des centres d'appels) sont mesurés à l'aide d'une série d'indicateurs disponibles quotidiennement et suivis par l'ensemble des gestionnaires.
- Deux processus de soutien principaux – recrutement et assurance qualité – sont mis en place pour soutenir les processus clés des centres d'appels.
- Un projet d'amélioration du processus de téléphonie et de la technologie a donné lieu à une performance financière remarquable.