



B2B CLIENT CENTRICITY

Rendre l'expérience client plus prévisible dans une organisation complexe

De la promesse one-stop-shop à une expérience one-company.

Tout le monde fait son travail dans son coin.
Pourtant, l'expérience collective déçoit.

Étude de cas anonymisée | Fiduciaire & AIFM | Luxembourg | 50+ collaborateurs | 2023

Étude anonymisée. Les informations identifiantes, données clients et résultats non autorisés ont été retirés.



01

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Une transformation comportementale conçue comme un chantier d'entreprise

Une société luxembourgeoise de services BtoB, opérant comme fiduciaire et AIFM, avait grandi autour d'une promesse de one-stop-shop. Cette promesse augmentait la valeur proposée au client, mais aussi la dépendance entre équipes. L'enjeu n'était plus seulement de bien délivrer chaque service : il fallait rendre l'expérience collective lisible, prévisible et cohérente quel que soit le point d'entrée.

LE DÉFI

Passer de silos techniquement solides à une chaîne de service perçue comme une seule entreprise.

LA RÉPONSE

Un programme d'un an, co-conçu avec les Partners et déployé auprès de toute l'organisation.

LES ACTIFS PRODUITS

Un diagnostic partagé, des cas réels, cinq standards observables et une feuille de route d'ancrage.

01

année

de transformation

50+

collaborateurs

impliqués

18

séquences

de travail

05

standards

co-construits

LE MANDAT

Aligner les Partners, sensibiliser toutes les populations, faire travailler les métiers ensemble et créer une base comportementale utilisable, à terme, dans le management et les processus RH. Le programme devait protéger la rigueur réglementaire tout en faisant évoluer la posture des experts vers celle de partenaires.

02

CONTEXTE STRATÉGIQUE

La croissance avait transformé la relation client en problème de système

Le déclencheur est apparu pendant une formation leadership : la formule « predictability = trust » a été immédiatement reliée à l'expérience client par le Directeur de l'Expérience Client. La discussion qui a suivi a conduit au co-design d'un programme d'entreprise, sponsorisé avec un Partner.

CROISSANCE

Davantage de clients, davantage de volume et une pression opérationnelle croissante.

MULTI-SERVICES

Des clients achetant plusieurs services, avec davantage de transferts et de dépendances inter-équipes.

CONCURRENCE

L'arrivée d'acteurs digitaux augmentait les attentes de rapidité, de simplicité et de visibilité.

PROFESSIONNALISATION

Un Directeur de l'Expérience Client avait été recruté pour faire du sujet une priorité du partnership.

LA SITUATION DE DÉPART

Le client achète une organisation. Il ne devrait pas avoir à en gérer l'organigramme.

03

DIAGNOSTIC

La situation de départ

Standards variables

La proactivité et la qualité de prise en charge variaient selon les métiers et les personnes.

Ownership fragile

Les transferts inter-départements diluaient parfois la responsabilité et le suivi.

Visibilité insuffisante

Délais, prochaines étapes et critères de décision n'étaient pas toujours rendus explicites.

Qualité inégale

Des erreurs ou contrôles insuffisants pouvaient déplacer vers le client la charge de réconciliation.

Experts peu équipés

Des spécialistes promus pour leur excellence technique n'avaient jamais été formés sur le volet client.

Escalades tardives

Les Partners devaient intervenir lorsque la situation était déjà devenue critique.

DIX IRRITANTS CLIENT CONSOLIDÉS

01

Réactivité insuffisante

02

Absence de point de contact clair

03

Manque de transparence

04

Qualité des livrables

05

Manque de proactivité

06

Communication mal calibrée

07

Attentes non cadrées

08

Promesses non tenues

09

Escalade mal gérée

10

Départs silencieux

04

DESIGN DU PROGRAMME

Le dispositif a été construit pour produire de l'adhésion, pas de la conformité

Le programme a été co-sponsorisé par le Directeur de l'Expérience Client et un Partner. Romain Tisné a conduit le design et l'animation. Le Directeur de l'Expérience Client a co-animé les workshops Partners et est resté présent tout au long du parcours.

01

Partir du réel

Utiliser des cas clients vécus, anonymisés et reconnus par les équipes.

02

Protéger la parole

Lever progressivement l'anonymat pour permettre un diagnostic honnête.

03

Mélanger les métiers

Faire travailler ensemble les niveaux et fonctions qui composent l'expérience.

04

Co-construire

Faire émerger les standards avant de révéler ceux préparés par la direction.

05

Relier pouvoir et exigence

Clarifier les permissions et protections nécessaires pour rendre les standards applicables.

GOVERNANCE ET SÉCURITÉ PSYCHOLOGIQUE

1

Questionnaire anonyme

Faire émerger les irritants sans exposition individuelle.

2

Petits groupes

Produire des outputs anonymisés et comparer les perceptions.

3

Plénière volontaire

Permettre une prise de parole ouverte une fois le cadre installé.

05

PARCOURS DE TRANSFORMATION

Une architecture d'un an, du cadrage au transfert d'ownership

Chaque séquence durait quatre heures. Tous les collaborateurs, hors Partners, ont suivi une session Awareness et une session Action.

01

ALIGNER

2 workshops Partners

Messages, ambition, dos & don'ts, standards direction en réserve.

02

PILOTER

2 workshops pilotes

Collecte de 8 à 9 cas, test du design et ajustement des consignes.

03

SENSIBILISER

6 sessions Awareness

Personas, écosystème client, prédictibilité, diagnostic partagé.

04

AGIR

6 sessions Action

Cas réels, plans de remédiation, standards, permissions, engagements.

05

TRANSFÉRER

1 workshop Partners + 1
rétrospective

Convergence, enseignements, recommandations et reprise en main par le sponsor.

$$2 + 2 + 6 + 6 + 1 + 1 = 18$$

PARTNERS | PILOTS | AWARENESS | ACTION | PARTNERS | RETROSPECTIVE

06

AWARENESS

Awareness : créer le besoin d'agir avant d'introduire les solutions

La première étape visait à aligner les définitions, rendre visibles les écarts de perception et déplacer le regard de l'expert vers l'écosystème du client. La session n'imposait pas un standard : elle construisait les conditions pour que le passage à l'action soit perçu comme nécessaire.

IMMERSION

Personas réels

Les groupes ont incarné différents interlocuteurs : CFO, Fund Controller, Board Member, intermédiaires et experts.

DIAGNOSTIC

Perceptions croisées

Les écarts entre équipes et niveaux ont été rendus visibles sans rechercher trop tôt un consensus.

ÉCOSYSTÈME

Du contact au système

Le principal angle mort : comprendre le contact direct sans toujours comprendre ses pressions, risques et dépendances.

EXPÉRIMENTATION

Opportunity vs Risk

Une mise en situation a illustré comment l'incertitude, le silence et l'absence de visibilité dégradent rapidement la confiance.

OUTPUTS DOCUMENTÉS

- Cartographie des personas et de leurs codes relationnels
- Carte des perceptions par équipe et niveau
- Identification des signaux faibles, notamment les clients silencieux
- Première collecte des permissions nécessaires pour agir

Action : transformer trois situations vécues en protocoles reproductibles

Les cas n'étaient ni génériques ni fictifs. Chaque groupe devait distinguer remédiation immédiate et prévention systémique, puis traduire les enseignements en décisions et comportements observables.

CAS 01 | KYC / AML

Protéger sans abandonner le client

Une opération sensible exigeait des informations que le client refusait de partager. L'équipe a construit une position commune, expliqué la finalité protectrice du contrôle et obtenu une coopération progressive.

ENSEIGNEMENT

Une fonction de contrôle devient partenaire lorsqu'elle rend son mandat lisible, parle d'une seule voix et formule le chemin praticable.

CAS 02 | REPORTING

Réparer l'erreur et sécuriser la chaîne

Un reporting investisseur incomplet, produit sous forte contrainte de délai entre deux équipes, a été détecté par le client. La réponse a nécessité correction, réconciliation et plan de remédiation.

ENSEIGNEMENT

La qualité ne dépend pas d'une équipe isolée : elle exige ownership de bout en bout, contrôle expert et règles claires de transfert.

CAS 03 | RÔLES

Clarifier qui fait quoi, et quand

Lors d'un processus de clôture, le client ne comprenait pas les rôles respectifs de l'AIFM et de l'administration centrale. L'urgence a été traitée, puis les rôles et bénéfices ont été explicités.

ENSEIGNEMENT

L'onboarding doit expliquer l'écosystème de service avant que les obligations réglementaires ne soient vécues comme des obstacles.

LE PROTOCOLE DE RÉOLUTION

DIAGNOSTIC

OPTIONS

DÉCISION

ACTION

REVIEW

Pour chaque cas : un plan de remédiation pour résoudre l'incident et un plan de prévention pour éviter sa répétition.

08

STANDARDS

Cinq standards pour rendre la qualité de service observable

Les standards construits par les équipes ont été comparés à ceux préparés en amont par les Partners. Le faible écart a confirmé un alignement sur l'intention. Le travail restant portait surtout sur les règles, arbitrages et permissions nécessaires à une application homogène.

01

RÉACTIVITÉ

Accuser réception sous 24 heures, personnaliser la réponse et donner un délai réaliste.

02

ORIENTATION SOLUTION

Expliquer les contraintes, proposer des options et formuler une recommandation.

03

QUALITÉ

Sécuriser le fond et la forme, appliquer les contrôles et traiter l'erreur avec transparence.

04

PROACTIVITÉ

Alerter tôt, anticiper les besoins et capitaliser sur les incidents passés.

05

ACCOUNTABILITY

Rester responsable jusqu'à satisfaction, y compris lorsqu'un expert interne intervient.

PUISSANCE = PERMISSIONS + PROTECTIONS

DÉCISIONS MANAGÉRIALES À EXPLICITER

- Quel modèle de transfert d'accountability entre équipes ?
- Quelles priorités en période de surcharge ?
- Quels canaux et formats selon les situations ?
- Comment légitimer l'extra mile dans les timesheets ?
- Quels standards universels et quelles adaptations par rôle ?

Ce que le cas permet d'affirmer, et ce qu'il ne prétend pas démontrer

La discipline de preuve protège la crédibilité de l'étude et la confidentialité du client.

DOCUMENTÉ

Un diagnostic multi-source, des centaines de contributions de travail, 8 à 9 cas anonymisés et cinq standards co-construits.

OBSERVÉ

Toute l'organisation a participé. Les métiers et niveaux hiérarchiques ont travaillé ensemble sur les mêmes situations.

CONFIRMÉ

Le Directeur de l'Expérience Client, les Partners et les RH ont exprimé leur satisfaction sur le dispositif.

CONFIDENTIEL

Les décisions d'ancrage et les résultats opérationnels après programme restent la propriété du client.

ACTIFS TRANSFÉRÉS À L'ORGANISATION

- Diagnostic des irritants et des angles morts
- Personas et cartographie de l'écosystème client
- Bibliothèque de cas réels anonymisés
- Plans de remédiation et de prévention
- Cinq standards comportementaux
- Inventaire des permissions et arbitrages requis
- Recommandations de gouvernance et d'ancrage RH

Aucun impact financier, gain de rétention ou amélioration de NPS n'est revendiqué publiquement faute de données partageables autorisées.

Feuille de route recommandée pour transformer les standards en système de management

Ces actions ont été formulées à l'issue de la rétrospective. Elles constituent des recommandations, pas des résultats déclarés du programme.

0-90 JOURS

01

- 01 Valider une version finale et simple des cinq standards.
- 02 Choisir le modèle de transfert d'accountability par type de demande.
- 03 Clarifier les permissions : oui, non, escalade, priorisation et extra mile.
- 04 Lancer une boucle de rétrospective sur les irritants récurrents.

3-6 MOIS

05

- 01 Intégrer les standards dans les rôles, onboarding et rituels managériaux.
- 02 Former aux appels difficiles et aux pratiques de transfert inter-équipes.
- 03 Créer une communauté d'ambassadeurs Client Centricity.

6-12 MOIS

08

- 01 Relier les standards au cycle RH, à la reconnaissance et aux revues de compétences.
- 02 Suivre quelques indicateurs utiles : prise en charge, escalades, qualité, réclamations, rétention.
- 03 Installer une écoute client structurée et une revue trimestrielle de la performance d'expérience.

LE CAP VISÉ

Une expérience unifiée, avec un niveau de satisfaction constant quel que soit le point d'entrée, et des collaborateurs sensibilisés puis évalués sur l'expérience client.



PROCHAIN PAS

Votre organisation délivre-t-elle une expérience, ou une succession de services ?

Le bon point de départ n'est pas toujours une formation. Il peut s'agir d'un diagnostic, d'un workshop Partners, d'un pilote métier ou d'un parcours d'entreprise. Un premier échange permet de qualifier la maturité, les irritants et le niveau d'ambition utile.

[Demander un échange pour parler de ce cas ↗](#)



PARTNER TALANTLERS | CO-FONDATEUR DE WEARETRAINERS

Romain Tisné

Ancien Head of Compliance & Controls dans l'assurance vie, Romain conçoit et facilite des transformations comportementales pour des organisations de services BtoB complexes. Son approche relie expérience opérationnelle, exigences réglementaires, coaching exécutif et ingénierie pédagogique.

FIELD PROOF

Client Centricity Award 2016 - attribué à la fonction Compliance de Swiss Life Luxembourg par la direction, sur la base d'un vote des employés.

romain.tisne@talantlers.com | weareclientcentric.lu