

NOCIBÉ
la beauté libérée

L'Académie du Service a accompagné Nocibé pour définir une expérience client différenciante, autour de nouveaux services et de la transformation des comportements.

Disposant désormais d'une véritable « signature relationnelle », les équipes sont remobilisées autour des objectifs de l'enseigne : devenir n°2 du marché et n°1 du service.



LES POINTS CLÉS

- Une démarche collaborative et structurante, associant dès le départ les équipes de terrain, facteur d'adhésion lors de sa mise en œuvre,
- Un RéférenCiel de Service® fédérateur qui redonne du sens, de la fierté au métier de conseillère beauté et propose une expérience client inédite,
- Des services fondamentaux réaffirmés et des services innovants et différenciants imaginés, une approche systématique et personnalisée,
- Des Postures « de bon conseil, passionnée et bienveillante » qui deviennent la signature relationnelle de la marque,
- Un RéférenCiel de Management®, apporteur de compétences enrichies dans le cadre d'un parcours diplômant,
- Le plaisir et l'autonomie dans la relation client promus comme meilleurs leviers de développement commercial.

LES ENJEUX

Devenir n°1 du service

Nocibé - réseau de 450 points de vente en France de parfums et de produits de beauté - s'est fixé pour objectif d'être le n°2 d'un marché où l'offre est sensiblement la même dans toutes les parfumeries sélectives. Devenir le n°1 du service est défini comme le moyen clé pour y parvenir, en capitalisant sur ce qui est déjà une force dans l'ADN de l'enseigne. « Toute la question était de savoir comment aller plus loin : quelle nouvelle expérience service faire vivre à nos clients ? Comment l'offrir de manière harmonisée et systématique ? Et comment la rendre visible pour en faire une « signature » significative face à nos concurrents ? C'est dans ce contexte que nous avons souhaité travailler avec l'Académie du Service » se souvient **Hélène Wecxsteen**, Directrice du développement RH de Nocibé. Par ailleurs, cette réflexion devait s'inscrire dans le projet de formation de grande envergure lancé par l'entreprise qui souhaite offrir un parcours de formation diplômant à ses responsables de magasins et à leurs adjointes.

« Définir la nouvelle expérience client Nocibé. »

« Pour répondre à ce cahier des charges, nous leur avons proposé de définir la nouvelle expérience client Nocibé et qu'elle puisse se traduire en un module de formation intégré dans ce parcours de professionnalisation des équipes » indique **Jérôme Fièrè**, Directeur Associé de l'Académie du Service.



DÉFINIR UNE «NOUVELLE» EXPÉRIENCE CLIENT

Interviews de Conseillères Beauté et de Responsables de magasins, visites client mystère permettent dans un premier temps de dresser l'état des lieux et de constater la manière dont le service est vécu par les clientes et «incarné» par les équipes. «Le terrain attendait un projet qui redonne de la motivation, du sens et du naturel à l'accueil et à la relation client. Qui clarifie aussi comment conjuguer culture de service et efficacité commerciale» note **Jérôme Fièrè**. «Ce diagnostic a mis en lumière de nombreuses initiatives qui ne demandaient qu'à être valorisées, approfondies, reconnues officiellement et généralisées» ajoute **Hélène Wecxsteen**.

Puis en 1 jour et demi, le Comité de Direction (CODIR) définit l'ambition du projet : «cet apport stratégique était un nécessaire point de départ pour donner l'impulsion et se projeter dans l'avenir. Il a fixé le cap de manière structurée mais suffisamment large pour que les équipes puissent ensuite concevoir elles-mêmes le RéférenCiel de Service® souhaité pour les clients» poursuit **Hélène Wecxsteen**.

L'Académie du Service insiste sur la nécessité de définir également un RéférenCiel de Management®, le service étant avant tout un enjeu managérial qui doit être porté tout au long de la ligne hiérarchique : c'est le principe de la symétrie des attentions®. «Nous avons été rapidement convaincus car le soutien des managers au projet est apparu effectivement comme un facteur décisif pour favoriser l'adhésion et l'appropriation du RéférenCiel de Service® par les équipes puis pour l'intégrer de manière pérenne dans les comportements» reconnaît **Hélène Wecxsteen**.

DEUX RÉFÉRENTIELS CO-CONSTRUITS PAR LES OPÉRATIONNELS

En janvier et février 2013, des responsables de magasins et des services « support » (Responsables de Ressources Humaines, Formation et Coordination Commerciale) se réunissent pour élaborer le RéférenCiel de Service®. En trois ateliers focalisés sur «l'expérience à faire vivre aux clients et sur la manière de la garantir», ils travaillent sur la promesse de service et sur les missions des collaborateurs pour lui donner vie : inviter les clients à la découverte, accompagner leurs envies et développer la préférence. Puis le groupe scénarise les moments clés de l'expérience client et précise les rituels à adopter : des fondamentaux sont réaffirmés afin qu'ils soient homogénéisés et systématiquement mis en œuvre ; des rituels nouveaux sont imaginés pour faire le lien entre le produit et sa finalité : rendre la cliente plus belle, en lui proposant une beauté « libérée ». Le fait que ce référentiel ait été écrit par des opérationnels a été très porteur pour l'adhésion

au projet, notamment parce qu'ils ont proposé de généraliser des bonnes pratiques déjà testées et éprouvées par certains. Mais pas seulement.

En partageant toute sa connaissance du service dans des secteurs diversifiés, en apportant un œil neuf et neutre, l'Académie du Service a vraiment ouvert le champ des possibles, amenant de la créativité et de l'innovation. Toutes les idées jugées nécessaires par les équipes de terrain, même celles paraissant difficilement réalisables à court terme ont été retenues puis validées par un groupe de Conseillères Beauté. Ainsi, près d'une quarantaine de rituels ont été présentés en final au CODIR qui a fixé des échéances de déploiement pour l'ensemble, puis dans un second temps a priorisé cinq incontournables « constate **Hélène Wecxsteen** (cf encadré page 3).

SYMÉTRIE DES ATTENTIONS® LEVIER CLÉ DE SUCCÈS

Parallèlement, en février et mars, des responsables de magasin et leurs adjointes élaborent leur RéférenCiel de Management®. Les messages de la Direction étaient clairs : «Pour animer les équipes au quotidien, il ne faut pas se tromper de combat. Toute l'attention doit être portée sur la manière de regarder notre métier sous l'angle du service rendu aux clients, et non pas seulement sur les indicateurs commerciaux qui en sont la résultante. Car c'est bien en améliorant la satisfaction client que les équipes impactent le taux de transformation et font progresser le chiffre d'affaires» rappelle **Hélène Wecxsteen**. Restait à faire en sorte que les managers, d'un bout à l'autre de la chaîne hiérarchique, portent ces messages auprès de leurs équipes, les conseillent, les motivent et les accompagnent avec justesse au quotidien par des comportements et des pratiques managériales. «L'objectif du manager n'est pas de dire aux équipes de vendre plus, mais de les coacher pour qu'ils donnent avant tout aux clientes l'envie d'acheter» remarque **Jérôme Fièrè**.

« Tenir la promesse managériale, de coacher ses équipes en contribuant au développement de leur expertise. »

Comment dire bonjour à mes équipes lors du briefing du matin pour mobiliser leur énergie ? Quelles actions clés réaliser pour les dynamiser et donner du sens lors de chaque réunion hebdomadaire ? Comment être de bon conseil et bienveillant dans chaque situation managériale ? Etc. En répondant à ces questions, le groupe propose des rituels et des postures permettant à chaque manager de tenir la promesse managériale, de coacher ses équipes en contribuant au développement de leur expertise, en encourageant la prise d'initiatives et en favorisant leur épanouissement. Tout comme les responsables de magasin, les Directeurs de Région et de Secteur, puis les Directeurs des Ventes élaborent leur propre RéférenCiel de Management®.

FORMATIONS À LA CARTE

Dès la validation de ces référentiels, Nocibé a lancé la phase de déploiement selon le processus suivant : les Conseillères Beauté en magasins seront formées au Réfèrentiel de Service® par les Responsables de magasins et leurs adjointes; celles-ci étant elles-mêmes formées dans le cadre du parcours leur permettant d'obtenir un diplôme reconnu par le Ministère du Travail.

S'adaptant à cette demande, l'Académie du Service transfère donc les contenus nécessaires pour concevoir le module « Faire vivre l'expérience client en magasin ». Puis forme et certifie 5 formatrices chargées de le dispenser. Parallèlement, à la demande de Nocibé, l'Académie du Service anime la formation des Responsables des Ressources Humaines, Directeurs de Région, Directeurs de Secteur et Directeurs des Ventes afin de les aider dans leur rôle de coachs et de facilitateurs. Reconstitution de la promesse, jeux de rôles pour mieux prendre conscience des postures à adopter et de l'intérêt des rituels leur ont permis d'appréhender comment faire en sorte que, dans la durée, leurs collaborateurs aient plaisir à faire vivre cette expérience à leurs clients.

Fin avril, toutes les équipes terrain ont été formées au Réfèrentiel de Service®, tandis que fin mai les Responsables Ressources Humaines et les managers pouvaient démarrer l'accompagnement des magasins.

UNE DYNAMIQUE À FORT IMPACT

Il est encore trop tôt pour mesurer les impacts de cette démarche de service sur l'ensemble de nos indicateurs. Ce qui est certain, «c'est que la réaction des clients a immédiatement été très positive. Cela s'est traduit notamment par une progression significative de notre taux de satisfaction visites mystères et par une progression du taux de transformation Il s'agit aussi d'un véritable cercle vertueux : les équipes ont envie de le mettre en œuvre.

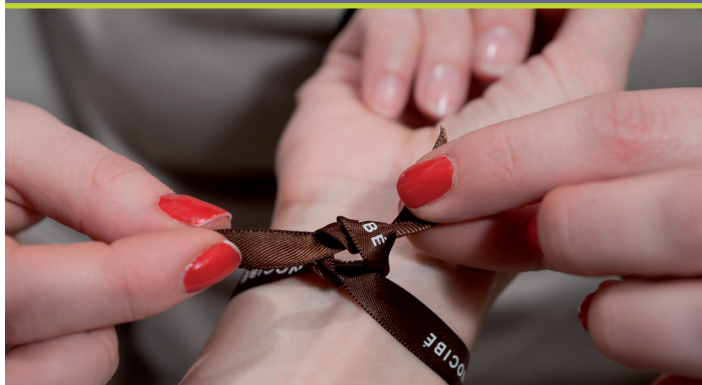
Elles constatent avec fierté que la qualité de ce qu'elles apportent répond à une attente qui n'était pas exprimée ouvertement par les clients. Elles prennent d'autant plus de plaisir à proposer ces rituels aux clients; c'est ce qu'il y a de plus satisfaisant pour nous» conclut **Hélène Wecxsteen**.

UNE «SIGNATURE» SERVICE

Parmi les rituels du Réfèrentiel de Service®, cinq d'entre eux, fondamentaux et s'appliquant à toutes les clientes, ont été prioritaires. Marquant de manière significative et différenciante l'expérience vécue par le client, ils constituent désormais la «signature» de l'enseigne.

A CHAQUE CLIENT EST PROPOSÉ :

- Un accueil personnalisé
- Un bracelet parfumé
- Un geste beauté
- Une carte de fidélité ou un «Welcome Pack»
- Une fiole découverte.



Le rituel de l'accueil qui existait déjà est réaffirmé; celui du «geste beauté» systématisé. Le bracelet parfumé, nouveau service, va être mis en place. «Ces rituels sont «imposés» mais vécus librement comme un geste naturel, en « racontant une histoire » tout en développant une agilité et une adaptation au trafic. Lors de l'accueil, chaque Conseillère beauté choisit ses mots en fonction de sa personnalité, de la cliente et de la circonstance» précise Hélène Wecxsteen...

La finalité étant que les clientes viennent se faire plaisir, et vivent une expérience mémorable, que ce soit pour faire un cadeau personnalisé, ou découvrir une nouveauté ...

NOCIBÉ
la beauté libérée

ACADÉMIE DU
Service

Valoriser une culture de service