



KEEP COOL

LE SUIVI SPORTIF : SERVICE À IMPACT STRATÉGIQUE

12 ans après avoir révolutionné le marché du fitness, Keep Cool repositionne son offre sur la fidélisation quand ses concurrents restent axés sur l'acquisition. Grâce à ce nouveau business model, aboutissement de la démarche de service lancée par l'Académie du Service, l'entreprise dispose aujourd'hui de tous les atouts pour gagner des parts de marché.

LES ENJEUX

Lors de sa création en 2003, Keep Cool avait joué les trublions dans le secteur en plein essor du fitness en France en lançant un concept de salles innovant. Innovant par son état d'esprit : « La forme, pas la frime », concrétisé par des salles aux horaires élargis, sans altères ni miroirs, où pratiquer un sport librement, simplement et tranquillement. Innovant par son tarif de 29,90 €, le moins cher du marché. Le succès est immédiat. Keep Cool développe rapidement un réseau composé d'un tiers de salles en propre et de deux tiers en franchise en adoptant le même modèle économique que ses concurrents : recruter un maximum d'adhérents puisque 50% des inscrits pour un an se lassent au bout de quelques mois.

En 2013, **Aymeric Guion**, Directeur des Opérations et **Jean-Sébastien Grellet-Aumont**, Directeur du Concept et des Solutions Keep Cool contactent l'Académie du Service. Leur volonté ? Créer un choc culturel, alors que l'enseigne continue d'enregistrer des progressions à deux chiffres. Pourquoi ? Le marché se structure. La concurrence s'exacerbe avec des offres à 19,90 €. Un peu de communication ne suffit plus pour attirer des prospects. La course à l'adhésion s'essouffle. Et enfin, le digital impacte les salles : le sport à domicile devant un écran séduit. « Nous étions au bout d'un modèle qui

KeepCool



LES POINTS CLEFS

- Anticiper la fin d'un business modèle gagnant avant qu'il ne soit trop tard,
- miser sur la qualité du service pour se différencier,
- engager dans la démarche de service un réseau composé de salles de sports appartenant à Keep Cool et à des franchisés,
- chercher à satisfaire les clients les plus exigeants : s'ils le sont, tous les autres le seront aussi,
- définir avec les collaborateurs les services clés qui enrichissent leur mission et satisfont les adhérents,
- proposer des méthodes de formation pour que les collaborateurs adoptent facilement les comportements de service.

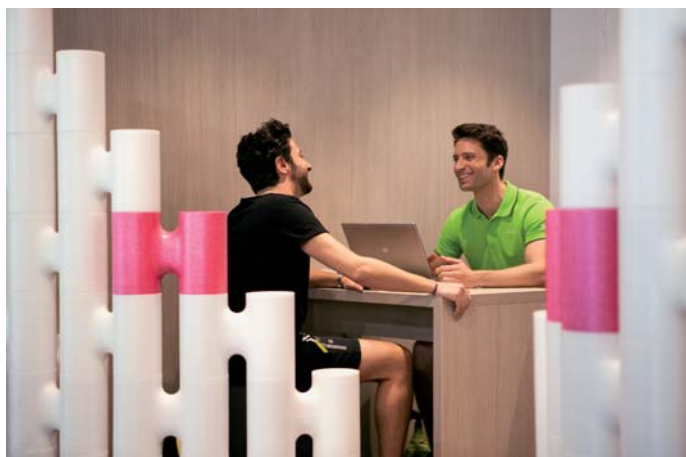


Keep Cool repositionne son offre et teste de nombreuses idées afin d'éliminer tout ce qui irrite les clients.

avait fait ses preuves mais allait basculer. Il fallait de nouveau nous démarquer. Nous avons souhaité donner de la valeur à notre produit en incluant - à prix inchangé - des services, plutôt que d'opter pour du low cost à marges réduites dans des salles déshumanisées. Le pari était de faire venir des adhérents et de les faire rester» explique **Jean-Sébastien Grellet-Aumont**. Afin de bâtir une offre de service, Keep Cool fait appel à l'Académie du Service « pour la qualité de son écoute, sa connaissance du marché des sports et des loisirs ainsi que pour son expertise issue de l'hôtellerie» poursuit **Aymeric Guion**. Ses souhaits : que les équipiers, animateurs des salles, aient la présence et la prestance adéquates à tout moment de la relation, comme dans un hôtel. Et qu'ils apprennent à être aussi organisés et agiles que les brigades des restaurants lors des coups de feu à midi et le soir. Car c'est à ces moments tendus qu'il faut faire la différence pour que les adhérents restent motivés. « Jusque-là leader sur la conception et l'offre de la salle, Keep Cool ne s'était pas suffisamment posé la question de l'expérience des adhérents. L'enseigne voulait désormais les fidéliser et être reconnue pour la qualité de son service tout au long de leur abonnement» rappelle **Jérôme Fière**, Directeur Associé à l'Académie du Service.

LEVER PROGRESSIVEMENT TOUS LES FREINS

Lancer une telle démarche dans une PME en plein essor, focalisée sur sa rentabilité, alors que beaucoup de franchisés assimilaient le service à un coût inutile, relevait du défi. L'Académie du Service a apporté à chaque étape des arguments et des méthodes, capables de convaincre les plus réticents.



Nous avons besoin d'un expert de la qualité de service qui nous dise ce que nous n'osions pas vraiment reconnaître.

AUDIT

Cette phase, incluant notamment une écoute interne et des visites mystères, confirme à la fois la nécessité d'une approche nouvelle et les freins à sa mise en œuvre. «Rien ne ressemble plus à une salle de sport qu'une autre salle de sport. Celles de Keep Cool donnaient envie mais les équipiers étaient essentiellement axés sur la vente d'adhésion alors que les adhérents attendaient un suivi. Nous avons aussi identifié : côté clients, un besoin de transparence lors des inscriptions, un manque d'empathie et de nombreux «irritants» dans l'expérience vécue au quotidien dans les salles. Et coté interne, un réseau à deux vitesses avec de grandes disparités selon les salles et par endroits de fortes résistances au changement» explique **Jérôme Fière**. «Nous avons besoin d'un expert de la qualité de service qui nous dise ce que nous n'osions pas vraiment reconnaître. Son diagnostic et sa recommandation nous ont donné l'impulsion pour nous engager dans une démarche atypique pour une PME et anti culturelle pour notre secteur» commente **Aymeric Guion**.



L'un des tours de force de l'Académie du Service est de structurer un processus très complexe et de savoir démontrer qu'il faut être dans la «rencontre» plus que dans le «naturel» à outrance

RECOMMANDATION

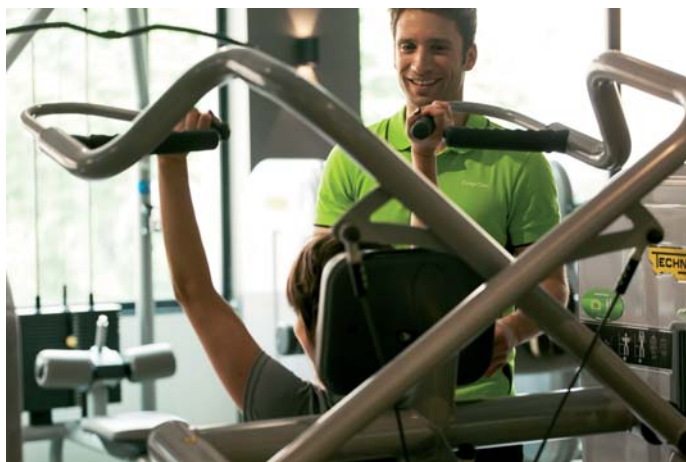
L'Académie du Service conseille de former les équipiers non plus à la vente d'une adhésion mais à la vente de l'adhésion la plus longue possible. «Pour nous, la clé était d'orienter la démarche commerciale pour qu'elle se prolonge en une relation humanisée de services et de conseils. Car c'est le facteur de différenciation le plus impactant» souligne **Jérôme Fière**. Il apporte alors à Keep Cool la méthode pour définir avec le terrain quel service mettre en place et atteindre, à terme, une qualité homogène dans tous ses clubs. Ainsi que des arguments pour convaincre certains franchisés, car, «beaucoup ne voyaient pas l'intérêt de financer des formations au service» confie **Aymeric Guion**.

CONSTRUCTION

L'Académie du Service cadre d'abord les ambitions de l'équipe de direction en matière de service et identifie sa cible de clients prioritaire : la plus exigeante. Puis, un groupe de travail est constitué pour définir le Référentiel de Service©. Composé «d'alliés» déjà convaincus de la nécessité de développer une relation de service, il réunit des équipiers et des gérants de salles franchisées et non franchisées venant de toute la France, capables

d'imaginer ce qui est faisable au quotidien. En trois ateliers d'une journée, ils élaborent la promesse de service qui répond à l'attente première des adhérents : garder leur motivation et ressentir les bénéfices de la pratique. Ils déclinent cette promesse en missions, attitudes, et, pour chaque moment clé de service, en rituels. Enfin ce Référentiel de Service® est testé auprès d'un groupe miroir et rapidement validé après quelques ajustements.

« L'un des tours de force de l'Académie du Service est de structurer un processus très complexe et de savoir expliquer par exemple qu'il faut être dans la «rencontre» plus que dans le «naturel» car tutoyer tout le monde dans une salle n'est pas forcément la bonne posture» précise **Aymeric Guion**.



A peine formés, les équipiers vendent mieux certains services car ils savent exactement ce qu'ils apportent aux clients.

FORMATION

L'Académie du Service conçoit une formation des équipiers et transfère ses techniques pour l'animer au sein de Keep Cool». « Cette formation est ludique, rythmée, interactive, basée sur le jeu et la bienveillance, l'une des attitudes attendues. Les équipiers sont ravis car nous leur donnons des outils pour bien faire leur travail, qu'ils peuvent mettre en œuvre dès leur retour en salle» constate **Aymeric Guion**, l'un des formateurs. Démarrées fin octobre, les sessions mixent des équipiers venant de tout horizon pour favoriser le partage d'expérience. « Comme prévu dans nos objectifs, 50% des équipiers étaient formés fin mai. Nous n'avons pas eu de difficulté à convaincre les franchisés de financer ces formations, car 2014 a été l'année de la mutation du marché : pour la première fois, sa croissance s'est ralentie. Aujourd'hui, nous sommes dans l'obligation de réagir. Ceux qui continuent à se focaliser sur la vente d'abonnements vont rencontrer de grandes difficultés. Nous, grâce au

service, nous avons la solution à valeur ajoutée pour gagner des parts de marché « analyse **Jean-Sébastien Grellet-Aumont**. A peine formés, les équipiers vendent mieux certains services car ils savent exactement ce qu'ils apportent aux clients, notamment le «starter program» qui les accompagne lors des trois premiers mois, cruciaux pour construire une relation durable. Et ils se sentent valorisés dans leur vrai métier car désormais ils ont pour objectifs de faire de la pédagogie et d'aider les adhérents à progresser.

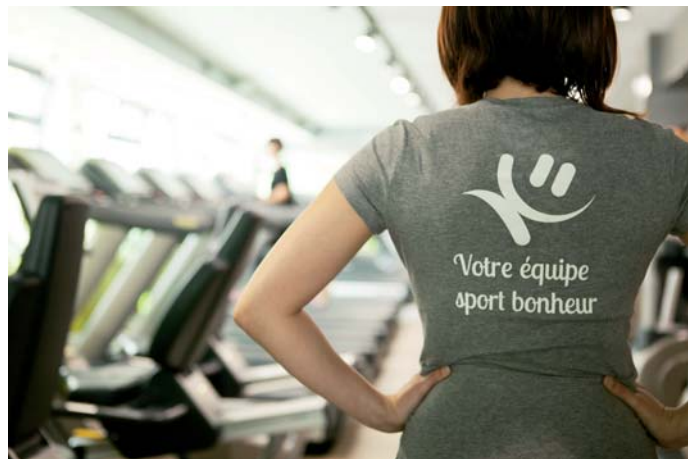
D'UNE CULTURE «PRODUIT» À UNE CULTURE «SERVICE»

Keep Cool prévoit, quand tous ses équipiers seront formés, de communiquer sur sa nouvelle promesse en externe et, pour la première fois, souhaite connaître la satisfaction de ses clients. Des outils sont déjà mis en place afin de mesurer la rentabilité de la démarche en termes de fidélisation, de satisfaction, de rétention d'adhérents et d'image de marque, avec notamment la création d'un «promotion score», taux de promoteurs/détracteurs. Les premiers résultats sont attendus pour la fin de l'année. Une réflexion est également engagée afin de revoir le système de rémunération variable des collaborateurs afin de le corréliser à la satisfaction client et non plus à la vente d'adhésions.

Keep Cool n'a pas seulement ajouté des services à son offre. Transformant complètement sa stratégie, le service est devenu un pilier majeur de différenciation.

Mais sans attendre, la démarche de service a conduit Keep Cool à repositionner et élargir son offre. Au forfait historique à 29,90 € rebaptisé «économique», se sont ajoutées une option «intermédiaire» pour 5 € de plus avec trois services qui suppriment des «irritants» et une offre «sans engagements» à 44,90 €. « C'était un vrai pari. Nous l'avons lancé en janvier dans nos salles en propre et les deux formules les plus chères ont attiré 30% des nouveaux adhérents. Voyant cette augmentation du panier moyen, tous les franchisés nous ont suivi dès le mois de mai» se réjouit **Jean-Sébastien Grellet-Aumont**. L'impact de la démarche de service est également déjà marquant en terme de fréquentation : des salles ont atteint leur taux optimum car les inscrits sont fidèles. Keep Cool teste donc le «refus» de nouvelles adhésions dans certains clubs, de même qu'une formule «satisfait ou remboursé intégralement» et un système de fidélisation à l'ancienneté, tout en continuant à accroître son réseau.

Ainsi, Keep Cool n'a pas seulement ajouté des services à son offre. Transformant complètement sa stratégie, le service est devenu un pilier majeur de différenciation. «C'est un tournant essentiel que nous avons pris juste à temps car les adhérents veulent vivre une expérience enrichissante. Ils n'accepteront plus de s'engager et de payer s'ils ne viennent pas en salle; ils pratiqueront chez eux.



Keep Cool m'aide à rester motivé, à progresser et à ressentir les bénéfices de la pratique régulière.

Nous sommes passés dans l'ère de la vente «conseil» et du suivi de A à Z. Cette démarche orientée client était indispensable à notre survie. L'intervention de l'Académie du Service a été décisive, car elle donne l'impulsion qui incite à se lancer, structure et planifie une démarche de service qui pousse à aller de l'avant et recentre l'entreprise sur ce qui assurera son avenir : la satisfaction de ses clients» conclut **Aymeric Guion**.

CHIFFRES CLÉS

- 1 95% des équipiers formés sont «très satisfaits» des formations
- 2 80% du réseau propose les nouvelles offres tarifaires
- 3 100 salles fin 2013, 130 salles fin août 2015

DES SERVICES MOTIVANTS ET DES «IRRITANTS» SUPPRIMÉS

J'ai envie de faire du sport, un équipier de Keep Cool formé aux rituels de service :

- me fait systématiquement visiter la salle et me présente l'équipe
- lors de la séance découverte, il me suit, me motive et me félicite
- quand je m'inscris, il sonde mes envies, me présente tout, me propose un bilan, me remercie et me raccompagne. Si je ne veux pas me sentir «obligé», il me propose une formule «sans engagement»
- les trois premières semaines, il est très présent pour que je prenne mes repères
- dès que j'ai besoin d'attention ou de motivation, il me guide avec bienveillance
- je pars en vacances, il suspend mon abonnement pendant un mois
- absente pendant deux mois, il vient à ma rencontre et m'encourage
- je suis fidèle, il m'offre des cadeaux
- je souhaite mettre fin à mon adhésion, mon préavis est réduit à 30 jours et il me demande comment améliorer le service chez Keep Cool.

KeepCool 


ACADÉMIE DU SERVICE

Valoriser la culture de service