

CONFORAMA

HAPPY CLIENTS, COLLABORATEURS, COLLÈGUES

Accompagné par l'Académie du Service, Conforama a déployé une stratégie globale afin d'améliorer la satisfaction de ses clients. En travaillant en parallèle sur le relationnel en interne et en externe mais aussi sur les process, l'enseigne a rapidement obtenu des résultats.

LES ENJEUX

Mesurer la satisfaction client ne suffit pas pour lancer une dynamique d'amélioration. C'est ce qu'a constaté **Stanislas Conseiller**, aujourd'hui Directeur de la stratégie du groupe Conforama. «En 2013, nous avons mis en place un baromètre de satisfaction clients, pensant que cela suffirait pour que les équipes prennent conscience de l'importance de la satisfaction client et la fassent progresser. Mais, alors que cette mesure révélait que nos clients avaient tendance à moins recommander notre enseigne, la réaction tardait à venir. La variation de la satisfaction client ressemblait à un encéphalogramme plat». Les clients continuaient à juger en effet l'enseigne décalée par rapport à ses concurrents, malgré une offre modernisée et des magasins rénovés. Travailler la satisfaction client devenait donc un enjeu stratégique afin que Conforama puisse atteindre ses objectifs d'image de marque et de résultats.

Lors de l'appel d'offre lancé, consultants et experts en marketing côtoient le tandem Académie du Service-KPAM. «Notre angle d'attaque a été de partir du «sens», de l'expérience que Conforama souhaitait faire vivre à ses clients. Nous avons recommandé d'avancer d'abord sur le relationnel entre les collaborateurs et les clients, levier clé de leur satisfaction en travaillant sur le management via la «symétrie des attentions®». Et, en parallèle, de revoir au fur et à mesure les process qui entravaient la qualité du contact client» rappelle **Isabelle Rongier**, Directrice associée de l'Académie du Service. «Leur projet



Conforama

LES POINTS CLEFS

- Un diagnostic approfondi à partir de l'analyse des verbatims clients, d'observation terrain et d'entretiens internes à tous les niveaux hiérarchiques,
- un projet transversal incarnant la symétrie des attentions®: porté par une direction générale fortement impliquée, et co-construit par des équipes mixtes,
- une stratégie inscrite dans la durée sur plusieurs axes : un plan précis au départ, une action immédiate sur le relationnel en magasin, et un travail de fond pour résoudre progressivement des freins liés aux process et aux «irritants»,
- la définition de trois RéférenCiels® : pour la relation client, le management et la coopération entre collègues et notamment entre le siège et le réseau,
- des formations suscitant l'enthousiasme,
- un plan de déploiement alliant autonomie locale, suivi et communication nationale permanente,
- des résultats visibles rapidement : un taux de recommandation redressé et des gains d'efficacité opérationnelle.

nous a convaincu car il permettait d'agir tout de suite et d'obtenir des premiers résultats rapides, sans attendre l'amélioration de notre organisation qui ne pourrait être opérationnelle qu'à moyen terme. La «symétrie des attentions[®]» nous a particulièrement séduits. Nous avons un peu oublié que pour avoir des clients satisfaits, il fallait que nos 8 500 collaborateurs - siège inclus - le soient. Notre management devenait le levier pour y parvenir» commente **Stanislas Conseiller**.

Dès lors, un plan global est établi, prévoyant dès le départ trois étapes.



UNE DÉMARCHE DE LONG TERME

1. DIAGNOSTIQUER

La phase d'écoute a permis de comprendre les rouages et la culture de l'entreprise, d'identifier les pratiques ainsi que les axes d'amélioration. Elle s'est composée d'une part d'une analyse de 70 000 verbatims clients menée par KPAM, d'autre part d'observations en magasin et d'écoute de l'interne faites par l'Académie du Service. Tous les niveaux hiérarchiques et métiers impliqués dans les différents types de sites ont été questionnés, afin d'entendre les diverses perceptions et de repérer d'éventuelles différences. L'ensemble a débouché sur un fort consensus. «Les causes d'insatisfaction clients et les problèmes à résoudre étaient identifiés par les clients comme par les collaborateurs. Et ils étaient bien liés à des causes internes» note **Stanislas Conseiller**. En revanche, l'Académie du Service met en lumière une problématique managériale : «quand nous parlons relation client, les collaborateurs nous répondaient besoins managériaux et dysfonctionnements avec le siège pour pouvoir l'améliorer» se souvient **Mélanie Desvaux**, chef de projet à l'Académie du Service. «Toutes les équipes savaient que la disponibilité des produits était un problème majeur. Découvrir que celle des vendeurs l'était également est ce qui nous a le plus marqué» ajoute **Stanislas Conseiller**. Dès lors, «comme l'Académie du Service l'avait pressenti dès le début, nous devons travailler sur trois dimensions : la qualité de la relation avec

les clients, le management et les process» résume-t-il. De même, «puisque nous étions collectivement responsables, nous devrions être tous porteurs d'un réel projet d'entreprise».

2. CO-CONSTRUIRE LES PREMIERS RÉFÉRENCIELS[®]

S'engage alors le travail pour définir deux RéférenCiels[®] pour les magasins : l'un de «relation client», l'autre de «management» et de nouveaux process, capables de gommer des sources d'insatisfaction client.

Sur proposition de l'Académie du Service, des groupes de travail mixant des collaborateurs de tous métiers, de tous niveaux hiérarchiques, issus des magasins et du siège ont été constitués. «Plus de 200 d'entre eux se sont mobilisés pour mettre au point ces RéférenCiels[®] : en identifiant les meilleures pratiques existantes, ils ont bâti un socle commun» souligne **Aude de Laval**, Directrice de la Relation client chez Conforama, recrutée alors pour piloter le projet désormais nommé «Happy client». «Ayant l'habitude de travailler en silos, cette transversalité était une première et a été particulièrement appréciée» remarque **Stanislas Conseiller**. De même que la méthode de l'Académie du Service qui, explique-t-il, «libère les esprits. Invitées à oublier ce qui ne va pas et à se mettre à la place du client, les équipes parviennent à raconter de belles expériences satisfaisantes en magasin. En partant ainsi du but, il devient possible de construire le chemin qui y mène, alors qu'il est très difficile d'imaginer ce chemin quand on part de l'existant et qu'on pense ne pas pouvoir surmonter les obstacles».

Très concrets et opérationnels, ces RéférenCiels[®] contiennent des fondamentaux connus de tous, mais souvent oubliés dans les pratiques quotidiennes. «Dans un tel réseau, ils fixent la base commune attendue» indique **Isabelle Rongier**. «Ces RéférenCiels[®] rappellent que le commerce repose sur des bases simples et remettent le client au centre : toutes nos actions doivent aller dans le sens de sa satisfaction. Ils ont été accueillis dans les premiers magasins par des «enfin», confirmant que cette démarche était nécessaire et attendue» indique **Stanislas Conseiller**. Une fois les RéférenCiels[®] élaborés, l'Académie du Service a proposé de les présenter à des «groupes miroirs» pour faire réagir et les enrichir. «Ce «reality check» - analyse-t-il - est une assurance. Il nous a permis de vérifier si nous n'avions pas rêvé en couleurs. La faisabilité et la crédibilité du projet en ont été renforcées».

3. DÉPLOYER LE PROJET CLIENTS

La démarche a été lancée en deux temps. 11 magasins pilotes l'ont testée en situation réelle avant d'embarquer près de 200 magasins. «Par vagues successives, le dispositif prévoyait des formations et l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet Happy Client par magasin» rappelle **Aude de Laval**. Pro-

gressivement, tous les collaborateurs ont été formés en commençant par le haut de la hiérarchie, afin qu'elle ait toujours «un temps d'avance pour mieux accompagner les équipes». Après avoir élaboré le contenu des sessions afin qu'elles soient ludiques et «inductives», et collaboré à la réalisation de vidéos sur les «moments de vérité», l'Académie du Service a réalisé la formation de tous les managers et des formateurs «Conforama» chargés de celle des équipes en magasin. Dans toutes les sessions, des vendeurs étaient mélangés avec du personnel des caisses ou du dépôt. «Cela a été très apprécié car certains se sont enfin rencontrés. L'interactivité et les introductions faites par les membres du comité de direction ou par les Directeurs de magasins ont aussi été des facteurs clés de succès. Leur forte implication a prouvé l'importance du projet, leur engagement et leur accessibilité» détaille **Aude de Laval**. Des collaborateurs qui avaient contribué à élaborer les RéférenCiel[®] ont conclu leurs formations d'un : «Formidable ! J'ai participé au projet. Je le retrouve amplifié et vais le voir se concrétiser». Enfin, les boîtes à idées initiées en formation ont été particulièrement moteurs pour lancer la dynamique. Elles ont montré qu'on demandait à tous les collaborateurs d'être acteur dans la conception du projet «Happy client», et qu'on prenait en compte en compte leurs idées. «Compte tenu de l'hétérogénéité du réseau, il fallait absolument que chaque magasin fasse son diagnostic et bâtisse son propre plan d'action, en partant de ce que pensaient ses clients, de ce que proposaient les collaborateurs et du contexte local» estime **Aude de Laval**. Un kit complet a été conçu, incluant pour chaque site toutes les données disponibles sur la satisfaction de leurs clients, des outils d'autodiagnostic de leur offre, des pratiques managériales et des processus, leviers pour entrer dans une boucle d'amélioration.

LE RÉFÉRENCIEL[®] DE COOPÉRATION CONSTRUIT «EN MARCHANT»

La phase pilote a permis de valider et de compléter le contenu des formations et du kit «projet magasin». Elle a montré que tous les magasins avaient une marge de progrès à réaliser pour être à 100% de réalisation des RéférenCiel[®]. Elle a permis d'établir de bonnes pratiques telle que l'association des collaborateurs au diagnostic et au projet magasin car, selon la formule d'**Aude de Laval**, cela «prend plus de temps mais construit plus sûrement». Le pilote a aussi révélé un besoin qui n'avait pas encore été identifié. «Les équipes avaient la volonté de mettre en œuvre les RéférenCiel[®] et les nouveaux process mais n'y parvenaient pas pour cause «d'irritants» entre les magasins et le siège – poursuit-elle. Pour les soigner, il fallait embarquer ce dernier dans l'aventure. Les irritants relatifs à des process ou des outils ont été examinés un à un par le comité de direction qui a apporté une réponse à chacun. La réponse a pu être soit une explication sans modification soit une

solution apportée à court ou long terme. Pour les irritants relatifs au comportement, nous avons alors créé un RéférenCiel[®] de coopération interne». «Formaliser la coopération entre un siège et un réseau de façon aussi claire est peu fréquent. C'est un gage de maturité et de réussite» constate **Isabelle Rongier**.

Pendant que les magasins planchaient sur leur projet, tous les collaborateurs du siège ont reçu une formation sur le référentiel de coopération, en commençant par les directeurs de service directement formés par l'Académie du Service.

Fin 2015, tous les magasins avaient bâti leur projet «Happy client». Aujourd'hui chacun avance à son rythme sur ce qui est le plus pertinent à mettre en œuvre.



La mobilisation et l'implication des collaborateurs sont particulièrement fortes. Perçu comme une priorité, Happy client a fait l'unanimité

AVEC QUEL IMPACT ?

Selon le baromètre de la satisfaction client en magasin (fait auprès des clients ayant acheté), trois points ont rapidement progressé : l'enthousiasme des vendeurs à venir vers vous, le confort au retrait des marchandises et la rapidité au retrait. Or «l'enthousiasme des vendeurs à venir vers vous» est ce qui contribue le plus à booster ou dégrader le NPS[®], quand on demande aux clients s'ils recommanderaient notre marque à leur entourage» rappelle **Aude de Laval**. Le NPS[®], le Net Promoteur Score, différence entre promoteurs et détracteurs d'une enseigne, qui illustre le «buzz» positif qu'elle suscite, a une double vertu : il permet de se situer par rapport à ses concurrents et d'évaluer la fidélité de ses clients «Nous l'avons redressé en rattrapant entre 4 et 5 points sur le retard que nous avons sur le reste du secteur de la distribution spécialisée» précise **Aude de Laval**. Chaque point ayant un impact majeur sur le chiffre d'affaires et la marge, l'investissement est gagnant !

Côté interne, la mobilisation et l'implication des collaborateurs sont particulièrement fortes. Perçu comme une priorité, Happy client a fait l'unanimité. La posture relationnelle des équipes, l'intégration des nouveaux collaborateurs évoluent et après la validation du CCE cet été, les critères évalués dans les entretiens annuel reprendront les postures Happy client. Les «starters», réunions du matin, sont enfin généralisés. Grâce au vocabulaire commun établi, le management a gagné en précision. La communication créée sur le projet permet tous les mois de mettre en avant et d'approfondir un point de l'un des RéférenCiel®. Par ailleurs le siège émet un «Flash Happy client» toutes les deux semaines, pour informer le réseau sur des améliorations concrètes de process ou outil. Par exemples, l'appli créée pour les demandes de camionnettes ou la possibilité d'envoyer par mail au client une fiche produit. Les magasins peuvent ainsi constater que les difficultés qu'ils remontent sont traitées.

PERSPECTIVES

En France, le nouveau cahier des charges établi pour les livreurs est en cours de déploiement. Un RéférenCiel® SAV est prévu en 2016. Le CODIR multiplie les visites sur le terrain pour soutenir les équipes et réfléchit à l'accompagnement de l'An 2 du projet.

A l'international, la Suisse s'est saisie des RéférenCiel®, a adapté les outils et a lancé Happy client dans ses magasins. L'Espagne lance sa mesure de la satisfaction client et attend ses premiers résultats avant de poursuivre. «Nous poussons notre projet partout où il peut être pertinent» indique Stanislas Conseiller, membre du comité exécutif. Il conclut : «Il y a eu une véritable osmose entre nous et l'Académie du Service.

Nous avons l'impression qu'ils faisaient partie de la maison». «Grâce à leurs compétences – poursuit Aude de Laval – et notamment à la symétrie des attentions® qui permet de dialoguer sans tabous sur tout, de trouver ensemble des solutions et de bâtir vraiment la confiance, nous avons réussi à franchir une étape clé».

La boucle d'amélioration fonctionne, de nouvelles méthodes de travail s'installent, la transversalité se diffuse dans la culture interne, les centres de décision sont ramenés au plus proche des collaborateurs... Pour beaucoup «l'entreprise n'a jamais autant bougé en si peu de temps !»

A HAPPY COLLABORATEUR, HAPPY CLIENT

La qualité de la relation Client dépend de la relation de chaque manager avec ses collaborateurs. D'où le contenu «en miroir» des RéférenCiel® de «management» et de «relation client» :

POUR FAIRE UN HAPPY COLLABORATEUR :

La mission du manager

- Fixer le Cap
- L'accompagner
- Veiller à son bien-être

POUR FAIRE UN HAPPY CLIENT :

La mission du collaborateur

- Pensez avant tout au client
- Accompagnez le client
- Faites plaisir au client



Comment ? En adoptant en permanence, que l'on soit manager ou collaborateur, les trois mêmes attitudes : «Disponible», «Bienveillant», «Précis».

CHIFFRES CLÉS

1. 70 000 verbatims clients analysés
2. 200 collaborateurs impliqués dans l'élaboration des RéférenCiel®
3. 197 magasins et le siège embarqués dans le projet
4. 8 500 collaborateurs formés en 4 vagues et 810 sessions
5. NPS® en hausse significative.

Conforama

ACADÉMIE DU
SERVICE

Valoriser la culture de service