

Textes et photos mis librement à disposition des médias pour diffusion journalistique



L'ACADÉMIE SRA : UN 1^{ER} TEST CONCLUANT AU CANADA

« Nous avons commencé par des magasins déjà de bon niveau avec un objectif : les

rendre excellents »

C'est le Canada que L'Oréal a choisi comme pays pilote pour lancer son programme de formation *Service & Retail Academy (SRA)*. « L'aventure a commencé début 2015, avec un premier semestre d'élaboration du programme avec des experts internationaux, et un deuxième semestre de *test and learn* à Toronto » explique Doriane Dalati. De juin à décembre 2015, la solution a donc été déployée dans 90 points de vente de la capitale économique du pays. « Nous avons commencé par former les équipes déjà de bon niveau avec un objectif : les rendre excellentes. » Très vite, elle dit avoir suscité l'adhésion des détaillants comme des grands magasins.

Une affaire d'hommes et de femmes, pas de produits

La vraie force de l'Académie SRA, c'est le collectif. Là où les marques s'attendaient à être briefées et à agir chacune de leur côté, L'Oréal a préféré déployer son programme de formation pour toutes les marques et toutes les divisions. Casser les silos et générer un esprit collaboratif entre les marques a contribué à renforcer un sentiment de communauté chez les collaborateurs de L'Oréal. « Tout le monde est mis dans une même pièce : c'est une affaire d'hommes et de femmes, pas de

produits », insiste Doriane Dalati. Contrairement aux dispositifs classiques qui se concentrent à 80% sur la formation produit et les process, la méthode SRA se consacre au développement de compétences humaines, devenues des actifs clés du retail. « Les gens achètent en s'inspirant de personnes qu'ils apprécient. » Pour gagner en efficacité, Doriane Dalati a mis sur pied une équipe dédiée, « une confrérie qui partage des objectifs communs, des ressources et des bonnes pratiques... C'est la pierre angulaire du programme. » Depuis la fin de ce pilote, d'autres pays ont suivi le mouvement comme les États-Unis, mais aussi le Mexique et le Chili. « La confrérie SRA crée le matériel, organise des événements... C'est presque comme une asso ! » se réjouit-elle.

Le pouvoir de l'empathie

« Au cœur de notre programme il y a le pouvoir de l'empathie » continue Doriane Dalati, convaincue que seule cette approche permet de fournir un vrai service personnalisé. Elle a ainsi identifié les modèles comportementaux que les *beauty advisors* doivent appliquer : être soi-même, comprendre les besoins de l'autre et faire preuve de curiosité pour créer un lien avec le client et résoudre de concert une situation. Cette démarche a remporté l'adhésion des *beauty advisors* et de toutes les parties prenantes qui ont « adoré » l'aspect disruptif et humain du programme. « Ce qui est génial avec SRA, c'est qu'on en apprend autant sur les autres que sur soi-même : nous aurions pu être sponsorisés par Kleenex pour certaines sessions ! » plaisante la Vice-Présidente.

Un ROI au-delà des espérances

Les premiers effets de ce *test and learn* ont été très rapidement mesurables. « Les bénéfices sont allés au-delà de nos espérances. Sur 3 critères que sont les chiffres de vente, la satisfaction client et la rétention des talents dans les points de vente, les 90 magasins ayant suivi la formation SRA ont surperformé par rapport aux 90 autres pas encore formés. » D'ici la fin de l'année et à ce rythme, les trois quarts des divisions sélectives de L'Oréal devraient être formés au Canada.

LES ÉTATS-UNIS : SE LANÇER SUR UN MARCHÉ « FAST AND FURIOUS »

« Leur montrer à quel point le programme avait bien fonctionné au Canada »

Après avoir fait ses preuves au Canada, le programme a commencé à être appliqué aux États-Unis en 2017. Près de 19 000 *beauty advisors* vont suivre la formation cette année sur le territoire américain. « Ce marché est beaucoup plus vaste et complexe que son voisin canadien, des adaptations ont donc été nécessaires » souligne Doriane Dalati. Premier ajustement ? Créer une *task force* composée des plus puissants et influents responsables de formation. Basés à New-York ou Los

Angeles, ceux-ci se rencontrent régulièrement pour échanger sur les bonnes pratiques. « Ils avaient déjà mis en place des process qui selon eux marchaient bien. Cela a été un véritable challenge de les motiver : il a fallu leur montrer à quel point le programme avait surperformé au Canada. »

« De l'employé au top manager, c'est toute l'entreprise qui s'engage ici »

C'est Lancôme, l'une des marques de L'Oréal Luxe les plus influentes outre-Atlantique, qui montre l'exemple aux « petites sœurs » du Groupe. « Aux États-Unis plus qu'ailleurs, on a une approche très cartésienne : on doit faire ses preuves et avoir des chiffres à l'appui. » En revanche, une fois l'épreuve du feu passée, Doriane Dalati apprécie le côté très holistique de l'entreprise : « du *beauty advisor* au *top manager*, c'est toute l'entreprise qui s'engage ici... » Dans chaque point de vente, la formation SRA se donne 90 jours pour réussir et montrer le bien-fondé de sa méthode. « Des coachs suivent les évolutions des équipes sur le terrain et les aident à obtenir des accréditations. Ils ont une *training card* sur laquelle ils notent tous les progrès réalisés. »

L'excellence consiste aussi à ne pas oublier que l'on reste perfectible. Doriane Dalati en est consciente : « Nous devons continuer à travailler pour que nos *beauty advisors* ne cessent d'atteindre des niveaux d'accréditation d'excellence. » Rien n'est acquis d'avance : pour obtenir le graal de l'accréditation, il faut faire ses preuves pendant une période de 3 à 6 mois.

L'AMÉRIQUE DU SUD EN LIGNE DE MIRE

« Notre environnement devient de plus en plus digital : il nous faut encore accélérer », conclut Doriane Dalati. « On suit d'ailleurs de près ce qu'il se passe en Amérique du Sud : des chantiers sont déjà ouverts en Colombie, en Argentine ou encore au Brésil... C'est grisant de se lancer dans d'autres régions ! Fin 2020, l'objectif est de déployer le programme dans 100% des pays où L'Oréal est implanté, avec toujours cette idée en tête : les gens, les gens, toujours les gens derrière le produit. Toute l'organisation de L'Oréal devrait s'y convertir : c'est en embarquant ses collaborateurs que l'on fait rayonner ses produits ! »