



III LE MANAGEMENT RÉMUNÉRATION

Chez Youg's, le variable est indexé sur la satisfaction client

Il y a un an, l'enseigne d'Hughes Mulliez a choisi de motiver ses salariés en magasins sur la satisfaction des clients. Ou comment passer d'un système individuel à une prime collective. Le discours passe mal chez **Surcouf** rachetée en juin 2009.

L'ENSEIGNE EN CHIFFRES

- > **3 magasins** Villeneuve-d'Ascq, Hénin-Beaumont, Carré Sénart
- > **85 salariés**, dont 70 en magasin (directeur, vendeurs, hôtes de caisse, employés SAV)
- > **20 M€** de chiffre d'affaires en 2008

Depuis un an, l'enseigne d'informa-
tique Youg's a adopté une prime
qui abonde les revenus de ses sala-
riés en fonction de l'évaluation de
la satisfaction client. Les équipes
sont plus motivées, la fréquentation et les ventes
en magasin en hausse.

«Le client est au centre de nos préoccupations, et c'est l'amélioration constante de sa satisfaction qui fera augmenter notre chiffre d'affaires et non l'inverse!» Le credo d'Hughes Mulliez, patron fondateur de l'enseigne Youg's, peut paraître évident, mais il a décidé d'aller plus loin pour en faire un axe stratégique de la rémunération de ses équipes. Youg's appliquait jusqu'alors une part de variable, dans les revenus de ses salariés, indexée sur les performances économiques de ses trois magasins. «L'évolution du chiffre d'affaires n'est pas toujours directement liée à la mobilisation des équipes. Il peut stagner, voire baisser, alors qu'elles sont impliquées, ce qui est finalement démotivant avec un système de prime calculée sur cette seule base, explique Yahia Hajji, directeur du réseau Youg's -et de Surcouf depuis le rachat de l'enseigne à PPR par Hugues Mulliez en juin 2009. Aujourd'hui, nous sommes convaincus que le chiffre d'affaires est une donnée secondaire en comparaison de la satisfaction client.» Encore faut-il pouvoir la mesurer avec pertinence.

Une appréciation des clients très détaillée

Aidé de l'institut lillois Marketing.DTC, Youg's a élaboré un questionnaire autour de la perception de la vente en magasin lors de l'achat, du contact avec le vendeur (disponibilité, enthousiasme, écoute, connaissance produit), de l'avis sur le passage en caisse, du service après-vente, de l'accueil téléphonique, des conseils pour améliorer la qualité des services... Le questionnaire est proposé à chaque client ayant réalisé un achat de 70 € minimum. En deçà de ce montant, il n'a pas

COMMENT FONCTIONNE LA PRIME DE SATISFACTION CLIENT

- > À partir de 70 € d'achat, chaque client est invité à remplir un **questionnaire de satisfaction** par courriel.
- > Le questionnaire porte sur la perception de la vente en magasin, l'évaluation du passage en caisse, de l'accueil, du SAV, etc.
- > Les réponses, analysées au siège, permettent d'attribuer une note sur 20 à chaque magasin, et alimentent le contenu des briefs de motivation des équipes.
- > La prime est versée mensuellement à partir de 14/20.
- > Elle est la même pour tous les salariés, du directeur à l'employé.
- > Le montant de la part fixe du revenu est compris entre 70 et 80 % selon les métiers.

forcément été assisté par un vendeur, ni passé suffisamment de temps en magasin pour se faire une idée. Les questionnaires sont envoyés par courriel une fois par semaine, ce qui suppose un fichier bien renseigné. C'est le cas pour les 25 000 porteurs de la carte de fidélité. Pour les autres, vendeurs, hôtesses de caisses et autres employés du SAV ont pour consigne de demander systématiquement les adresses mail. Les données sont collectées par une personne du service du marketing, au siège, qui les analyse à l'aide d'un logiciel développé par Marketing DTC, lequel permet d'attribuer une note à chaque magasin. D'abord testé fin 2008 dans le magasin de Flers (Nord), le dispositif a été étendu aux deux autres (Hénin-Beaumont et Carré Sénart) en février 2009. Le bon taux de retour des questionnaires (20 %) permet d'évaluer avec fiabilité la satisfaction client. «Au départ, nous nous attendions plutôt à un taux de 10 %, mais, depuis un an, la participation se maintient à un niveau deux fois supérieur. En



© PASCAL ROSSIGNOL

Pour Yahia Hajji, directeur des réseaux Youg's et Surcouf, l'évaluation de la satisfaction client permet «une analyse fine du fonctionnement des magasins».



Mathieu Fabrisiak, chef des ventes du Youg's d'Hénin-Beaumont (passé à l'enseigne Surcouf), guide une cliente pour l'achat d'un PC.

moyenne, nous recueillons 1 500 questionnaires par semaine», se réjouit Yahia Hajji. Abondée par une cagnotte – le montant n'est pas dévoilé –, la prime est attribuée dès lors que la note globale par magasin est supérieure ou égale à 14/20 et que chaque item évalué est crédité d'au moins la même note. Ainsi, sur les douze derniers mois, le meilleur des trois magasins a été primé huit fois. Mais tous magasins se tiennent dans un mouchoir (14,2/20 pour Hénin-Beaumont ; 14/20 pour Carré Sénart ; 13,8/20 pour Flers en décembre 2009) et atteignent souvent la barre fatidique déclenchant la prime.

Le collectif plutôt que l'individuel

La prime est collective, et plus individuelle, comme l'était la précédente gratification calculée sur le niveau de marge à atteindre. Tout le monde gagne ou perd ensemble et, le cas échéant, reçoit le même bonus. «La satisfaction client concerne tous les collaborateurs, car chaque action et contact avec les

clients, de la vente assistée à l'accueil téléphonique, du SAV au passage en caisse, ont un impact direct dans ce domaine», remarque Yahia Hajji.

Les points de vente sont notés à chaque fin de mois, mais leur encadrement reçoit des évaluations plus régulières qui alimentent le contenu des réunions quotidiennes et hebdomadaires de motivation des équipes. Détaillées, les appréciations des clients permettent de connaître les points à améliorer. «En cas de problème sérieux, le service marketing prévient le directeur du magasin qui prend aussitôt contact avec le client mécontent, ce qui permet, le plus souvent, de trouver une issue favorable à des situations parfois délicates. Les clients sont favorablement surpris, alors que nous les aurions probablement perdus sans cet outil très réactif qui, bien au-delà de la note attribuée à un magasin, permet une analyse fine de son fonctionnement», analyse Yahia Hajji.

Chaque salarié peut évaluer son travail

Si, au départ, le dispositif a inquiété les salariés, il les a rapidement convaincus. «Au début, nous nous sommes dit que cette consultation des clients était à double tranchant», commente Karim Iadadain, chef des ventes du Youg's de Villeneuve-d'Ascq, délégué du personnel et élu au CE de l'entreprise. «Il est bon d'évaluer leur satisfaction, mais nous redoutions de ne récupérer que des avis négatifs. Un an après, nous en constatons les effets positifs. D'une part, nous avons touché davantage de primes que si nous avions gardé l'ancien système. D'autre part, les clients, notamment les porteurs de carte, reviennent plus fréquemment et leur panier moyen est en augmentation. L'un des atouts du questionnaire est d'être très réactif et concret. Ainsi, les réunions des équipes ne se focalisent plus sur le chiffre d'affaires mais sur les moyens d'améliorer la satisfaction client.» Chaque collaborateur peut juger plus précisément l'impact de son travail dans des domaines aussi variés que l'accueil, le conseil, l'enthousiasme ou la connaissance des produits. En outre, nombre de clients n'hésitent pas à donner des conseils qui peuvent être pertinents. Les résultats suivent. «Le magasin de Flers, qui n'a pas adopté le nouveau concept déployé en 2008, a vu sa fréquentation augmenter de 5 % en 2009 et son chiffre d'affaires de 10 %», affirme Yahia Hajji. Un beau chant du cygne pour ce site, le premier ouvert par le groupe il y a dix ans, qui doit fermer pour renaître dans le centre Héron Parc, à Villeneuve-d'Ascq, le 15 février. ■■■

FRANÇOIS LECOQ

DISCUSSIONS TENDUES CHEZ SURCOUF

Suite au rachat de Surcouf par Hugues Mulliez en juin 2009, deux des trois magasins Youg's (Hénin-Beaumont et Carré Sénart) ont changé d'enseigne, même si, à ce jour, les deux sociétés restent juridiquement distinctes. Fin décembre, le système de prime de satisfaction client mis en œuvre chez Youg's a été présenté et proposé aux représentants du personnel de Surcouf, qui l'ont rejeté. Depuis, il a été proposé individuellement aux 350 salariés en magasins de Sur-

couf, qui ont jusque fin février pour accepter ou refuser. Mais le passage à un système de prime collective, et non plus personnalisée, et la fixation d'objectifs de marge (et plus de chiffre d'affaires) n'ont pas la cote chez les vendeurs, selon la CFTC de Surcouf, où l'on affirme qu'il se traduira par de fortes pertes de revenus pour ceux-ci. Seule la gratification liée au placement de services (assurance, extension de garantie, etc.) resterait individuelle.