

ASSURER UN ÉQUILIBRE ENTRE LA SATISFACTION CLIENT ET LA SANTÉ DES COLLABORATEURS

ASSURER LA VISIBILITÉ ET LA CORRÉLATION ENTRE LES CRITÈRES D'APPRÉCIATION DE LA PERFORMANCE DES COLLABORATEURS ET LA SATISFACTION CLIENT.

C'est ce que met en lumière l'ergonome F. Daniellou. Une des principales sources de motivation et de satisfaction au travail est la valeur accordée au travail, le sens, l'utilité, la qualité du travail. Or on constate aujourd'hui trop souvent une déconnexion entre les critères d'appréciation de la performance au travail et la qualité du travail.

L'étude européenne de 2014 sur la place de la France en Europe sur la qualité de vie au travail nous informe que 7% des français déclarent que leur emploi ne leur donne pas « le sentiment d'un travail bien fait » alors que la moyenne européenne est à 5%.

Il n'est pas rare par exemple de voir des commerciaux pilotés au nombre de contact client et d'offres commerciale sans que la qualité de l'offre (conformité par exemple) ou son taux de transformation ne soit pris en compte.

Cet écart fréquent entre les critères de performance et la qualité du travail conduit C. Dejours à s'interroger sur la nature de l'activisme professionnel : « A chaque fois qu'un travailleur réussit à s'impliquer subjectivement dans son travail, c'est-à-dire à faire consciencieusement son travail, il devient en contrepartie vulnérable au risque de l'hyperactivité.

Renvoyer la responsabilité de l'hyperactivité uniquement au travailleur, c'est lui prescrire de facto, de céder sur une part, au moins, de sa conscience professionnelle : s'il veut moins souffrir, qu'il tienne les objectifs quantitatifs quitte à dissimuler les manquements sur la qualité ! »

Il est donc important de pouvoir intégrer la qualité du travail et la satisfaction du client dans les mécanismes d'appréciation de la performance du travail et les intégrer dans la détermination des objectifs, qu'ils soient individuels ou collectifs.

PRENDRE EN COMPTE LES ATTENTES DES CLIENTS TOUT AU LONG DU PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT : FACTEUR DE COMPÉTITIVITÉ ET DE PRÉVENTION DES INCIVILITÉS

Afin d'assurer une véritable satisfaction du client et concilier l'engagement des collaborateurs pour réaliser un travail de qualité, il est nécessaire que les attentes du client soient :

- identifiées,
- prises en compte
- régulièrement actualisées

tout au long du processus de développement des produits et services.

Rien ne sert de renforcer son service client, si la chaîne de développement du produit n'intègre pas les retours des clients !

Les organisations dites « agiles » en ont d'ailleurs fait un principe et un atout de leur fonctionnement. Confrontées à des évolutions rapides et régulières des attentes de leurs clients, les organisations agiles ont orienté leur méthode de travail autour de leur capacité à identifier les nouveaux besoins et à les intégrer le plus rapidement possible. Le client est donc associé à chaque étape de développement et le cahier des charges peut être ajusté au fur et à mesure du développement.

Les entreprises pionnières dans cette approche ont créé des postes de responsables de « l'expérience utilisateur » (UX) qui figurent parmi les membres de leurs comités stratégiques. Ces

responsables de l'expérience utilisateur s'assurent que le vécu du client sera un atout compétitif à chaque contact, pour chaque produit ou service, quelque soit le canal de communication avec le client.

Cette agilité pour réagir et s'adapter aux attentes des clients s'appuie sur une organisation en mode projet offrant aux équipes une visibilité complète sur le processus de développement et la contribution de chacun à la réalisation du produit.

Ce type d'organisation permet d'éviter de placer les opérateurs intervenants en bout de chaîne en interface client dans des situations de décalage entre l'offre et les attentes clients, générateurs de violence ou d'autres incivilités.

La prise en compte des attentes du client tout au long du processus de développement représente donc un facteur de prévention des violences et incivilités pour les personnes en interface directe avec la clientèle.

L'observatoire social international a d'ailleurs

identifié la symétrie des attentions entre développement humain des salariés et satisfaction du client comme un des axes permettant d'aligner la performance économique et le développement humain : « ... la création de valeur se fait désormais dans la zone de contact (avec le client). L'interaction avec les clients et la symétrie des attentions entre développement humain des salariés et satisfaction du client, constitue un gage de performance et de compétitivité. « Seul un salarié heureux peut rendre un client heureux ». Avec les nouvelles technologies et le poids des réseaux sociaux, le client s'invite auprès des collaborateurs comme un co-producteur dont les attentes évoluent en permanence. Le service et la relation d'échanges avec le client l'emportent sur l'usage et transforment les processus de travail et les métiers. La symétrie des attentions devient ainsi essentielle pour que ces transformations rapides et le changement en général, soient perçus et pensés comme une chance et un progrès, à la fois pour les salariés et pour les clients. »

INTÉGRER LA SATISFACTION DU CLIENT ET LA QUALITÉ DU TRAVAIL DANS LES INDICATEURS DE QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

L'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail présente 3 catégories d'indicateurs pouvant rendre compte de la qualité de vie ; les indicateurs de perception, les indicateurs de fonctionnement et les indicateurs de santé.

Les indicateurs de fonctionnement traduisent l'impact de la qualité de vie sur le fonctionnement et donc la performance de l'entreprise.

Parmi ces indicateurs, le nombre, la nature et la période des conflits et procédures ; le nombre et la nature des incidents de production ; et le taux de satisfaction des clients/réclamation ou le taux de retour des produits, ou de sollicitation du service après vente traduisent directement la corrélation entre la qualité du travail et la qualité de vie au travail.

Extrait de l'accord AIR France: Dispositif d'actions de développement de la qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux du 1er juin 2014.

Air France est convaincue que développer la qualité de vie au travail dans l'entreprise est un :

- levier de prévention des risques (sécurité des vols, santé et sécurité au travail...)

- déterminant de la conciliation vie professionnelle/vie personnelle,
- vecteur d'anticipation des impacts humains dans les projets de changement, ressort d'accomplissement personnel et de création de valeur,
- support pour la qualité de service,
- tremplin d'une dynamique d'innovation et d'expérimentation,
- facteur de croissance durable

L'engagement de l'entreprise, à tous les niveaux, est un choix stratégique qui bénéficie aux salariés en termes de bien-être au travail et à l'entreprise en termes de gains de performance.

C'est pourquoi elle entend à travers les différentes actions mises en œuvre, promouvoir une symétrie des attentions et développer une relation attentionnée envers ses salariés à l'instar de celle qu'elle porte à ses clients.

