

# Atteindre les objectifs de performance à tout prix? Les dilemmes des employé(e)s du service à la clientèle

---

Jade AVOINE, Mireille SIROIS-GAGNÉ, Émilie GIGUÈRE

22 août 2022

Les objectifs de performance peuvent se voir augmentés en contexte de transformation numérique. Les tâches s'effectuent d'emblée plus efficacement et rapidement à l'aide des technologies de l'information et de communication adoptées dans les organisations. Ainsi, le rythme de travail sur lequel les objectifs de performance reposent soulève de nouveaux enjeux et dilemmes pour les employé(e)s du service à la clientèle, lesquels seront explicités dans cet article.

L'équipe de chercheurs du CRIEVAT a mené des entretiens individuels auprès de 44 employé(e)s du secteur de l'assurance. Ces entretiens se sont déroulés entre octobre 2021 et juin 2022. Des dilemmes ont été soulevés en contexte de transformation numérique. En effet, il semblerait que certains objectifs de performance des tâches de travail soient en contradiction avec les besoins de la clientèle.

Lorsque les technologies et outils numériques permettent aux employé(e)s d'exécuter des tâches plus rapidement et efficacement, les objectifs de performance attendus des employé(e)s portant principalement sur les résultats quantifiables du travail (ex. nombre de dossiers complétés, nombre de ventes effectuées, etc.) peuvent être revus à la hausse par l'employeur. Par exemple, l'utilisation des outils numériques permet aux employé(e)s de conclure des ventes dès une première prise de contact avec la clientèle.



Image libre de droits

Toutefois, lorsque les personnes à l'emploi rencontrent des situations où la clientèle ne souhaite pas acheter immédiatement un produit ou un service, comment font-elles pour satisfaire les objectifs de performance? Devraient-elles mettre de la pression sur la clientèle pour clore une vente rapidement et passer à l'appel suivant ou prendre le temps de répondre aux besoins de la clientèle même si cette réponse compromet l'atteinte des objectifs de performance? De plus, il arrive que les objectifs de performance soient si élevés, par exemple en termes de dossiers à traiter par jour, qu'il devient difficile de ne pas commettre des erreurs, ce qui impacte nécessairement la clientèle. Encore une fois, quelles sont les marges de manœuvre possibles pour le personnel ?

Ces situations de travail démontrent que les objectifs de rendement de l'organisation entrent en tension avec les besoins d'accompagnement de la clientèle et la qualité des services rendus. Lorsque les tensions et les dilemmes sont répétés, ils peuvent miner le sens du travail des employé(e)s et questionner leur désir de maintien au travail.

Bref, si la rapidité d'exécution des tâches due à l'utilisation des technologies et outils numériques peut être synonyme de performance accrue, elle peut également être synonyme de nouveaux dilemmes et tensions pour les employé(e)s. Quelles seraient les avenues envisageables pour rencontrer à la fois les besoins des employé(e)s, de la clientèle et de l'organisation?



Au-delà des objectifs de performance portant sur les résultats du travail, la considération des efforts réalisés par les employé(e)s représente une piste de recherche intéressante.