

Je te note, il te vires

Coter le resto du coin ou le service client d'un magasin est entré dans nos habitudes. Un geste presque machinal, pourtant lourd de conséquences pour le personnel concerné. - Texte: Louise Tessier -

Trois étoiles sur cinq, d'après 182 avis. Ça sent l'accueil déplaisant, le cheveu dans les draps, le déjeuner peu copieux. Next. À l'heure de réserver hôtel ou camping pour les vacances, nombreux sont les internautes qui ont les yeux rivés sur les notes laissées par leurs prédécesseurs pour faire leur choix.

Apparues dès la fin des années 90 avec Amazon et vite adoptées par le secteur du tourisme, les petites étoiles ont colonisé la société de consommation. Aujourd'hui, chacun est incité à évaluer tout, tout le temps. L'amabilité du chauffeur de taxi, la qualité des conseils du garagiste ou la propreté des toilettes de l'aéroport. En oubliant que parfois, derrière ces notes laissées à la va-vite, des travailleurs se ramassent la figure.

"Bonjour Madame, je m'appelle Mohamed, je suis votre livreur aujourd'hui. Pour des raisons sanitaires je vais déposer votre sac puis reculer". Le service est soigné, le livreur souriant, comme dans un bon restaurant. "Appréciez votre repas et n'hésitez pas à me noter cinq sur cinq". La requête, lâchée à l'air de rien, est tout sauf anodine.

Un quatre sur cinq jugé déplorable

Chez Uber, chauffeurs et livreurs sont suspendus aux étoiles pour travailler. Une moyenne en dessous de 4,5 (sur 5) et c'est l'avertissement. Reste alors une semaine pour rattraper les dégâts ou le travailleur

risque tout bonnement d'être déconnecté de la plateforme. Et tant pis si les clients sont jute mal lunés. Dans d'autres entreprises, c'est la prime des employés qui est menacée par l'insatisfaction des consommateurs. Moins radical, mais le principe est le même: la place donnée aux clients dans l'évaluation du travailleur est de plus en plus importante.

Pour la professeure de management à l'ICHEC Anne Rousseau, cette pratique pose question. *"Parfois, la satisfaction du client devient même le seul facteur d'évaluation de l'employé. On donne cette compétence au client, sans l'informer ni le former, alors qu'évaluer la qualité d'un travail est une tâche managériale extrêmement complexe."* Un rendez-vous loupé à cause des embouteillages, un paquet arrivé mouillé par la météo hivernale... Malgré les circonstances extérieures, l'agacement du client va bien souvent se ressentir dans le nombre d'étoiles laissées en deux clics sur le smartphone. À l'émotion, sans nécessairement de raison. *"Les gens ne connaissent pas les règles du jeu auquel ils jouent, ni les conséquences de leur acte lorsqu'ils appuient sur le petit bonhomme rouge, jaune ou vert."*

Pression et déshumanisation

En général, souligne la professeure de marketing à l'UCL Ingrid Poncin, les notes laissées par les clients sont toujours extrêmes: soit très bonnes, soit très mauvaises. *"Les gens qui ont un avis moyen ne l'expriment pas souvent."* Mais le problème réside aussi dans la question des standards. Chez Uber, les mauvais points commencent à 4,4 sur 5; chez Nissan, un 7 est déjà médiocre. Résultat, le client qui ne sait déjà pas vraiment ce qu'il note a en plus affaire à un référentiel biaisé. Pour le professeur de gestion à HEC Liège François Pichault, *"les notes ne sont pas une indication en soi. Les critères d'évaluation ne sont jamais que des conventions socialement construites"*.

S'enclenche alors, chez les travailleurs, une course aux bonnes notes. Comme Mohamed le livreur, certains deviennent maîtres en l'art de négocier un cinq sur cinq auprès du client. *"D'une certaine manière,*

c'est une façon de résister au système de l'entreprise. Les travailleurs vont essayer d'influencer l'avis "naturel" du client pour s'en sortir. Par exemple dans le garage où je me rends, il y a un petit écriteau où sont indiquées les notes et leurs significations: le consommateur est clairement invité à mettre 4 ou plus car la note a une incidence directe sur la rémunération des employés." Cela conduit à un réajustement de l'échelle de valeur. *"Finalement la satisfaction se note de 4 à 5."* Pire, quand auparavant seul le supérieur était habilité à noter la performance de l'employé, aujourd'hui le cercle est largement élargi. Les clients mais aussi les collègues sont invités à ajouter leur grain de sel, dans le but de sophistiquer l'évaluation.

Le client est le roi des cons

Chez Amazon, un outil de feedback permanent a été mis en place: chacun peut noter à tout moment ses pairs. Une distribution illimitée d'étoiles, censée améliorer la productivité, la qualité du travail et la motivation des employés. Avec, en lettres rouges clignotantes, le sacro-saint principe de la méritocratie. Une belle entourage, selon la professeure de

psychologie des organisations et des ressources humaines à l'UCL Florence Stinglhamber. *"Dans certaines entreprises il y a une quantification permanente où chaque employé n'existe qu'à travers les chiffres de son travail. Cela suscite un sentiment de déshumanisation, l'impression d'être une ligne sur un classeur Excel. Le mal-être au travail est d'autant plus grand et amène à des comportements contre-productifs: manque de motivation, détachement de la vie d'entreprise, etc. C'est oublier le facteur humain. Le feedback est très important et doit être encouragé, mais à condition qu'il soit constructif. Les notes laissées par les clients, par exemple, doivent être un élément parmi d'autres de l'évaluation, remises en perspective par le supérieur."*

Pour François Pichault, la question-clé n'est pas de savoir s'il faut se passer des notes, mais quel est l'usage à en faire. *"Proposer aux clients un système de notation est devenu une habitude, une tendance ancrée. C'est difficile de faire marche arrière. Pour autant, certaines plateformes, comme Molenbike en Belgique par exemple, en font un usage managérial tout à fait différent: les notes deviennent un instrument d'amélioration collectif et non pas individuel. C'est un outil de retour d'expérience et non plus d'oppression du collaborateur."* Anne Rousseau estime pour sa part primordial d'éduquer le consommateur au système auquel il participe. *"Le client est roi mais il n'en est pas moins le rouage d'un système qui lui échappe totalement. Noter est un réflexe associé un peu naïvement à une expression démocratique ouverte à tous, mais pour cela il convient d'être informé des enjeux et des conséquences"*, conclut-elle. ✖



"On offre au client la compétence d'évaluer le travailleur, alors que c'est une tâche managériale très complexe."