

Comment maintenir une relation de confiance entre TI et clients internes?

Par Karim El-Boustani
IETxpress, Mars 2007



Aujourd'hui, l'une des difficultés majeures des TI consiste à maintenir une relation de confiance avec leurs clients internes. Ces organisations informatiques souffrent d'un manque de crédibilité dû à de nombreux facteurs, malgré leur souci constant de la satisfaction client. La satisfaction client est-elle une mesure pertinente? Est-elle suffisante pour maintenir une relation de confiance? Quelles mesures peut-on prendre pour atteindre une relation de confiance durable?

La satisfaction client : une mesure subjective

D'après mes observations, de nombreux départements informatiques mesurent la satisfaction client. Cet indicateur a pour objectif de comprendre la perception qu'ont les clients des services offerts. Or, d'après mon expérience chez plusieurs clients, il est non seulement difficile d'interpréter les résultats d'un tel indicateur, mais aussi de comprendre ce qui les fait varier.

De plus, la satisfaction client s'avère insuffisante pour comprendre le comportement futur des clients. Si, au départ, l'attente du client interne n'est pas élevée, il pourrait alors être satisfait sans pour autant considérer le service de bonne qualité. De ce fait, dès que le client interne possède une autre alternative, la probabilité de le perdre devient grande. Cette alternative est devenue bien réelle avec le « offshoring / outsourcing » des départements informatiques!

Les stratégies de différenciation

Le survol des connaissances actuelles montre que les fournisseurs internes de services (par exemple les TI) ont le choix entre 3 principales stratégies pour se démarquer et ainsi maintenir une relation de confiance :

- L'excellence opérationnelle – orientée sur la livraison des services, elle a pour objectif d'atteindre le leadership en termes de prix et de facilité d'accès.
- La personnalisation des services – orientée sur des services sur mesure, elle a pour objectif une loyauté et une rentabilité à long terme des clients.
- Le leadership des services – orienté sur le développement continu des produits ou des services de classe mondiale, il a pour objectif une mise en marché rapide des nouvelles idées.

D'après de nombreuses discussions avec des CIOs, il est devenu apparent qu'il existe une hiérarchie à respecter afin de réussir :

- L'excellence opérationnelle est une stratégie nécessaire à mettre en place avant d'évoluer vers les 2 autres.

- La personnalisation des services devient possible une fois que l'excellence opérationnelle est devenue un mode de vie. En effet, la personnalisation des services peut engendrer des coûts importants si elle n'est pas gérée de façon optimale.

- Le leadership des services repose sur l'introduction de nouvelles technologies et peut être risqué si la technologie n'est pas encore fiable. À plusieurs reprises, j'ai vu des départements TI introduire des technologies trop récentes et avoir ainsi un impact négatif sur leurs clients internes.

L'excellence opérationnelle : meilleures pratiques TI et amélioration des processus

Dans une stratégie orientée vers l'excellence opérationnelle, il est essentiel pour les TI d'intégrer les meilleures pratiques, telles que ITIL ou COBIT, avec une méthodologie d'amélioration des processus telle que Lean Six Sigma.

En effet, les meilleures pratiques proposent des processus cibles sans indiquer comment évoluer de la situation actuelle vers la situation cible ni les éléments nécessaires à retenir, dans le contexte de l'organisation en question, des meilleures pratiques. C'est là qu'une méthodologie d'amélioration des processus intervient. Elle permet à l'organisation d'intégrer les éléments pertinents nécessaires à atteindre des objectifs de performance définis par le client interne.

J'ai aidé dans le passé une organisation TI à réduire le cycle de temps et les efforts reliés à l'installation des ordinateurs à ses clients internes.

La méthodologie d'amélioration des processus a d'abord permis de clarifier les attentes des clients internes quant à la performance souhaitée : dans ce cas, 2 jours entre la demande et l'installation des postes.

De plus, la méthodologie a permis d'identifier les raisons de la non atteinte de la performance de 2 jours. Afin d'améliorer la performance, j'ai introduit des éléments des meilleures pratiques TI. C'est uniquement à cette phase, où les activités d'analyse de la situation actuelle permettent de créer le besoin de changement, qu'on introduit de nouveaux concepts basés sur les meilleures pratiques TI. Le faire dès le départ serait une erreur, car cela pourrait créer de la résistance au changement.

Enfin, les mécanismes de contrôle sont introduits afin de s'assurer que la nouvelle performance sera durable et que tout écart sera immédiatement visible et analysé.

La confiance TI – client interne : un processus continu

L'exemple mentionné ci-dessus permet de travailler en collaboration avec les clients internes et mettre en place des améliorations visibles. C'est en travaillant en toute transparence que les TI réussissent à maintenir la confiance de leurs clients. C'est un processus continu ayant une stratégie d'excellence opérationnelle comme pierre angulaire qui permet d'assurer sa réussite.