

SERVICES

Comment mesurer la satisfaction des « clients internes »

Tous les services mis à la disposition des salariés par l'entreprise peuvent faire l'objet d'une évaluation. Sans en abuser, cette démarche est un outil de gestion de la qualité.

Prestations immobilières, conciergerie, services informatiques, restauration d'entreprise, voyage d'affaires, mutuelle d'entreprise... la direction achats gère une palette sans cesse plus large de services mis à la disposition des salariés de l'entreprise. Lesquels peuvent être dès lors considérés comme de véritables consommateurs à satisfaire. Et, comme pour ses clients finaux, l'entreprise ressent la nécessité d'évaluer la satisfaction de ces « clients internes ».

« Cette évaluation, qui relève à la fois de la démarche qualité et du plan de progrès, s'inscrit au cœur de la problématique achats. Elle permet d'apprécier la valeur de la prestation apportée par le fournisseur, explique Pascal Pelon, directeur des achats d'Axa France. Historiquement, l'évaluation de la satisfaction des clients internes portait principalement sur les services de confort au salarié. Avec le temps, nous avons étendu la dé-

marche à l'ensemble des services, notamment à ceux qui créent de la valeur pour l'entreprise. »

Que peut-on alors passer au scanner ? « Tout, ou presque : la relocalisation de l'entreprise, le changement interne de l'organisation des espaces, le lancement des nouveaux services, etc. Même la qualité du café, explique Pascale Mangot-Lagarde, vice-présidente de l'Arseg (Association des directeurs et responsables des services généraux). En revanche, on ne peut pas faire à tout bout de champ des enquêtes sur tout.

Car, s'il y a de l'insatisfaction, il faudra en tenir compte et prendre des mesures en conséquence. Sous peine de voir croître l'insatisfaction. » Une seule évaluation par an et par direction suffit.

Quant aux critères, ils portent sur l'attente du client interne,

sa perception du service délivré, son degré de satisfaction, l'importance qu'il donne au service et les priorités qu'il imagine pour l'améliorer. Concrètement, le service sera évalué soit par l'entreprise elle-même en interne soit par le prestataire. Dans les deux cas, il faudra concevoir un questionnaire à raccorder, sur l'Intranet de l'entreprise, à une base de données qui saura en extraire les résultats. « Avant de lancer le questionnaire, il faut avoir le soutien de la direction générale, communiquer sur la fi-

nalité du questionnaire, puis sur les résultats et déployer les correctifs, prévient Pascale Mangot-Lagarde. Et l'année suivante, on recommence. L'amélioration des services aux clients internes est une histoire sans fin ! »

ERICK HAEHNSEN

INTERVIEW

Michel Philippart, associé du cabinet Big Fish, spécialisé dans les stratégies d'achat (1).



« Priorité aux services qui créent de la valeur pour l'entreprise »

Quels projets se prêtent le mieux à la mesure de la satisfaction des clients internes ?

Les bonnes organisations achats sont animées par des « intrapreneurs » qui développent leur créativité pour remplir les besoins de leurs clients internes. Cependant, mesurer la satisfaction reste un investissement conséquent. Autant l'appliquer en priorité à des services qui créent de la valeur pour l'entreprise. Par exemple, aux services de soutien à la recherche et à l'innovation : équipements de laboratoire, matières premières high-tech, services de R&D réalisés par des partenaires, etc. En partenariat avec les chercheurs, l'acheteur va regarder les fournisseurs identifiés, s'ils sont pérennes, si, éventuellement, il y en a de meilleurs, s'ils sont capables de passer du stade de la R&D à celui de la production en volume, etc.

En quoi les acheteurs peuvent-ils aider les chercheurs ?

Il n'y a pas que les gens du marketing qui peuvent aider les chercheurs, ou d'autres métiers dans l'entreprise. Au départ, les chercheurs ne voient pas les acheteurs d'un bon œil. Du coup, ces derniers doivent entreprendre un travail de séduction. Entre autres, grâce aux mesures de satisfaction des clients internes, en l'occurrence, celle des chercheurs. Il s'agit de montrer ainsi que les chercheurs sont des clients à satisfaire et que les acheteurs ne sont pas limités à un mandat des finances pour réduire les coûts.

PROPOS RECUEILLIS PAR E. H.

(1) Michel Philippart est également professeur à l'Irima (Institut de recherche et d'innovation en management des achats).