

2007

OPTIMISER LE MARKETING DE LA FONCTION SYSTEME D'INFORMATION

*Structurer, dynamiser et
améliorer votre démarche*

CiGREF

« Promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur
de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise »

Publications du CIGREF en 2006-2007

*Analyse et Gestion des risques dans les grandes entreprises :
impacts et rôles pour la DSI*

*Baromètre Gouvernance SI :
Evaluer sa démarche de gouvernance du système d'information*

*Changement et transformation du SI :
Note de synthèse*

*Exemples d'offshoring :
Retours d'expériences et leçons apprises au sein de grandes entreprises*

*Faire face aux changements de périmètre d'entreprise :
guide de survie à l'usage des dirigeants en cas de changement de périmètre d'entreprise*

*Gestion des actifs immatériels :
kit de démarrage et études de cas*

*Les dossiers du Club Achats :
Synthèse des activités 2007*

*Management d'un Centre de Services Partagés informatiques :
Quels modèles ? Quels bénéfices pour l'entreprise ? Quels impacts sur le métier de DSI ?*

*Marketing de la DSI :
Cadre de mise en œuvre*

*Outil de scénarisation prospective des besoins Ressources Humaines de la SI :
Facteurs clés de l'évolution des métiers et des compétences*

*Pilotage économique du Système d'information :
Présentation des coûts informatiques et fiches d'amélioration par processus*

Plan Stratégique Système d'Information

*Tableau de bord des Ressources Humaines :
Indicateurs clefs*

*Tableau de bord Sécurité :
Indicateurs clefs de la sécurité système d'information*

Sommaire

1	Introduction	5
1.1	Le marketing d'une fonction interne	5
1.2	Le marketing et la fonction système d'information	5
2	Pourquoi faire du marketing de la fonction Système d'Information ?	7
2.1	La fonction Système d'Information est un fournisseur de valeur	7
2.2	Evolutions du « marché » de la fonction SI	7
2.2.1	Marché plus mature	8
2.2.2	Marché plus ouvert	8
2.2.3	Marché plus exigeant	8
2.3	La transition vers la fonction SI orientée client	9
2.4	Eviter les attitudes contre-productives face au marketing du SI	9
2.5	Faire du marketing une vraie discipline au service de la fonction SI	10
2.6	Comprendre les difficultés et éviter les confusions	11
2.6.1	Les difficultés principales du marketing de la fonction SI	11
2.6.2	5 choses à ne pas confondre avec le marketing de la fonction SI	12
3	Cible et couverture de la chaîne marketing de la fonction SI	15
3.1	La chaîne marketing cible	15
3.1.1	Choisir la valeur	15
3.1.2	Fournir la valeur	15
3.1.3	Communiquer la valeur	16
3.2	Couverture existante de la chaîne marketing cible	16
3.3	Choisir la valeur	17
3.3.1	Pratiques existantes	17
3.3.2	Définir un positionnement	17
3.3.3	Segmentation	19
3.3.4	Ciblage	20
3.4	Délivrer la valeur	21
3.4.1	Pratiques existantes	21
3.4.2	Développer les prestations	21
3.4.3	La politique de prix	23
3.4.4	Approvisionnement	24
3.4.5	Distribution	24
3.5	Communiquer la valeur	25

3.5.1	Pratiques existantes	25
3.5.2	Force de vente	25
3.5.3	Promotion et Publicité.....	25
4	Organiser le marketing de la fonction SI	27
4.1	Processus et activités.....	27
4.2	Rôles clefs	27
4.3	Structures Compétences Motivations Outils	35
4.3.1	Faut-il une structure dédiée au marketing de la fonction SI ?.....	35
4.3.2	Faut-il faire appel ou non à une expertise hors DSI ?	35
4.3.3	Comment intégrer la démarche marketing dans les objectifs des équipes SI ?.	36
4.3.4	Faut-il bâtir un CRM pour la fonction SI ?	36
5	10 trucs faciles pour votre démarche marketing	37
5.1	Trouver une marque pour la DSI.....	37
5.2	Faire un logo pour la DSI.....	37
5.3	Faire une signature en référence au métier dans les mails de la DSI.....	37
5.4	Utiliser l'identité visuelle de l'entreprise	37
5.5	Etablir un préavis avant intervention de la DSI	38
5.6	Etablir un calendrier des interventions de la DSI en fonction de celui des métiers...	38
5.7	Faire référence à l'univers de l'entreprise dans le langage de la DSI	39
5.8	Nommer un monsieur « Relation Utilisateur » ou « Médiateur Services SI ».....	39
5.9	Installer une boîte à idées	39
5.10	Faire une bonne action	39

Listes des figures

Figure 1	: Système de création de valeur	7
Figure 2	: De l'orientation produit à l'orientation client.....	9
Figure 3	: La chaîne marketing cible.....	15
Figure 4	: Couverture de la chaîne marketing cible	16
Figure 5	: Le triangle magique du positionnement	17
Figure 6	: Check-list pour passer en revue votre proposition de valeur.....	20
Figure 7	: Processus et activités clefs du marketing de la fonction SI.....	27
Figure 8	: Des activités aux rôles	28

1 Introduction

1.1 Le marketing d'une fonction interne

Le marketing est pris dans ce rapport dans le sens d'une démarche qui est au service d'un apport de valeur aux clients.

Définition du marketing management

Le marketing management est la science et l'art de choisir ses marchés-cibles, d'attirer, de conserver, et de développer une clientèle en créant, en délivrant et en communiquant de la valeur.

Source : Marketing Management, Kotler & Dubois (12ème édition / 2005)

Parler de marketing pour une fonction interne à l'entreprise est à la fois normal et étonnant. C'est normal puisque toute fonction interne cherche certainement à définir et concrétiser son apport de valeur à ses clients internes. C'est étonnant si le marketing est vu comme une démarche qui vise in fine à vendre plus et / ou plus cher. Dans ce sens-là, le risque est de mettre en œuvre une démarche qui soit contre-productive pour l'entreprise dans son ensemble.

Cette difficulté repose sur l'ambiguïté inhérente à la notion de client interne. Popularisée notamment par les approches processus, cette notion n'est pas aussi évidente qu'il y paraît. Le client interne n'est pas qu'un client. Il est aussi fournisseur, partenaire et collègue. Il ne faut jamais perdre de vue que c'est l'entreprise qui constitue la chaîne de valeur, pas une fonction prise isolément.

1.2 Le marketing et la fonction système d'information

Cela fait relativement longtemps que le marketing fait partie du paysage de la fonction système d'information. A titre d'exemple, plusieurs travaux et publications du CIGREF traitent le sujet :

- 1997 : Les services à l'utilisateur final, (avec déjà un chapitre sur le marketing)
- 1999 : Marketing de l'informatique auprès des décideurs

Les DSI savent qu'ils ont des clients et que ces clients attendent de la valeur. De nombreux éléments mis en place durant la dernière décennie témoignent de cette prise en compte. Mais la mise en œuvre d'une démarche marketing de la fonction SI est une transition longue. L'orientation client ne se décrète pas, que ce soit au niveau de l'entreprise ou d'une fonction. Il faut donner

vie sur le long terme à la démarche. Tout ne peut être réalisé d'un coup.

En relançant une réflexion sur le marketing de la fonction système d'information, le CIGREF fait le point sur les avancées et propose des pistes de réflexion pour poursuivre la structuration, la dynamisation et l'amélioration d'une démarche marketing.

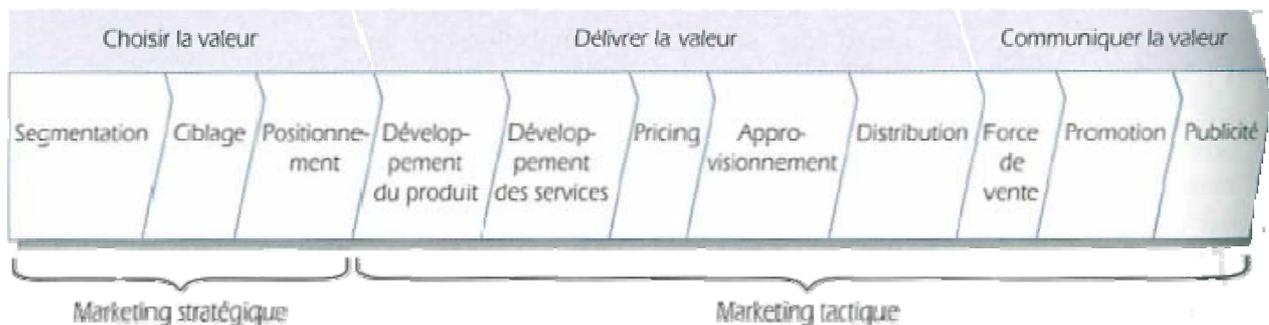
2 Pourquoi faire du marketing de la fonction Système d'Information ?

Il existe trois raisons principales pour mettre en œuvre une démarche marketing au sein de la fonction système d'information. La fonction SI est un fournisseur de valeur pour l'entreprise. Les outils du marketing peuvent renforcer sa capacité de création de valeur. Le « marché » au sein duquel évolue la fonction SI change. Les attentes et exigences vis-à-vis du système d'information en termes de création de valeur ou d'apports métiers sont constamment rehaussées. La fonction système d'information est en pleine transition vers « l'orientation client ».

2.1 La fonction Système d'Information est un fournisseur de valeur

La fonction Système d'Information doit être un facteur de création de valeur pour l'entreprise. La fonction Système d'Information est un fournisseur de valeur. Elle doit pour cela jouer tous les atouts à sa disposition. Il est naturel d'appliquer des approches et des outils nés dans le marketing.

Figure 1 : Système de création de valeur



Source : M.J. Lanning et E.G. Michaels, « A Business Is a Value-Delivery System », *McKinsey Staff Paper*, n° 41, juin 1988.

Source : Marketing Management, Kotler & Dubois (12ème édition / 2005)

2.2 Evolutions du « marché » de la fonction SI

Les clients de la fonction SI disposent de plus en plus d'alternative par rapport à une solution interne pour couvrir leurs besoins en système d'information. Et ils sont de plus conscients de l'existence de ces alternatives. De fait, la fonction SI est sur un marché. Ce marché évolue. Sur la décennie écoulée, ce marché est plus mature, plus ouvert et les clients y sont plus exigeants.

2.2.1 Marché plus mature

Suite à la très forte informatisation des décennies passées, les personnes dans l'entreprise, décideurs et utilisateurs, connaissent de mieux en mieux les apports et les limites liées à l'informatisation. Leur expérience est plus grande.

2.2.2 Marché plus ouvert

Les « clients » de la fonction SI ne sont pas - ou ne sont plus - captifs. Ils connaissent, certes avec plus ou moins de précision, l'existence des possibilités en termes d'externalisation (totale ou partielle). Beaucoup de solutions métiers sont désormais très souvent riches en informatique et système d'information. Par exemple, les opérateurs logistiques fournissent souvent des outils système d'information avec leur solution de transport. Cette concurrence est d'autant plus difficile à cerner qu'elle provient de prestataires hors de l'écosystème informatique classique avec lesquels la fonction SI va avoir plus de mal à se comparer et s'aligner. Et les clients n'ont pas toujours dans ces cas le sentiment d'acheter de l'informatique.

Dans certains cas, assez rares toute fois, la fonction SI, organisée en GIE ou filiale, est tenue de trouver des clients en dehors de l'entreprise. Elle se retrouve alors complètement sur un marché concurrentiel.

2.2.3 Marché plus exigeant

L'exigence se traduit par une pression plus forte de toutes parts : le consommateur, le client, les concurrents, mais aussi par la réussite de la fonction SI elle-même.

Le consommateur actuel bénéficie d'une plus grande acculturation à l'informatique. Il est plus dépendant au système d'information qui est souvent son outil de travail principal. Il est donc plus attentif et exigeant. Enfin, depuis quelques années, l'usage est également domestique. Or, l'informatique domestique est devenue le lieu de première introduction des innovations techniques et fonctionnelles. Le décalage, croissant, en défaveur de l'informatique professionnelle, pèse négativement sur l'image de la fonction SI.

Le client ou commanditaire ne cesse d'accroître ses exigences en termes de rapport qualité /prix, transparence, création de valeur démontrée...).

La plupart des concurrents (SSII, intégrateur, « infogéreur »...) progressent sur les aspects de coûts, de qualité, d'étendue de prestations et d'innovations, par le jeu de la concurrence sectorielle.

Enfin, et paradoxalement, les progrès importants réalisés par la fonction SI elle-même en termes de qualité, de disponibilité des systèmes, de vitesse de réalisation, de maîtrise des coûts, de compréhension des besoins, de transparence se traduisent, certes, par une reconnaissance mais aussi par un niveau d'exigence. Clients et consommateurs s'habituent à l'excellence, qu'il faut non seulement atteindre, mais conserver puis dépasser.

2.3 La transition vers la fonction SI orientée client

La fonction SI est en cours de transition d'un fonctionnement de type « *product-out* » vers un fonctionnement de type « *market-in* ». Cette transition est en général résumée par la formule « organisation orientée client ». Cette transition est une véritable révolution qui s'impose à toutes les entreprises, avec plus ou moins de vigueur. Il est logique qu'elle soit longue et difficile. Cela est vrai pour toutes les entreprises et toutes les fonctions. Elle n'est que très rarement achevée dans la plupart des entreprises.

Démarrée depuis un peu plus de 10 ans, cette mutation est jalonnée par l'arrivée des démarches processus (TQM, Six Sigma, ISO 9000, ISO 20000, ITIL....). Elle est aussi la raison du développement important du marketing dans toutes les entreprises.

Figure 2 : De l'orientation produit à l'orientation client

L'orientation produit « <i>Product Out</i> »	L'orientation client « <i>Market-In</i> »
L'organisation conçoit et fabrique un produit ou un service qu'elle propose ensuite à des clients actuels ou nouveaux.	L'organisation identifie des besoins chez des clients potentiels (les cibles) et ensuite elle conçoit et réalise les produits ou services qui peuvent satisfaire ces besoins.

Source CIGREF

2.4 Eviter les attitudes contre-productives face au marketing du SI

Il existe quatre types d'attitude traditionnelle face au marketing appliquée à la fonction SI, qui sont toutes à des degrés divers contre-productives.

- Tabou

Certaines personnes estiment que le marketing n'est pas compatible avec leur mission. Le marketing est vu comme une activité uniquement vers des clients finaux, donc inutile pour une fonction interne. Cette attitude se nourrit d'une relative

incompréhension de ce qu'est réellement le marketing, réduit à quelques actions de communication et à de l'événementiel.

Verbatim : « *ce sont les fournisseurs qui font du marketing* », « *le marketing, c'est travestir la réalité, voire mentir* », « *on fait du marketing quand on n'est pas bon opérationnellement* »

- Alibi

Des actions systématiques sont mises en œuvre quelles que soient la qualité et la valeur perçues par les clients et les utilisateurs. Les actions ne sont pas mauvaises en soi. Mais, en déconnectant le discours affiché de la qualité perçue, il est possible de créer ou de renforcer l'idée que la fonction SI est dans « sa tour d'ivoire », « à côté » plus qu'avec l'entreprise.

Verbatim : « *tous les ans, je fais le Forum de la DSI* », « *tous les mois, on envoie une newsletter avec du flash sur la DSI* »

- Sporadique

Des actions sont entreprises de manière non planifiée et non organisée, en saisissant des opportunités. Mais elles ne sont pas suivies dans le temps. Il s'agit souvent d'initiatives personnelles. Bien que louables, ces efforts restent souvent peu efficaces et ne construisent rien de solide à moyen terme.

Verbatim : « *tiens, la semaine dernière j'ai invité un Directeur Métier au match (avec les billets offerts par ***), je ne l'avais pas vu depuis longtemps* »

- Opposition

Les actions de marketing (ou supposées comme telles) sont conçues en opposition à des idées ou des propositions d'autres acteurs, qu'ils soient externes ou internes à l'entreprise.

Verbatim : « *il nous faut faire du contre-marketing pour contrer les discours des fournisseurs* »

2.5 Faire du marketing une vraie discipline au service de la fonction SI

Il faut adopter une démarche marketing qui soit :

- consciente et reconnue comme telle
- organisée, avec la mise en place des compétences, des structures, des incitations (dont les primes), des processus pour faire du marketing
- managée par un responsable marketing sous l'autorité et le leadership du DSI,

- maîtrisée dans le temps et dans ses objectifs quantitatifs et qualitatifs
- outillée par la construction des systèmes nécessaires pour la mise en œuvre de la démarche avec l'allocation des ressources nécessaires
- dynamique et évolutive par une sélection des priorités, des améliorations et une consolidation régulière des acquis
- équilibrée sur le périmètre, en couvrant tout mais avec une profondeur adéquate suivant les domaines et les activités.

2.6 Comprendre les difficultés et éviter les confusions

Le marketing d'une fonction interne comporte des difficultés structurelles souvent délicates à gérer. Son positionnement et ses objectifs ne doivent pas non plus être confondus avec d'autres démarches en œuvre.

2.6.1 Les difficultés principales du marketing de la fonction SI

Le client n'est pas le consommateur et réciproquement

Le client et le consommateur sont souvent confondus. Le client doit absolument être différencié de l'utilisateur. Cette distinction est cruciale pour le marketing d'une fonction interne. Cette distinction est fréquente dans le monde grand public, en particulier les médias. Nombre de chaînes de télévision ou de sites web connaissent cette différence. Leurs clients, les annonceurs, ne sont pas leurs consommateurs (téléspectateurs, membres...). Il s'agit d'attentes et de besoins appartenant à des univers différents. Il faut en quelque sorte faire un double de travail de marketing, vers les clients et vers les consommateurs. Pour la fonction SI, il ne faut pas avoir des consommateurs satisfaits, mais des clients satisfaits. Les deux objectifs ne s'opposent pas mais leur convergence n'est pas non plus évidente.

Il faut aussi prendre en compte un troisième rôle, le prescripteur. Celui-ci peut être interne ou externe. Il est plus ou moins avisé et plus ou moins indépendant vis-à-vis des solutions qu'il prescrit. A défaut de l'évincer ou le décrédibiliser, il est possible de s'en faire un allié.

La fonction SI n'est pas une entreprise en soi

La fonction SI n'est pas autonome dans l'entreprise. Elle ne peut pas décider de son marketing à l'identique de ce que fait l'entreprise. Organiser le marketing d'une fonction interne n'est pas naturel. C'est par exemple absent des manuels de référence dans le domaine. L'adoption d'outils et approches marketing par la fonction SI doit se faire « en bonne intelligence ». Il ne faut jamais oublier que tout cela est fait pour améliorer la performance de l'entreprise dans son ensemble.

Le périmètre de la fonction SI ne se cantonne pas à la DSI

La DSI est responsable du bon fonctionnement du SI, mais elle ne représente pas l'ensemble de la fonction SI dans l'entreprise. Certaines activités sont externalisées, d'autres sont réalisées par d'autres directions (par exemple les achats, les services généraux, la communication, les ressources humaines). La mise en œuvre d'un marketing de la fonction va devoir se faire avec l'ensemble de ces acteurs et les relations que le DSI entretient (ou pas) avec.

2.6.2 5 choses à ne pas confondre avec le marketing de la fonction SI***Stratégie et gouvernance***

Une démarche marketing de la fonction SI n'est pas autonome. Elle est très largement cadrée par les choix faits en matière de stratégie et de gouvernance du SI. Elle dépend également de la mission confiée au DSI lui-même. Le positionnement marketing de la fonction SI est souvent défini de fait par la stratégie et la mission confiée à la DSI. Le marketing ne peut pas se substituer à la stratégie. Il doit la servir.

Communication et événementiel

Le marketing n'est pas la communication et réciproquement. Diffuser des newsletters n'est pas faire du marketing. Pour le marketing, la communication et l'événementiel sont des moyens, nécessaires mais non suffisants.

NB : Si nous pouvons choisir de ne pas faire du marketing, nous ne pouvons pas choisir de ne pas communiquer.

Fonction SI et projets SI

Le marketing de projet est une notion courante dans le cadre de la conduite du changement. C'est important de le faire. Mais, la fonction SI n'existe pas que par les projets dans lesquels elle est impliquée. Le marketing de la fonction SI doit couvrir l'ensemble de la fonction SI.

Satisfaction des utilisateurs, engagement de services et qualité

La satisfaction des utilisateurs du SI est un indicateur important. La tenue des contrats de services (SLA) est un élément important de la proposition de valeur de la fonction SI. La qualité fait désormais partie des pratiques normales et saines de la DSI. La démarche marketing va en grande partie s'appuyer sur ces éléments. Mais la fonction SI a pour clients les dirigeants de l'entreprise, pas les utilisateurs du SI. Son marketing vise à maximiser la valeur apportée au client, la satisfaction des utilisateurs vient ensuite. Cependant, loin d'être incompatibles, les deux éléments peuvent être parfois consubstantiels.

Pour une entreprise, l'objectif n'est pas non plus de viser à la satisfaction maximale de ses clients. Comme le montre par exemple l'approche *Balanced Score Card*, la satisfaction des clients est un moyen au service d'objectifs finaux tels que la rentabilité ou la croissance.

Défense du budget

Vouloir faire du marketing de la fonction SI une tactique de négociation pour défendre son budget est sans doute tentant mais délicat voire illusoire. D'une part, le marketing n'est pas outil de négociation. D'autre part, le marketing n'agit pas seul. A long terme, il faut rappeler que le marketing seul ne fera pas durablement « acheter » des prestations qui ne tiennent pas leurs promesses. A court terme, la conjoncture de l'entreprise va cadrer les budgets plus certainement que la qualité du marketing mis en œuvre.

Mais, en participant à mieux définir, concrétiser et montrer la valeur apportée par la fonction SI, le marketing contribue à sortir d'un strict, et parfois stérile, débat uniquement sur les coûts. Montrant un nouveau visage, la fonction SI pourra entamer un nouveau dialogue.

3 Cible et couverture de la chaîne marketing de la fonction SI

Ce rapport postule que le marketing pour la fonction système d'information doit être une déclinaison du marketing tel que les spécialistes et praticiens du marketing l'entendent et le pratiquent. Si le domaine est spécifique, les outils, les approches et le vocabulaire sont les mêmes.

3.1 La chaîne marketing cible

Une démarche complète de marketing couvre trois composantes complémentaires.

Figure 3 : La chaîne marketing cible



Source : Adapté de Marketing Management, Kotler & Dubois (12ème édition / 2005)

3.1.1 Choisir la valeur

Choisir la proposition de valeur la plus appropriée implique de comprendre les forces structurant la demande, les besoins et attentes des clients et des consommateurs, le processus d'achat et de quelle manière les concurrents servent les besoins des clients, notamment en termes de services et de tarifs.

3.1.2 Fournir la valeur

Développer un ensemble packagé de services qui fournit une valeur claire et supérieure, implique de se focaliser sur la qualité et la performance du service, son prix de vente, et sa réactivité, son coût de fabrication et la flexibilité, la structure et la performance des canaux de distribution et la structure de prix.

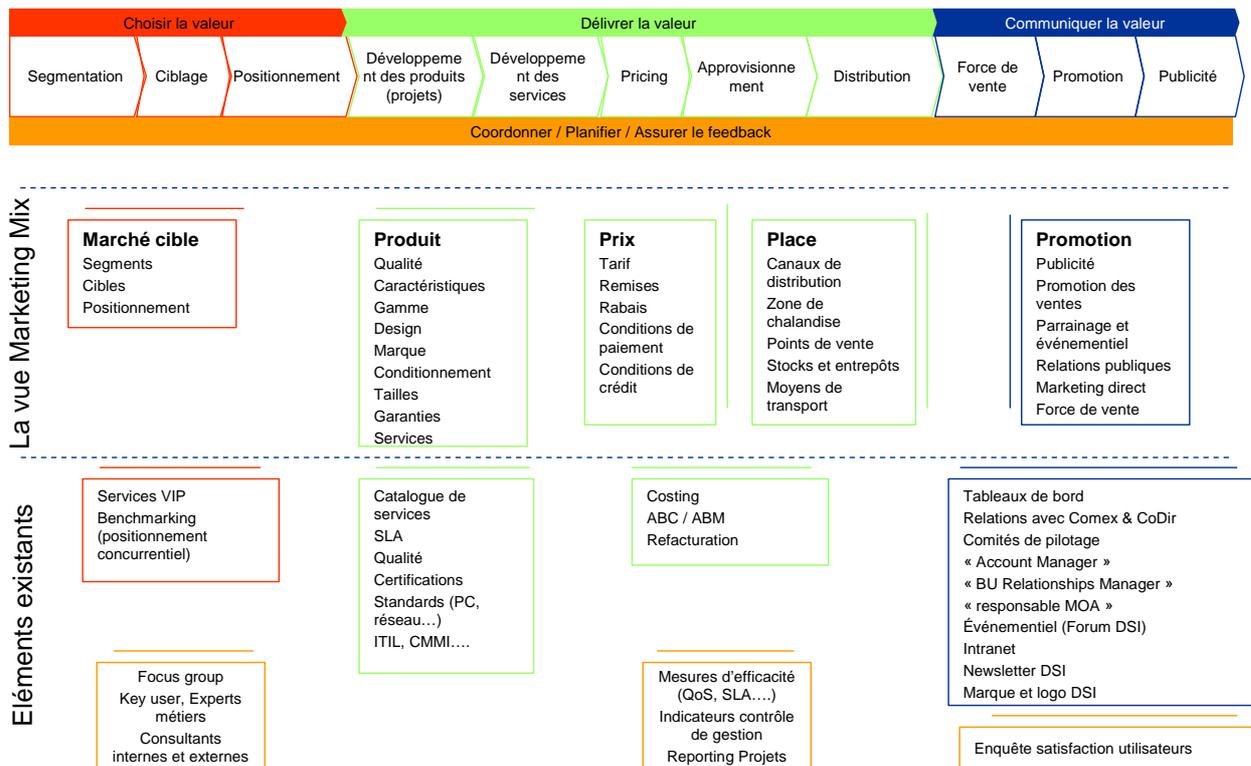
3.1.3 Communiquer la valeur

S'engager dans des activités promotionnelles pour persuader les clients que la valeur offerte est meilleure que celle des concurrents implique non seulement la promotion commerciale, la publicité et les forces de vente mais aussi la fourniture d'un service supérieur qui soit reconnu et mémorisé par l'audience ciblée.

3.2 Couverture existante de la chaîne marketing cible

La chaîne marketing est une cible très large. Mais beaucoup d'éléments sont déjà mis en œuvre. Ils proviennent en général de la stratégie, de la gouvernance, de la qualité. La fonction SI possède déjà une couverture importante de cette cible.

Figure 4 : Couverture de la chaîne marketing cible



Source : CIGREF

Cela peut être inégal d'une entreprise à l'autre. La réalité dans chacune des entreprises n'est que rarement aussi complète. Mais il s'agit plus d'une question de priorités et de moyens que de compréhension des enjeux ou d'exemples à suivre. Il reste du chemin à faire pour tous mais l'horizon est assez bien balisé.

3.3 Choisir la valeur

3.3.1 Pratiques existantes

- Services VIP

Nombreuses sont les DSI à fournir des prestations haut de gamme pour les dirigeants de l'entreprise, conscients que tous les clients ne sont pas les mêmes.

- *Benchmarking*

Pour mieux connaître l'état de l'art et leur positionnement concurrentiel, les DSI participent à nombreux *benchmarking*.

3.3.2 Définir un positionnement

Le choix de la valeur est la définition d'une proposition de valeur adaptée à chaque client. Cette proposition de valeur constitue le positionnement de la fonction SI. Ce positionnement va se situer dans un triangle dont les extrémités sont l'excellence opérationnelle, l'innovation et l'intimité client.

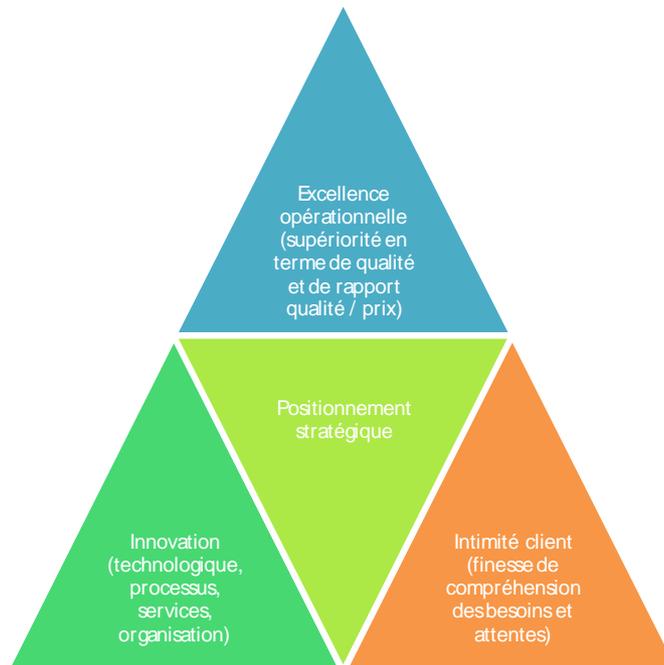
L'excellence opérationnelle offre une supériorité en terme de rapport qualité / prix, une tenue irréprochable des engagements en termes de qualité et de fiabilité. Elle est souvent acquise par l'industrialisation des prestations.

L'innovation qu'elle soit technologique, par les processus, par les services, ou par la forme d'organisation, offre une avance et donc un avantage. Elle passe par un effort de recherche et développement et une vitesse de mise sur le marché supérieure à la concurrence.

L'intimité client offre une réponse particulièrement bien ciblée et adéquate aux besoins et attentes du client, notamment ses attentes latentes et non exprimées. Elle repose sur une finesse de compréhension du client et une richesse relationnelle forte.

Il est très difficile voire impossible d'être très bon sur les trois aspects en même temps. En général, il est considéré comme préférable de choisir une dominante (l'une des options).

Figure 5 : Le triangle magique du positionnement



Source : CIGREF

Le choix du positionnement n'est pas unique. En fonction du client, il sera préférable d'être plutôt positionné sur l'une ou l'autre des extrémités. Par exemple, la logistique va préférer un système d'information qui soit irréprochable opérationnellement alors que la recherche et développement sera plus sensible à l'innovation technologique.

Le positionnement de la fonction SI découle assez naturellement de la stratégie système d'information et de la mission confiée à la DSI. L'effort de positionnement affine des décisions prises en amont. Clarifier son positionnement ne révolutionne pas la fonction SI dans l'entreprise. Cependant, même « contraint » par les choix stratégiques et les règles de gouvernance, il reste intéressant d'explicitier son positionnement pour mieux pouvoir l'expliquer à ses interlocuteurs et à tous les collaborateurs qui devront ensuite le traduire en services et en solutions. L'explicitation d'un positionnement permet aussi de vérifier la cohérence des services délivrés par rapport à ce positionnement.

Un positionnement n'est pas un souhait ou une velléité. Par les services délivrés, le positionnement se traduit pour les clients par une image de marque, une confiance (ou une défiance). Il ne faut pas céder à la tentation d'écrire dans la case positionnement « être le fournisseur SI préféré de l'entreprise » si l'on ne souhaite pas réellement mettre en œuvre les plans d'action et les politiques qui feront de ce positionnement une réalité perçue par les clients. Il

faut aussi savoir accepter le positionnement qui convient le mieux à l'entreprise. Ainsi, dans beaucoup de cas, l'entreprise voudra un SI positionné sur l'excellence opérationnelle, même si les équipes de la DSI préféreraient être plutôt positionnées sur l'innovation.

3.3.3 Segmentation

Pourquoi segmenter ?

Tous les clients ne se ressemblent pas. Leurs besoins sont différents. Leurs attentes pour un même besoin peuvent aussi varier. Leur capacité à formuler les besoins n'est pas homogène. Leur capacité et leur volonté d'« achat » sont également hétérogènes.

La segmentation permet de regrouper les clients en catégories homogènes.

L'intérêt de la segmentation est de fournir une réponse spécifique à chacune des catégories. Donc, cela suppose d'être en mesure d'offrir une réponse différente. Mais même si la réponse apportée est la même, la segmentation permet d'identifier les points sur lesquels les exigences peuvent varier.

Exemple : la solution de messagerie est identique pour tous. Mais, les personnes du service juridique seront plus sensibles à la confidentialité des documents échangés. Et les personnes de la R&D seront plus exigeantes sur le volume de stockage. Il est alors possible de leur fournir les informations spécifiques.

Critères et réalités de la segmentation

Les critères de segmentation sont bons quand ils permettent un regroupement équilibré et homogène.

La segmentation pour la fonction SI se fait dans le cadre d'un usage professionnel. Les critères sont plutôt ceux du marketing BtoB.

Voici une liste non exhaustive de critères possibles :

- Localisation géographique
- Fonction et missions de la personne
- Processus et activités
- Projets
- Position hiérarchique
- Criticité du besoin et alternative disponible
- Fiabilité requise
- Confidentialité de l'information traitée

- Ressources et infrastructures à disposition (tout particulièrement le débit réseau)
- Connaissances informatiques
- Activité sédentaire ou nomade

Dans la réalité, même si la segmentation n'est pas un exercice fréquent et outillé, elle se pratique assez naturellement. L'existence d'une maîtrise d'ouvrage (ou d'une fonction équivalente) va constituer une grille de segmentation de fait. Les applications pour le comptable sont différentes des applications pour la production industrielle.

Il est probable qu'une segmentation plus riche et mieux comprise serait un plus dans beaucoup de cas.

3.3.4 Ciblage

La notion de ciblage est la réponse au fait qu'il est souvent difficile voire impossible de satisfaire toutes les catégories (segments) de clients. Il est nécessaire de choisir le ou les segments que l'entreprise veut servir.

Le choix de la cible signifie que la prestation sera conçue en fonction de cette cible. En pratique, cela va déterminer les axes structurants de la prestation (coût, fiabilité, qualité, couverture fonctionnelle, sécurité, mode d'accès, évolutivité, support...). C'est loin d'être anodin. C'est crucial pour déterminer la capacité d'industrialisation et de généralisation d'une prestation.

Choisir une cible ne signifie pas que les personnes « hors cible » n'auront pas accès à la prestation. Mais il est possible que cette prestation ne corresponde pas bien ou que partiellement à leur besoin.

Le choix de la cible peut aussi être la définition d'une priorité. A terme, toutes les cibles seront couvertes spécifiquement. Le ciblage va déterminer celles qui le seront en premier.

Le ciblage pour la fonction SI n'est ni unique ni figé. Suivant les prestations, les cibles vont changer.

Figure 6 : Check-list pour passer en revue votre proposition de valeur

Check-list pour passer en revue votre proposition de valeur

- ✓ Le client ciblé est-il clairement identifié ?
- ✓ Les avantages pour le client sont-ils explicites, spécifiques, mesurables et distinctifs ?
- ✓ Le prix (pour le client), relativement à la concurrence, est-il explicitement énoncé ?
- ✓ La proposition de valeur est-elle nettement supérieure pour le client ciblé (avantages supérieurs, prix inférieur ou les deux) ?
- ✓ Avons-nous, ou pouvons-nous construire, les compétences pour la livrer ?
- ✓ Pouvons-nous la livrer à un coût qui permet un bénéfice adéquat ?
- ✓ Est-elle viable et soutenable à la lumière des concurrents et de leurs possibilités ?
- ✓ Est-elle la meilleure des différentes propositions de valeur que nous avons considérées ?
- ✓ Ya-t-il des discontinuités imminentes (en technologie, habitudes de client, réglementation, croissance du marché, etc.) qui pourraient changer notre position ?
- ✓ La proposition de valeur est-elle claire et simple ?

Source: A.Payne , Cranfield School of Management

3.4 Délivrer la valeur

3.4.1 Pratiques existantes

- Définition d'un catalogue de services
- Définition et suivi de contrats de services (SLA SLM)
- Qualité : démarche ISO, ITIL, Six Sigma, Lean management
- Méthode ABC / ABM
- Refacturation

3.4.2 Développer les prestations

La fonction SI délivre quatre types de prestations :

- Les projets, qu'ils soient de purs projets SI (cas très rare) ou la composante SI d'un projet métier (cas normal)
- Les services, qui peuvent être divisés en catégories (exemple : services applicatifs, services d'infrastructures, services d'assistance et de support)
- Les solutions, qui sont l'assemblage de services (pouvant être fournis séparément) pour accroître la valeur pour le client (la solution peut être vue comme un service d'intégration de services)
- Les conseils

Chacune de ces prestations suppose des compétences, une organisation et un pilotage spécifiques. Une DSI va offrir un mélange de ces prestations. Il faut être vigilant à ne pas tout vouloir délivrer de la même façon.

Pendant longtemps, les projets ont été la prestation phare de la DSI. Mais tout ne peut être géré comme un projet. De même aujourd'hui, la tendance est, très fortement, à voir la DSI comme un fournisseur de services. Mais elle n'est pas uniquement un fournisseur de services. Il est d'ailleurs plus juste dans bien des cas de voir une DSI comme un fournisseur de solutions, ce qui est plus qu'une nuance en termes d'ingénierie de conception et d'industrialisation. Une solution est toujours unique, même si elle se base sur des services standardisés. Elle nécessite une connaissance des besoins et du contexte client plus fine et plus intime que pour un service. Une solution n'est conçue et offerte que pour un client dans un contexte donné, même si beaucoup de choses sont réutilisables pour une autre solution.

Il apparaît aussi que la fourniture de services reste encore une activité très centrée produit. La solution est nécessairement centrée client.

Sur ce sujet, qui dépasse le cadre de ce rapport, le lecteur peut consulter un article de l'expert des modèles organisationnels, Jay R. Galbraith intitulé « *Organizing to deliver solutions* »

<http://www.jaygalbraith.com/resources/orgdeliversolns.pdf>

Développement des projets

Les projets étaient la prestation phare de la fonction SI durant les décennies d'informatisation. Cette époque est révolue. Les projets d'informatisation n'existent plus en soi. Désormais, les projets d'entreprise contiennent des volets système d'information. Même important, le volet système d'information d'un projet ne peut être autonome du reste du projet. Sa réussite est nécessaire mais n'est pas suffisante pour le succès du projet dans son ensemble. Bien que reconnu par tous, ce fait n'est jamais facile à vivre en pratique.

Les attentes des clients sur le volet SI de leur projet sont classiquement sur le triptyque {coûts, qualité, délai}. Elles incluent également la qualité des relations entre les personnes en charge du volet SI et le reste de l'équipe projet, la pertinence et la qualité du reporting. Elles incluent de plus en plus des services « après projet », comme le support, et des services « facteurs de succès », comme la conduite du changement.

Développement des services

Depuis quelques années, les services sont devenus la prestation phare de la fonction SI. Leur part prépondérante dans les budgets, conjuguée aux fortes exigences de performance, explique cela. Les démarches basées sur ITIL ont largement accompagné et accéléré ce phénomène.

Les attentes principales des clients sur les services sont le coût, l'adéquation, la qualité, la tenue des engagements, la formation, la réactivité, la vitesse de mise en œuvre, la variabilité (réponse au changement de volume de demande, à la hausse et à la baisse), le lieu de prestation.

Développement des solutions

Une solution est une intégration de services qui pourraient être offerts indépendamment les uns des autres. Une solution peut être plus ou moins personnalisée (donc unique) et plus ou moins complète (« clef en main »).

La distinction entre le service et la solution porte sur l'intégration. Une solution demande une meilleure compréhension du besoin du client, une relation plus proche et plus étroite avec lui.

Exemple type, l'agence de voyages offre une solution complète à ses clients : déplacement, hébergement, restauration, animations (visites, sports...). Ses clients pourraient très bien choisir eux-mêmes un service de déplacement, un service d'hébergement, un service de restauration et un ou plusieurs services d'animation.

De plus en plus, la fonction SI est un concepteur de solutions. Elle ne produit que de plus en plus rarement l'ensemble de services. Elle devient le « preneur d'ordre de premier rang » (*prime contractor*) de l'entreprise pour ses besoins en système d'information.

Développement du conseil

Bien que proche du service ou de la solution, le conseil constitue une prestation à part. Il s'agit d'une prestation intellectuelle.

Les attentes clefs des clients pour le conseil sont la pertinence, la faisabilité des propositions, la capacité de différenciation, l'aide à la décision.

Positionner la fonction SI comme une structure de conseil interne à l'entreprise est une tendance, encore minoritaire, qui s'affirme.

3.4.3 La politique de prix

Les années post-an 2000 ont créé une pression forte à la réduction et la maîtrise des coûts. Parallèlement, la fonction SI est amenée de plus en plus souvent à refacturer en interne ses prestations. Elle doit justifier auprès de ses clients le volume et la structure de ces coûts. La fonction SI connaît de mieux en mieux ses coûts. Mais, il existe une différence importante entre la connaissance et la maîtrise des coûts et une politique de prix.

C'est sans doute le domaine de son marketing où la fonction SI est la moins libre. Il est très rare que la fonction SI puisse se

comporter comme un vrai centre de profits. Aussi, ces prix reflètent soit l'exigence de tenir une enveloppe budgétaire, soit d'être à l'équilibre.

D'autres éléments pourraient faire partie de la politique de prix : les conditions tarifaires, les remises, les crédits... Il semble là aussi que la fonction SI dispose de très peu de marge de manœuvre, notamment par rapport à celle dont dispose un prestataire externe.

3.4.4 Approvisionnement

La politique de *sourcing* est devenue à la fois un point incontournable dans la stratégie et une arme tactique d'adaptation aux variations de la demande. La politique d'approvisionnement se raffine de plus en plus. Les achats informatiques et télécoms se professionnalisent fortement.

Le CIGREF contribue à l'amélioration des pratiques avec le Club Achats qui réunit depuis 2003 des collaborateurs de la DSI et de la direction Achats sur le sujet des achats « Système d'Information ».

Voir sur www.cigref.fr :

Le rapport « La fonction achats informatiques et télécoms » (paru en 2004)

Les Dossiers du Club Achats (paru en 2007)

3.4.5 Distribution

La politique de distribution, c'est-à-dire le choix des canaux par lesquels les clients sont touchés, est souvent simple. Dans la majorité des cas, la fonction SI distribue en direct les prestations qu'elle réalise et une partie des prestations qu'elle achète à l'extérieur. Des prestataires extérieurs réalisent en direct auprès des clients les services. Dans quelques cas, des prestataires distribuent une prestation conçue par la fonction SI (exemple déploiement dans le réseau d'une application développée par le groupe). Cela peut être le cas pour des formations, du support...

L'autre question importante est par contre celle des points de présence et des points de contact avec les clients et avec les consommateurs. Faut-il organiser la présence Système d'information en miroir de l'organisation de l'entreprise ? Faut-il être une fonction centralisée, y compris dans une entreprise décentralisée ? Faut-il concentrer ou déconcentrer les activités SI ? Comment profiter d'une présence virtuelle via le Web ? Autant de questions non triviales qui ont au final un impact non nul sur la perception des utilisateurs.

3.5 Communiquer la valeur

3.5.1 Pratiques existantes

- Tableaux de bord
- Relations avec Comex & CoDir
- Comités de pilotage
- Enquête satisfaction utilisateurs
- « Account Manager »
- « BU Relationships Manager »
- « Responsable MOA »
- Événementiel (Forum DSI)
- Intranet
- Newsletter DSI
- Marque et logo DSI

3.5.2 Force de vente

Quelles sont les forces de vente de la fonction SI ? La notion de force de vente d'une DSI n'est pas naturelle. Les règles de gouvernance qui encadrent les investissements et les dépenses laissent peu de latitude en terme de force de vente. Point délicat du marketing de la fonction SI, la force de vente est délicate à définir. Notons simplement que le DSI est d'une certaine manière le plus important des VRP de la fonction SI par les relations qu'il doit nouer, entretenir, renforcer, croiser avec les interlocuteurs métiers et de la direction générale. L'idéal est d'arriver à transformer ses clients en force de vente. Certaines DSI témoignent qu'à l'occasion d'un projet particulièrement réussi, un directeur métier va inciter ses collègues à utiliser la solution offerte par la DSI. Mais cela n'est pas la règle.

3.5.3 Promotion et Publicité

Dans ces deux points se retrouvent la communication de la DSI et la démarche d'image de marque. En termes de communication, il est important de rappeler qu'il s'agit avant tout d'une discipline et d'un processus plus que d'un talent inné. La communication suppose de définir un plan de communication, c'est-à-dire identifier les cibles, la réaction que l'on souhaite obtenir de la cible, le ou les messages qu'il faudra faire passer à cette cible pour qu'elle agisse dans le sens de la réaction attendue, les vecteurs et moyens pour transmettre le message à la cible. Il faut aussi s'assurer que le message a été reçu mais surtout que la réaction est obtenue. Il faut communiquer pour obtenir un résultat, une réaction et non pas pour transmettre un message.

En plus d'une communication efficace, la DSI met de plus en plus en œuvre des actions d'image de marque et de publicité (en particulier via des événementiels). Se construire une image de marque, c'est se construire une réputation, un capital de confiance. Cela suppose de construire une marque identifiable et reconnue. Première action simple, il est possible de choisir une marque pour la DSI. Encore rare, puisque la marque est souvent réduite au code organisationnel plus ou moins explicite. Mais quelques exemples existent. La DSI de Procter & Gamble a même créé deux marques pour mieux distinguer les types de prestations. Il est aussi possible de créer un logo pour la DSI.

Mais l'image de marque n'est pas seulement choisir une marque et un logo. C'est aussi faire en sorte que chaque interaction avec l'organisation confirme l'image de marque que l'on souhaite donner. Ainsi, de manière très pragmatique, l'image de marque de la DSI va passer par la propreté de ses locaux, la tenue de ses collaborateurs, la qualité des documents qu'ils transmettent, la manière dont ils se comportent en réunion et plus généralement dans les locaux, ...

Ainsi l'image, encore plus que les autres points de la démarche marketing, suppose une implication de tous et de tous les instants. Dans la vente, on sait depuis longtemps toute l'efficacité mais aussi toute la difficulté de la mise en œuvre la politique SBAM (Sourire Bonjour Au revoir Merci). Pour simple que cela paraisse, cela fait toute la différence entre une personne qui fait l'effort de montrer qu'il est attentif, donc à l'écoute et disponible, et une personne que l'on semble déranger.

4 Organiser le marketing de la fonction SI

4.1 Processus et activités

Figure 7 : Processus et activités clefs du marketing de la fonction SI

Management du marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Coordination et planification • Communication • Événementiel • Image de marque et notoriété
Conception et méthodes
<ul style="list-style-type: none"> • Conception des prestations • Méthodes
Analyse des besoins et des profils
<ul style="list-style-type: none"> • Analyse des besoins • Segmentation et profils
Gestion de la demande et des relations clients
<ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la demande • Suivi des relations • Force de promotion
Suivi de la Fourniture et du Soutien
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi de la réalisation et de la fourniture de services • Suivi des projets • Suivi des programmes • Soutien et assistance
Qualité et amélioration
<ul style="list-style-type: none"> • Politique qualité • Programmes d'amélioration

Source : CiGREF

4.2 Rôles clefs

Le rôle se définit par un périmètre de responsabilités qui se traduisent par des tâches (plus ou moins complexes) à réaliser, caractérisées par un ensemble de livrables. Un rôle peut être tenu par une personne, un groupe de personnes, une entité (ex : comité de pilotage). Il peut être réalisé en interne, en externe, ou en partenariat. Une même personne peut tenir plusieurs rôles.

Le tableau (Figure 8 : Des activités aux rôles, page 28) associe un rôle à chaque activité. Le découpage est volontairement relativement large. En pratique, cela permet d'affecter des missions à des personnes sans que cela ne corresponde à un équivalent temps plein. La difficulté n'est pas d'avoir beaucoup de rôles mais qu'ils soient tous tenus par la ou les personnes adéquates et sans redondance ou recoupement inutiles.

Il est de la responsabilité du DSI de s'assurer que les rôles sont correctement distribués au sein de la fonction SI.

NB : la fiche proposée ne prend en compte que l'aspect « marketing » du rôle.

Figure 8 : Des activités aux rôles

Processus	Activités	Rôles associés
Management du marketing	Coordination et planification	Responsable marketing SI
	Communication et événementiel, image de marque et notoriété	Responsable communication Responsable événementiel Responsable image de marque et notoriété
Conception et méthodes	Conception des prestations	Concepteur de service Concepteur de solution
	Méthodes	Responsable méthodes
Analyse	Analyse et segmentation	Analyste des besoins Gestionnaire des profils et des cibles
Gestion de la demande	Gestion de la demande	Gestionnaire de la demande
Suivi de la Fourniture et du Soutien	Suivi des relations Force de promotion	Responsable de compte Responsable de canal
	Suivi de la réalisation et de la fourniture de services	Responsable de la réalisation Responsable des solutions
	Suivi des projets Suivi des programmes	Chef de projet Directeur de programme
	Soutien et assistance	Responsable du support
Qualité	Qualité et amélioration	Responsable qualité

Source : CIGREF

	Responsable Marketing SI	Processus Management du marketing Activité Coordination et planification
Responsabilités		Livrables
Pilote l'ensemble de la démarche marketing SI, en relation avec le DSI Assure le reporting des actions et processus marketing auprès du DSI Planifie et coordonne les activités marketing SI		Plan marketing Proposition de valeur Tableaux de bord marketing
Peut être exercé par		
Chargé(e) de communication de la DSI Responsable de la Gouvernance du SI		

	<p>Responsable Communication SI</p>	<p>Processus Management du marketing Activité Communication et événementiel, image de marque et notoriété</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Définir une stratégie de communication Planifier les actions de communication Piloter la mise en œuvre opérationnelle Mesurer les résultats</p>		<p>Plan de communication Tableau de bord Communication Mise en œuvre et suivi des actions de communication</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Chargé(e) de communication de la DSI</p>		

	<p>Responsable des événementiels SI Événementiels SI : Forum, conférences, show room, lancement grands projets, <i>kick-off</i>, lancement de nouveaux services et logiciels...)</p>	<p>Processus Management du marketing Activité Communication et événementiel, image de marque et notoriété</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Planifier les événementiels SI Organiser les événementiels SI Assurer le suivi après événementiel Mesurer les résultats</p>		<p>Planning événementiel Tableau de bord événementiel Mise en œuvre et suivi des actions liées à l'évènementiel</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Chargé(e) de communication de la DSI</p>		

	<p>Responsable image de marque et notoriété SI</p>	<p>Processus Management du marketing Activité Communication et événementiel, image de marque et notoriété</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Veiller au respect de l'image de marque au sein de la fonction SI, de l'entreprise et à l'extérieur (presse, conférence...) Vérifier la cohérence des actions marketing et de communication en termes d'image de marque Mesurer l'image de marque et la notoriété SI</p>		<p>Tableau de bord Image de marque et notoriété Mise en œuvre de la mesure de l'image de marque</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Chargé(e) de communication de la DSI</p>		

	<p>Concepteur de service SI</p>	<p>Processus Conception et méthodes Activité Conception des prestations</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Concevoir une solution en fonction d'une demande Définir les composants du service : conditions de réalisation (processus de réalisation), compétences, <i>sourcing</i>, coût, <i>pricing</i>, SLA, canaux de distribution, modalités de fourniture, modalités du support, modalités de formation...</p>		<p>Dossier de configuration du service : définition des composants du service</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Consultant interne, maître d'ouvrage, responsable études SI</p>		

	<p>Concepteur de solution SI</p>	<p>Processus Conception et méthodes Activité Conception des prestations</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Concevoir une solution en fonction d'une demande Définir les composants de la solution : services de base utilisés, conditions d'assemblage et d'intégration des composants, possibilités de paramétrage et de personnalisation, conditions de réalisation (processus de réalisation), compétences, <i>sourcing</i>, coût, <i>pricing</i>, SLA, modalités de fourniture, modalités du support, modalités de formation ...</p>		<p>Dossier de configuration de solution : définition des composants de la solution</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Consultant interne, maître d'ouvrage, responsable études SI</p>		

	<p>Responsable des méthodes SI</p>	<p>Processus Conception et méthodes Activité Méthodes</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Définir les besoins en méthodes (conception, développement, projet, qualité, sécurité....) Sélectionner les méthodes Standardiser et diffuser les méthodes</p>		<p>Base de connaissances méthodes SI</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Directeur méthodes, directeur Qualité, directeur des études</p>		

	<p>Analyste des besoins SI</p>	<p>Processus Management du marketing Activité Analyse et segmentation</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Identifier les besoins et les attentes des clients et des utilisateurs Repérer les écarts entre les services et solutions actuelles et les besoins et attentes</p>		<p>Recensement des besoins Description des besoins Alertes sur les écarts</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Consultant interne, maître d'ouvrage</p>		

	<p>Gestionnaire des cibles et des profils des clients et utilisateurs SI</p>	<p>Processus Management du marketing Activité Analyse et segmentation</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Définir les segments d'utilisateurs Identifier les variables discriminantes pour segmenter l'offre de services et de solutions Consolider et analyser les données sur les segments Analyser les offres concurrentielles et alternatives</p>		<p>Description des segments (critères discriminants, volumétrie, attentes spécifiques, services accessibles...) Base de connaissances sur les segments (satisfaction, demandes exprimées, niveaux de consommation...) Etat de l'art de la concurrence</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Consultant interne, maître d'ouvrage</p>		

	<p>Gestionnaire de la demande</p>	<p>Processus Gestion de la demande Activité Gestion de la demande</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Recevoir les demandes Valider la faisabilité (en fonction des ressources, du planning et du demandeur...) Autoriser / Interdire l'exécution</p>		<p>Trace des demandes Dossier de faisabilité Trace des autorisations et refus Suivi des engagements</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Directeur de la production, Gestionnaire de la demande (<i>demand manager</i>), responsable de compte, maître d'ouvrage, contrôleur de gestion</p>		

	<p>Responsable de compte</p>	<p>Processus Suivi de la Fourniture et du Soutien <i>Activité</i> Suivi des relations Force de promotion</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Assurer les relations avec le représentant du compte client Consolider les informations en provenance des autres rôles et autres canaux concernant le compte Faire remonter les informations vers les autres rôles concernant le compte (besoins, demandes, incidents et problèmes, suggestions...) Promouvoir auprès du représentant du compte les prestations SI</p>		<p>Dossier suivi client</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Consultant interne, responsable de domaine fonctionnel, maître d'ouvrage</p>		

	<p>Responsable de canal Exemple : site web</p>	<p>Processus Suivi de la Fourniture et du Soutien <i>Activité</i> Suivi des relations Force de promotion</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Piloter le fonctionnement du canal Assurer les relations avec les clients utilisant le canal Faire remonter les informations clients vers les autres rôles Promouvoir les prestations SI distribuées par son canal</p>		<p>Dossier suivi canal</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Consultant interne</p>		

	<p>Responsable de la réalisation</p>	<p>Processus Suivi de la Fourniture et du Soutien Activité Suivi de la réalisation et de la fourniture de services</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Etre le point de référence sur l'état de la réalisation des services Suivre le bon déroulé de la fourniture de services Assurer le suivi des SLA Alerter en cas d'incidents et problèmes (retards, coupures de services...)</p>		<p>Tableau de bord SLA Alertes sur dysfonctionnements, incidents, pannes...</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Directeur de la production, responsable de la réalisation (<i>delivery manager</i>)</p>		

	<p>Responsable des solutions</p>	<p>Processus Suivi de la Fourniture et du Soutien Activité Suivi de la réalisation et de la fourniture de services</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Suivre le bon déroulé de la fourniture d'une solution Assurer la conformité (gestion des exigences) Alerter en cas d'incidents et problèmes (retards, coupures de services...)</p>		<p>Tableau de bord Solution Alertes</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Consultant interne, maîtrise d'ouvrage, responsable de domaine fonctionnel, responsable de compte</p>		

	<p>Responsable de projet Peut suivre de 1 à n projets</p>	<p>Processus Suivi de la Fourniture et du Soutien Activité Suivi des projets Suivi des programmes</p>
<p>Responsabilités</p>		<p>Livrables</p>
<p>Suivre le déroulé d'un projet (qualité, coût, délai) Assurer la communication avec les commanditaires Faire procéder aux arbitrages nécessaires</p>		<p>Tableau de bord Projet Suivi des arbitrages du projet (création, décision, mise en œuvre)</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Chef de projet, responsable portefeuille de projet</p>		

	<p>Responsable de programme</p> <p>Peut suivre de 1 à n programmes NB : un programme est un ensemble de projets interdépendants</p>	<p>Processus</p> <p>Suivi de la Fourniture et du Soutien</p> <p>Activité</p> <p>Suivi des projets</p> <p>Suivi des programmes</p>
	<p>Responsabilités</p> <p>Suivre le déroulé d'un programme (qualité, coût, délai) Assurer la communication avec les commanditaires Faire procéder aux arbitrages nécessaires</p>	<p>Livrables</p> <p>Tableau de bord Programme Suivi des arbitrages du programme (création, décision, mise en œuvre)</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Directeur de programme, responsable portefeuille de projets</p>		

	<p>Responsable du support</p>	<p>Processus</p> <p>Suivi de la Fourniture et du Soutien</p> <p>Activité</p> <p>Soutien et assistance</p>
	<p>Responsabilités</p> <p>Piloter le support aux utilisateurs Faire remonter les informations utiles vers les autres rôles (demandes, incidents, suggestions...)</p>	<p>Livrables</p> <p>Tableau de bord Support Rapport d'étonnement</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Directeur du <i>help-desk</i></p>		

	<p>Responsable Qualité</p>	<p>Processus</p> <p>Qualité</p> <p>Activité</p> <p>Qualité</p>
	<p>Responsabilités</p> <p>Assurer la mesure de la qualité et de la satisfaction concernant les prestations SI Faire remonter les informations utiles aux autres rôles Concevoir, planifier et suivre les plans d'action d'amélioration</p>	<p>Livrables</p> <p>Plan d'action qualité Tableau de bord Qualité Tableau de bord Satisfaction</p>
<p>Peut être exercé par</p>		
<p>Directeur qualité, directeur méthodes, directeur des études</p>		

4.3 Structures Compétences Motivations Outils

La mise en œuvre d'une démarche cohérente, motivée, suivie et efficace de marketing ne peut s'envisager qu'avec une organisation (des structures), des personnes compétentes et motivées et un outillage adéquat.

L'objet de ce rapport n'est pas de proposer une solution type. Nous poserons juste quelques questions. Chacun trouvera dans son contexte la réponse la plus appropriée.

4.3.1 Faut-il une structure dédiée au marketing de la fonction SI ?

S'il s'agit de créer un service marketing qui fonctionne en vase clos et produit des documents et recommandations que personne ne consulte ni ne suit, la réponse est non. S'il s'agit d'identifier des personnes responsables, en charge d'animer et de coordonner les efforts menés par ailleurs, alors la réponse est plutôt oui. Si le marketing doit être l'affaire de tous, certaines tâches doivent être explicitement prises en charge au risque de rester orphelines (cas typique du plan de communication, de la charte graphique, du suivi des relations...).

La question délicate est de trouver la juste importance à donner à cette structure. Difficile d'annoncer un ratio magique. Plus une DSI sera importante, plus l'effort sera relativement plus facile à prendre en charge. Les retours d'expérience suggèrent un effectif légèrement inférieur à 1% des équivalents temps plein. Pour une grande DSI, cela fait une équipe en mesure de faire des choses visibles. Pour une petite DSI, l'effort à consentir sera sans doute plus important pour avoir au moins un équivalent temps plein.

4.3.2 Faut-il faire appel ou non à une expertise hors DSI ?

Le marketing n'est pas le cœur de métier de la fonction SI. Tout comme elle peut se faire assister pour les ressources humaines, pour le contrôle de gestion, pour les achats, pour le juridique, la DSI peut tout à fait envisager de demander une assistance à la direction du marketing, de la communication interne pour mettre en place certains des points de sa démarche marketing. Cela pourrait même être une excellente occasion de nouer des relations fructueuses !

Bien sûr, le recours à une offre externe à l'entreprise est aussi possible. Il ne serait cependant pas raisonnable de vouloir externaliser son marketing.

L'autre option est de faire monter en compétences des personnes de la DSI sur le marketing.

4.3.3 Comment intégrer la démarche marketing dans les objectifs des équipes SI ?

Le marketing doit être l'affaire de tous, tous les jours. Cela n'est pas envisageable sans clairement relier cet effort aux objectifs des équipes et des personnes. La question reste de savoir de quelle manière et dans quelle proportion. Comme toute activité transverse, il est difficile de doser l'intéressement (financier ou autre) à faire l'effort du marketing.

4.3.4 Faut-il bâtir un CRM pour la fonction SI ?

Il faut nécessairement outiller la démarche marketing si elle prend de l'ampleur. Cet outil n'est pas nécessairement un CRM. Mais cela n'est pas à exclure. Faut-il préciser que l'outil seul ne sera d'aucune utilité ?

L'outillage adéquat est celui qui s'adapte le mieux au style d'animation de la démarche.

5 10 trucs faciles pour votre démarche marketing

Une démarche marketing SI n'a pas besoin de débiter dans une débauche de moyens. Voici une liste, non exhaustive, de trucs pour initier simplement une démarche marketing par quelques mesures symboliques mais visibles, et cela sans engager beaucoup de ressources.

5.1 Trouver une marque pour la DSI

Pour être connu, il faut être reconnu. Plutôt qu'un simple acronyme administratif lié à l'organigramme, créer une marque pour désigner la DSI est une idée à creuser. Il est possible d'opter pour plusieurs marques distinctes. Par exemple, la DSI de Procter & Gamble a choisi d'avoir deux marques. L'une désigne le centre de services partagés, la composante « maîtrise d'œuvre ». L'autre désigne la composante orienté métiers de la DSI

Autre exemple : « Axa France Services »

5.2 Faire un logo pour la DSI

Complément ou substitut d'une marque, un logo spécifique pour la DSI permet de créer et renforcer l'identification de la DSI

Il est possible, voire souhaitable, de reprendre la charte graphique pour les entités du groupe.

5.3 Faire une signature en référence au métier dans les mails de la DSI

Le SI est au service de l'entreprise. Montrer cet adage en relayant des informations métiers (opérations spéciales, informations commerciales,...) au travers des messages de la DSI.

A faire avant que cela devienne une politique d'entreprise initiée par d'autres !

Exemple d'une signature de mail :

L'accès immédiat aux meilleurs tarifs Air France et au billet électronique sur <http://www.airfrance.com>

For immediate access to the best Air France fares and to electronic tickets, visit our website <http://www.airfrance.com>

5.4 Utiliser l'identité visuelle de l'entreprise

S'attacher à montrer l'appartenance à l'entreprise en utilisant les codes couleurs, la charte graphique et les documents types pour les présentations et documents de la DSI, que ce soit pour les

documents internes à la DSI, internes à l'entreprise ou pour une diffusion à l'extérieur.

5.5 Etablir un préavis avant intervention de la DSI

Pour toute intervention sur les systèmes [serveur ou poste utilisateur] (patch non critiques, release, upgrade, installation...), un message d'information et de préavis peut être diffusé aux personnes touchées ou susceptibles de l'être, quelques jours avant (pas plus tôt), leur expliquant la nature de l'intervention, la date et le créneau d'intervention, la durée, les précautions d'usage (sauvegarde des données sur le serveur...).

Un message peut aussi être envoyé ou diffusé quand l'intervention est terminée.

Une campagne d'affichage peut relayer l'information. Une information ou une alerte sur l'intranet peut aussi fournir des éléments complémentaires.

5.6 Etablir un calendrier des interventions de la DSI en fonction de celui des métiers

Les métiers de l'entreprise ont chacun un cycle d'activité propre. Les interventions de la DSI, bien que justifiées, ne tombent pas toujours bien. On peut établir un calendrier a priori, définissant des plages :

- Période bleue : toute intervention est possible (mais avec préavis si possible)
- Période blanche : uniquement des interventions critiques (liées à la sécurité) ou mineures (pas d'interruption supérieure à 30 minutes pour un utilisateur)
- Période rouge : aucune intervention sauf urgence majeure

Ce calendrier doit être discuté métier par métier. Tout le monde n'a pas le même rythme dans l'entreprise. Il doit être raisonnable et équilibré.

5.7 *Faire référence à l'univers de l'entreprise dans le langage de la DSI*

Le monde SI est friand d'acronymes et autres noms de code. Que ce soit pour nommer des projets, des applications, des services, des espaces sur l'intranet, le fait de faire référence à l'univers de l'entreprise montre votre volonté de « faire partie de l'équipe ».

Il est possible d'utiliser les marques du groupe, nom de produits du groupe, noms des implantations du groupe...

A faire en bonne intelligence avec la communication interne et le marketing.

5.8 *Nommer un monsieur « Relation Utilisateur » ou « Médiateur Services SI »*

A l'image du Médiateur de la République, il est la personne à qui les utilisateurs peuvent s'adresser en cas de mécontentements ou en désespoir de cause. Il peut avoir un simple rôle de relais et de « tampon ». Il peut aussi jouer un rôle de conciliation. Mais il ne remplace pas le help desk !

Ses coordonnées sont largement diffusées. Son avis est pris en compte. Un retour vers les utilisateurs est organisé.

5.9 *Installer une boîte à idées*

Toutes les idées sont bonnes à prendre, d'où qu'elles viennent. En particulier, les utilisateurs peuvent avoir des suggestions à faire. Mettre à leur disposition une boîte à idées (physique ou électronique) dans laquelle ils peuvent simplement et rapidement glisser une idée est simple à faire.

Récompenser les meilleures idées (symboliquement, voire financièrement).

5.10 *Faire une bonne action*

L'entreprise est pleine d'initiatives. Montrer un soutien à quelques initiatives symboliques montrera la DSI sous un autre jour.

Exemples :

- Faire et héberger le site web d'une initiative (mécénat culturel, action humanitaire, événement sportif...)
- Monter une conférence (une exposition, un concert...) autour d'un sujet d'intérêt général.



Le CIGREF, Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises, est une association d'entreprises. Sa mission est de promouvoir l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeur et source d'innovation pour l'entreprise.

Le CIGREF regroupe des grandes entreprises de tous secteurs (assurance, banque, distribution, énergie, industrie, services, services sociaux et santé et transport).

Le CIGREF favorise le partage d'expériences et l'émergence des meilleures pratiques. C'est un interlocuteur des pouvoirs publics français et européens sur les domaines des technologies de l'information.

Le CIGREF fait valoir les attentes légitimes des grands utilisateurs d'informatique et de télécommunications. Les thématiques d'échanges du CIGREF sont *le SI au service des métiers de la DG, la performance durable du SI et le management de la fonction SI.*

<p>CIGREF 21, avenue de Messine 75008 Paris</p> <p>Tél. 01 56 59 70 00 Fax 01 56 59 70 01</p> <p>E-mail : cigref@cigref.fr www.cigref.fr</p>
--