

Marketing  
de l'informatique  
auprès des décideurs

SEPTEMBRE 1999



## ***LE CIGREF***

Le Cigref, Club informatique des grandes entreprises françaises, existe depuis 1970. Sa finalité est la promotion de l'usage des systèmes d'information comme facteur de création de valeurs pour l'entreprise. Il constitue un lieu privilégié de rencontre et d'échange d'informations entre les responsables des grandes entreprises françaises ou européennes utilisatrices d'importants systèmes d'information. Ce partage d'expériences vise à faire émerger les meilleures pratiques. Chaque année, le Cigref réalise des études sur des sujets d'intérêt commun.

### **Rapports publiés par le Cigref en 1999 :**

Benchmarking informatique

Commerce électronique (en anglais et en français)

Contrat d'interchange EDI (en anglais et en français)

Coût de possession du poste de travail

*Rapport d'étape*

Maîtrise d'internet

Nomenclature 2000

*Les emplois-métiers du système d'information dans les grandes entreprises utilisatrices*

Observatoire des télécoms

Passage à l'an 2000

*Le jour J*

Retours d'expérience ERP

*Ces rapports peuvent être obtenus en se connectant sur le site web du Cigref : [www.cigref.fr](http://www.cigref.fr)*



## ***PARTICIPANTS***

Un groupe de réflexion animé par Guy Lapassat, directeur des systèmes d'information du CCF, a été constitué au Cigref, avec la participation active des personnes et entreprises suivantes :

Sébastien Bachollet	SNCF
Jacky Bendayan	Société Générale
Patrick Brunel	Danone
Jean-Louis Cailhol	MGEN
Philippe Dupont	Usinor
Patrick Giraudeau	LVMH
Jean-Michel Guillaumond	Société Générale
Franziska Kuntz	Hoffmann La Roche
Michèle-Annick Marois	CNCA
Jean-François Martin	Louis Vuitton Malletier
Olivier Mimaud	SNCF
Jacques Miquel	EDF-Gaz de France
Alain Mugnier	Société Générale
Marc Rocher	Mairie de Paris
Jacques Roger	Société Générale
Jean-Luc Tardy	AXA
Dominique Thierry	Crédit Foncier de France
Yann Xoual	CGU France

La production de ce document a été assurée par Olivier Porte, du Cigref.

Nous remercions tout particulièrement les membres qui ont bien voulu présenter leur expérience du marketing des TIC et dont nous retrouverons le témoignage dans ce rapport.



# SOMMAIRE

<b>1. GENÈSE DES TRAVAUX / OBJECTIFS DE L'ÉTUDE</b>	<b>9</b>
1.1 Quelques explications préalables	9
1.2 L'enquête Cigref-Sofres	11
1.3 Comment parcourir ce rapport ?	13
<b>2. LE MARKETING DE L'INFORMATIQUE, C'EST QUOI ?</b>	<b>17</b>
2.1 L'opinion des dirigeants	17
2.2 L'équation à résoudre	18
2.3 Marketing : principes, méthodes et usages	18
2.4 Le marketing stratégique	21
2.5 Le marketing opérationnel	24
2.6 Le marketing des services	25
2.7 Le marketing interne	26
2.8 Le marketing interne de l'informatique	28
<b>3. L'ÉTAT DU MARCHÉ</b>	<b>33</b>
3.1 Des économies de plus en plus ouvertes	33
3.2 Les TIC sont au cœur du changement	35
3.3 Et en France ?	38
3.4 Le chemin qui reste à parcourir	38
<b>4. LE MARKETING STRATÉGIQUE DE L'INFORMATIQUE</b>	<b>45</b>
4.1 L'opinion de dirigeants	45
4.2 L'équation à résoudre	45
4.3 Le cas pratique : le service en ligne du Cigref	45
4.4 Les fondements théoriques	53
4.5 Les points à retenir	61
<b>5. LE MARKETING OPÉRATIONNEL DES INNOVATIONS EN INFORMATIQUE</b>	<b>63</b>
5.1 L'opinion des dirigeants	63
5.2 L'équation à résoudre	64
5.3 Le cas d'une grande entreprise : la SNCF	64
5.4 Les fondements théoriques	69
5.5 Les points à retenir	73

<b>6. LE MARKETING OPÉRATIONNEL DES SERVICES EN INFORMATIQUE</b>	<b>75</b>
6.1 L'opinion des dirigeants	75
6.2 L'équation à résoudre	75
6.3 Le cas d'une grande entreprise : Le CCF	76
6.4 Les fondements théoriques	80
6.5 Les points à retenir	85
<b>7. LE MARKETING OPÉRATIONNEL ET LA MESURE DE L'EFFICACITÉ</b>	<b>87</b>
7.1 L'opinion des dirigeants	87
7.2 L'équation à résoudre	87
7.3 Le cas d'une grande entreprise : EDF	88
7.4 Les fondements théoriques	91
7.5 Les points à retenir	95
<b>8. LES LIMITES DU MARKETING</b>	<b>97</b>
8.1 L'opinion des dirigeants	97
8.2 Critique du marketing interne de l'informatique	98
8.3 Les fondements théoriques	103
8.4 Les points à retenir	106
<b>9. LE LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE DANS L'ENTREPRISE</b>	<b>107</b>
9.1 L'opinion des dirigeants	107
9.2 Le leadership, la nouvelle frontière du DSI ?	107
9.3 Les fondements théoriques	112
9.4 Les points à retenir	117
<b>10. PERSPECTIVES : Y A T IL UNE VIE INFORMATIQUE APRÈS L'AN 2000 ?</b>	<b>119</b>
10.1 Les dix règles d'or... ou la preuve par neuf	119
10.2 Si loin, si proche...	121



# 1. GENÈSE DES TRAVAUX / OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

## 1.1 Quelques explications préalables

Ce groupe de travail est né d'un constat et d'une volonté.

Le constat, c'est la pénétration massive des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans l'ensemble des activités économiques et la somme d'incompréhensions qui en a souvent résulté, notamment chez certains décideurs.

La volonté, c'est celle exprimée en 1998 par les directeurs de systèmes d'information (DSI) membres du conseil d'administration du Cigref, de lancer des études avec l'objectif suivant :

Comment tirer le meilleur parti des TIC dans l'entreprise, en réduisant l'écart de perception sur les TIC entre les responsables de l'informatique et les autres acteurs, car ces différences constituent trop souvent un frein aux meilleurs usages.

Le thème du « marketing des TIC vers les décideurs » a dès lors émergé assez naturellement comme une des conditions préalables à l'optimisation de la contribution nette de l'informatique à la réalisation des objectifs métiers des grandes entreprises.

*Le sujet couvre en effet trois points essentiels :*

- Les **missions** des directions de systèmes d'information (le développement de ces fameuses TIC qui font peur à certains) ;
- Les **cibles** capables de donner aux DSI les moyens d'exercer leurs missions de la façon la plus efficace pour l'entreprise (les décideurs) ;

- Et enfin les **outils** qui vont permettre aux DSI d'atteindre plus souvent leur cible (le marketing).

Pour cette raison, un groupe de travail a été constitué fin 1998, s'adressant en priorité aux directeurs des systèmes d'information et à leurs collaborateurs directs, c'est-à-dire à des personnes amenées à se retrouver dans des situations où se prennent des décisions sur l'évolution du système d'information de leur entreprise.

Le présent rapport se veut un résumé aussi fidèle que possible des débats qui ont eu lieu au sein de ce groupe pendant le premier semestre 1999.

Chaque fois que nécessaire, ces derniers ont été positionnés dans un cadre d'analyse plus global afin de mettre en lumière les apports les plus pertinents du marketing et de répondre à trois objectifs :

- permettre au décideur d'une grande entreprise de comprendre de façon plus systémique les enjeux propres aux technologies de l'information et de la communication ;
- présenter au DSI des démarches concrètes et diversifiées pour traiter les différentes situations où des décisions d'investissement ou des initiatives avec une composante technologique importante relèvent des dirigeants de l'entreprise ;
- proposer aux décideurs et au DSI une référence commune pour évaluer les bénéfices des TIC.

Tel quel, ce rapport s'adresse à tous ceux, décideurs comme DSI, qui sont conscients des enjeux soutendus par le marketing de l'informatique et croient au bien-fondé de la démarche, mais ont eu du mal jusqu'ici à convaincre leur entourage de s'y engager.

Il s'adresse aussi à ceux qui hésitent à qualifier ce phénomène de tendance de fond ou de phénomène de mode, et souhaitent se forger un premier « corps de doctrine ».

Quant à ceux qui pensent que c'est un faux débat, nous les invitons quand même à nous accompagner, ne serait-ce que pour conforter leur opinion. Qu'ils sachent en tout cas qu'ils sont aussi les bienvenus. Car par la grâce du marketing, ils deviendront *ipso facto* un segment de marché à couvrir...

## 1.2 L'enquête Cigref-Sofres

Le Cigref a cherché à en savoir plus sur l'opinion des dirigeants par rapport aux technologies de l'information et à voir si la situation était figée ou si au contraire des évolutions notables étaient enregistrées dans certains domaines.

Nous avons donc mené fin 1998, en association avec la Sofres, une étude auprès de **dirigeants de grands groupes français**, pour évaluer plus précisément la façon dont se prenaient les décisions liées aux grands projets informatiques et télécoms.

Les résultats détaillés de cette enquête nous serviront de « fil rouge », puisque chaque chapitre débutera par quelques citations choisies à dessein, afin d'illustrer la

nature des enjeux tels qu'ils sont perçus par les dirigeants.

En tout, nous avons sélectionné 40 citations de directeurs généraux de grandes entreprises françaises que vous retrouverez au long de ce rapport : Aérospatiale, Banque de France, BNP, CEA, Crédit Agricole, Dassault, France Télécom, Michelin, Rhône-Poulenc, Seita, Total, Usinor.

Pour l'instant, voici un premier extrait, qui reflète assez bien l'état d'esprit qui prévaut aujourd'hui et les trois types de comportements que l'on rencontre le plus souvent chez les dirigeants lorsqu'on leur demande de se prononcer sur les technologies de l'information :

*Question Cigref-Sofres : En pensant à la stratégie de développement de votre entreprise, quelle importance est accordée aux systèmes d'information et aux technologies de l'information par votre direction générale ?*

**Les convaincus :**

- « Notre entreprise est basée sur l'information donc on ne peut vivre sans ; il faut une informatique performante, fiable, souple ; il n'y a pas de nouveaux produits sans informatique, pas de business sans informatique. L'information gouverne. »
- « Le SI n'est pas encore très important mais va le devenir dans le cadre de la refonte des SI et de la décentralisation par enseigne. »

**Les réticents :**

- « Les SI sont importants, bien sûr mais nous faisons une approche pragmatique ; il n'y a pas de doctrine. »
- « L'informatique est un facteur de productivité. »

### Les fatalistes :

- « Les technologies de l'information sont importantes, sans plus. Il y a trop d'évolution pour suivre. »
- « Les technologies de l'information sont très importantes : il faut les surveiller pour trouver la technologie adéquate. Mais c'est dangereux de leur donner trop d'importance car l'avancée est trop rapide et nous avons toujours un temps de retard. »

### 1.3 Comment parcourir ce rapport ?

Ce document a été conçu pour permettre une appropriation rapide par chaque lecteur. Pour cela, nous avons fait l'hypothèse que les besoins en marketing informatique ne surviennent ni en même temps ni dans le même ordre dans les différentes entreprises. Nous avons essayé de développer, autour d'un mélange de retours d'expérience et d'explications plus théoriques, des éléments de réponse adaptables à une grande variété de situations.

Au passage, cela nous a conduit à ne pas décrire les aspects organisationnels, car compte tenu de la diversité des métiers et des cultures d'entreprise, il aurait fallu un rapport entier sur le sujet. Exemple type de la question non abordée dans cette étude : « Faut-il, pour mieux faire passer le discours sur l'informatique auprès des décideurs, que le DSI soit membre du comité exécutif de son entreprise ? »

Ce rapport se décompose donc en quatre parties :

- Le chapitre 2 est un préalable sur les différentes formes de marketing, qui nous a paru indispensable pour éviter les malentendus ultérieurs. Les familiers des techniques de marketing pourront aller directement au chapitre 3 de ce rapport.

- Le chapitre 3 est un prolongement de l'introduction et revient un peu plus en détail sur la vague qui porte les technologies de l'information.
- Les chapitres 4, 5, 6 et 7, axés spécifiquement sur le marketing, traitent de la pertinence des différents aspects de cette démarche dans le domaine des TIC. Nous avons retenu quatre dimensions essentielles aux yeux des membres du groupe de travail, en considérant que les « produits » de l'informatique d'entreprise participent de deux catégories, les innovations et les services :
  - le marketing stratégique (tous produits confondus),
  - le marketing opérationnel de l'innovation,
  - le marketing opérationnel des services,
  - la mesure de l'efficacité (tous produits confondus) ;
- Les chapitres 8 et 9 reviennent sur les précautions à prendre pour utiliser le marketing de l'informatique à bon escient et sur le statut de *leader* des technologies de l'information qu'il faut rechercher dans son entreprise pour maximiser la portée de son discours.

Sur la forme, le lecteur retrouvera à partir du chapitre 4 une décomposition en cinq sous-chapitres organisés de la façon suivante :

<b>Numéro et titre du sous-chapitre</b>	<b>Ce que vous pouvez en retirer...</b>
<b>1. L'opinion des dirigeants</b> <i>sous forme de phrases très explicites</i>	<b>Positionnement du thème dans la carte mentale d'un DG</b>
<b>2. L'équation à résoudre</b> <i>Le chemin à parcourir de la théorie à la pratique</i>	<b>Les bonnes questions à se poser</b>
<b>3. Le cas pratique</b> <i>L'expérience d'un membre du Cigref</i>	<b>Une illustration, une vision contradictoire à confronter à vos propres objectifs</b>
<b>4. Fondements théoriques</b> <i>Les principaux apports des praticiens du marketing</i>	<b>Des outils éprouvés pour instrumenter vos projets de marketing</b>
<b>5. Les points à retenir</b> <i>Ce que le groupe du Cigref a jugé prioritaire</i>	<b>Une <i>check-list</i> qui devrait vous servir (avis aux lecteurs pressés)</b>





## 2. LE MARKETING DE L'INFORMATIQUE, C'EST QUOI ?

### 2.1 L'opinion des dirigeants

*Question Cigref-Sofres : Quelles actions de communication sont nécessaires pour présenter les grands projets informatiques avant leur mise en œuvre ?*

**Les convaincus :**

- « Communiqués internes, lettre mensuelle de la DI, lettre mensuelle du projet (pour les plus gros), des réunions d'avancement pour les utilisateurs concernés, s'expliquer au comité d'entreprise avant ou pendant. Mais on ne communique jamais assez... »
- « C'est 90 % du succès du projet : la lettre du projet, le comité de déploiement qui veille à ce qu'il n'y ait pas de collision et de saturation ; tout projet implique des changements, il faut communiquer et former bien avant ; utilisation de sites pilotes pour faire du préventif. »

**Les réticents :**

- *En interne* : « Le conseil d'administration confirme la stratégie au comité de direction. Le DSI informe (réunion physique) les DO et les utilisateurs du plan des projets, présente et définit les objectifs. Il n'y a pas de presse interne qui reprend les projets en présentation. » *En externe* : « Aucune action de communication à ce jour. »
- *En interne* : « La feuille de chou du groupe juste pour être quitte avec les obligations d'information. Petit séminaire de présentation des projets aux DO concernés. » *En externe* : « Très peu, d'autant que nous n'avons pas à présenter les projets à l'extérieur... »

## 2.2 L'équation à résoudre

Le constat d'un DG : on ne communique jamais assez...

Les pratiques : communication interne tournée vers l'écrit, peu d'audiovisuel ou d'intranet, réunions régulières des partenaires sociaux puis des utilisateurs, communication externe à peu près inexistante. Quant aux réflexions marketing...

## 2.3 Marketing : principes, méthodes et usages

Les principes et les techniques de marketing ont fait l'objet de trop nombreuses publications pour qu'il soit utile de refaire dans ce rapport un manuel de marketing. Notre propos consiste plus à justifier l'existence d'une démarche de marketing en informatique et, mieux, d'un comportement marketing.

Pour y parvenir, nous présentons dans un premier temps au lecteur les principes et composants majeurs de la démarche marketing de l'entreprise face à ses clients existants et potentiels et les spécificités du marketing des services.

Nous abordons ensuite la question du marketing interne, et les justifications du marketing informatique, pour conclure par une réflexion critique sur le marketing : faut-il le limiter à un effort indispensable de communication, ou est-ce même une simple composante de la gestion des activités informatiques de l'entreprise ?

Ceux qui auront été convaincus par les propositions de ce rapport pourront utilement se reporter aux manuels de marketing déjà publiés.

Pour notre part, nous avons validé nos propos dans plusieurs ouvrages, dont les deux plus récents sont les suivants :

- *Marketing, mode d'emploi* (Gilles Marion, Frank Azimont, François Mayaux, Daniel Michel, Philippe Portier, Robert Revat – Éditions d'Organisation – octobre 98),
- *Marketing des services* (Béatrice Bréchnignac-Roubaud – Éditions d'Organisation – août 98).

D'autres manuels pourront être utiles aux plus passionnés, en particulier les publications décrivant plus en détail les techniques proposées à chacune des étapes du marketing, qu'il s'agisse de stratégie (étude de portefeuille, étude de marchés, analyse sociologique, création du produit, etc.), d'opérations (publicité, gestion du point de vente,...) ou de mesure (statistique, test du produit, enquête de satisfaction,...).

### *Quelques rappels sur l'objectif du marketing*

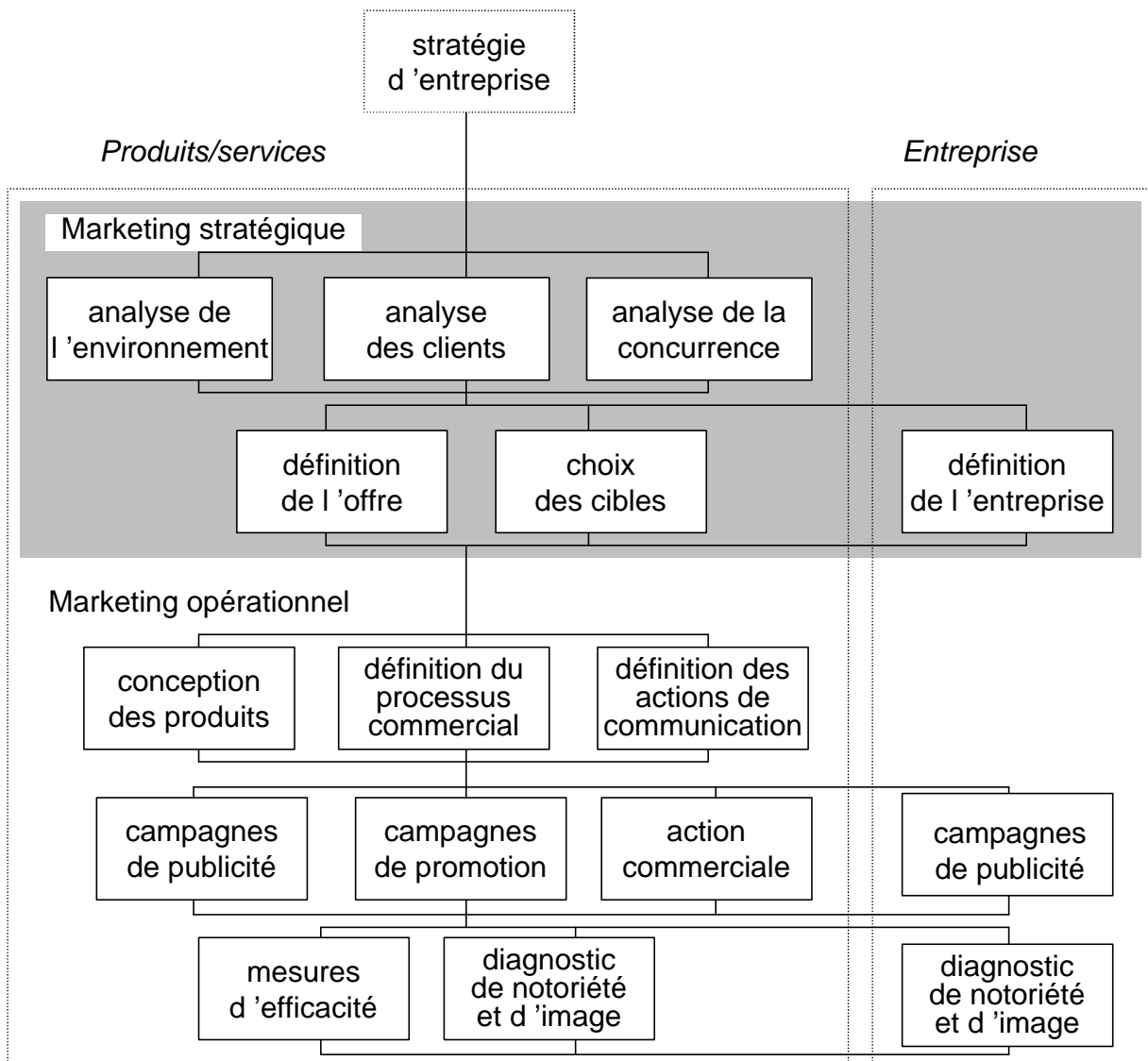
Le marketing est plus une pratique utilisant des méthodes et des outils de sciences humaines qu'une science en elle-même. Il est essentiellement destiné à gérer l'échange marchand en situation concurrentielle, mais plus largement, son objectif est de présenter aux consommateurs, aux usagers et aux citoyens les produits, les services et les règles de vie ou d'action que les sociétés et les institutions sont chargées de promouvoir.

Le marketing n'existe donc pas uniquement dans un environnement concurrentiel. Il existe également dans des univers de monopoles, d'oligopoles et des économies dirigées. Bien évidemment, certains pourront considérer que le marketing est alors dévoyé en techniques de propagande ou devient un instrument politique. Nous en

retiendrons les objectifs et laisserons au lecteur la qualification des méthodes.

Fondamentalement, le marketing vise à répondre à la demande du client, pourvu que celle-ci soit solvable et participe à la rentabilité de l'entreprise. Le marketing des institutions à but non lucratif a pour but de convaincre de l'utilité de l'offre ou de la nécessité de respecter les lois ou des règles de conduite.

La démarche marketing comprend deux phases majeures, chacune se composant de plusieurs tâches conduites en parallèle ou séquentiellement, selon les entreprises, les produits, l'environnement économique, l'organisation du marketing ou les simples contraintes pratiques. Les auteurs proposent des découpages différents du cycle de marketing, les tâches élémentaires se retrouvent dans tous les modèles. Le découpage ci-après et le diagramme de tâches qui l'illustre sont une des représentations possibles :



*Les deux phases majeures du marketing.*

## 2.4 Le marketing stratégique

La phase de marketing stratégique a pour but de situer l'entreprise et son offre (produits et services) dans son univers économique : marchés, concurrence, consommateurs, d'une part, profil de l'entreprise et clients d'autre part.

La première tâche consiste à étudier l'environnement économique dans lequel l'entreprise se situe : structure

du marché (type de produits et de services, volumes, modes de distribution, réglementation, etc.), évolution de divers paramètres.

La deuxième tâche permet d'analyser le marché, c'est-à-dire les clients actuels et potentiels des secteurs visés. La diversité des comportements et le nombre même de ces consommateurs conduit classiquement à utiliser une méthode de classification statistique – la segmentation – pour analyser le comportement de classes d'individus à l'égard de l'offre et de la demande. Le choix des critères de regroupement en segments de clientèle (critères socioprofessionnels, habitudes de vie, localisation, etc.) fait partie de la palette des connaissances et de l'expérience des spécialistes du marketing.

Il en est de même pour la segmentation des produits et des services en familles (caractéristiques intrinsèques de produit, catégories de prix).

Le troisième volet du marketing stratégique a pour rôle d'étudier la concurrence (entreprises existantes, nouveaux entrants, innovation, etc.).

Ces trois tâches réalisées, il reste à décider du positionnement de l'entreprise dans son univers, en commençant par choisir cet univers :

- Définir l'entreprise consiste à décider des marchés où elle veut être présente et des produits qu'elle veut développer.
- Mais il s'agit aussi de définir un projet d'entreprise, une « image » qui devient de plus en plus importante dans le monde actuel (offre haut ou bas de gamme, phénomènes de mode et de notoriété, considérations éthiques – vis-à-vis de l'écologie, de la santé, des droits de l'Homme...).

- Ce travail se base souvent sur **des études stratégiques préalables** telles que « FFOM » (forces/faiblesses, opportunités/menaces – en anglais « SWOT ») et des **études de portefeuille** dont la plus connue est celle du Boston Consulting Group (regroupement des produits en quatre catégories : les vaches à lait, les canards **boiteux**, les étoiles et les points d'interrogation).

### *Définition de l'offre de produits et services*

- L'entreprise devra s'efforcer de définir le positionnement de chacun de ses produits et gammes de produits dans l'offre existante et à venir, mais aussi pour les marques (nom de produit ou de gamme de produits) et les enseignes (nom de points de vente ou nom d'entreprise tel qu'il est connu du consommateur).
- Ainsi, une même entreprise peut décider de vendre des produits distincts ou parfois identiques sous différentes marques ou sous différentes enseignes, par exemple pour éviter des problèmes entre canaux de distribution (auto concurrence, pression sur les prix, etc.).
- Choix des cibles, c'est-à-dire des populations auxquelles l'entreprise décide de vendre ses produits et services.

Les diverses tâches qui composent le marketing stratégique ne sont pas totalement indépendantes les unes des autres. Elles peuvent nécessiter des cycles de réflexion et des révisions avant de parvenir à définir les composantes stratégiques du marketing.

Par ailleurs, dans un univers de plus en plus évolutif, cette réflexion ne peut s'arrêter. Les divers paramètres considérés doivent être revus régulièrement, sinon en permanence, pour tenir compte des changements qui s'opèrent sur les marchés (consommateurs, concurrence, situation économique, etc.).

## 2.5 Le marketing opérationnel

Le marketing opérationnel regroupe toutes les actions issues des décisions stratégiques, depuis la définition et la création du produit commercial jusqu'à la mesure des résultats obtenus, en passant par les opérations de communication et de vente proprement dites :

- conception des produits (caractéristiques détaillées, *packaging*, prix – tarifs et conditions de vente générales...);
- définition du processus commercial (circuits de vente et canaux de distribution, caractéristiques de la force de vente...);
- définition des actions de communication (publicité média et publicité sur les lieux de vente, promotions, relation avec le client, aide à la vente par les commerciaux...);
- réalisation des campagnes de publicité ;
- gestion des campagnes de promotion (par le lancement de produits et la création d'autres événements commerciaux pour développer les ventes) ;
- action commerciale proprement dite ;
- mesures d'efficacité des opérations de marketing et de ventes (enquêtes quantitatives et qualitatives sur le terrain, statistiques de vente et corrélation avec les actions marketing, etc.)
- Mesures de notoriété et d'image des produits, des marques et des enseignes.

Le marketing opérationnel gère le marketing mix (produit, prix, distribution, communication), que les anglo-saxons appellent 4 P's (Product, Price, Place, Promotion).



En parallèle au marketing des produits, il existe un marketing de l'entreprise, bien évidemment fortement dépendant du premier, consistant à gérer l'image et la notoriété de l'entreprise (publicité institutionnelle, communication financière...).

## 2.6 Le marketing des services

Les entreprises de services ont adopté les techniques de marketing plus lentement et moins systématiquement que les secteurs de la distribution, de biens de consommation ou de production industrielle.

Les raisons en sont multiples : économiques (moindre pression concurrentielle, méthodes de vente différentes, etc.), culturelles (dirigeants moins formés ou moins convaincus de l'utilité des méthodes), techniques (spécificité du marketing des services).

Le marketing des services présente quelques différences significatives avec le marketing des produits :

- **L'offre est composée de biens immatériels** qui peuvent donc être difficiles à représenter, voire à différencier. L'image de l'entreprise, sa notoriété peuvent alors jouer un rôle déterminant.
- **La perception du service par le client** répond parfois à un besoin fondamental ou essentiellement technique (services médicaux, transports de marchandises...), mais plus souvent à d'autres besoins fortement dépendants du comportement individuel.
- **La production et la consommation du service sont simultanées et non successives.** Il est donc impossible, malgré tous les efforts de normalisation, de garantir le niveau de service avant son exécution, lequel dépend en grande part du prestataire, sinon du client lui-même. Le développement des normes ISO 9000 est un des

éléments visant à maîtriser l'offre de services et à garantir un niveau donné de prestation.

- S'il est toujours possible de trouver des services packagés, **bien souvent**, le service requiert une adaptation spécifique à un client donné. C'est notamment le cas pour les services aux entreprises. Les techniques usuelles de marketing de masse ont alors une utilité limitée ou doivent être adaptées. Le rôle de la relation individuelle (*one to one marketing*) devient alors prépondérant.
- On imagine facilement que, dans une entreprise de services plus encore que dans une entreprise industrielle, le comportement du personnel et tout particulièrement des « interfaces client » est un atout majeur de la réussite.

## 2.7 Le marketing interne

### 2.7.1 **L'espace marchand externe**

Le marketing interne a d'abord été un concept visant à « retourner » les méthodes de marketing vers les services internes pour garantir que l'ensemble de l'entreprise participe à l'effort de vente, et que chacun devient le promoteur effectif ou potentiel de l'image de l'entreprise et de ses produits.

L'objectif est d'obtenir de l'ensemble du personnel une identification et une adhésion suffisantes pour au moins ne pas contrecarrer les projets et les actions de l'entreprise, sinon pour les accompagner.

On voit bien sûr des entreprises organiser des concours de promotion internes. Ces actions relèvent essentiellement du marketing proprement dit, puisque l'objectif est de gagner des clients par recommandation personnelle.

Mais il y a d'autres actions dont l'objet est de faire participer l'ensemble de l'entreprise au développement des actions de marketing. Ces démarches sont particulièrement développées dans les entreprises de services, dans lesquelles l'ensemble de la chaîne de valeur (les divers départements de l'entreprise) peut contribuer à constituer l'offre et à renforcer la différenciation des services.

La sensibilisation du personnel aux attentes des clients, au positionnement de l'entreprise, à son image, la mise en œuvre de règles visant à aligner l'organisation, les processus et les comportements internes sur la stratégie marketing peuvent également se classer dans la catégorie des actions de marketing interne.

Dans ce domaine, la direction de la communication est amenée à jouer un rôle fondamental, en accompagnement ou à la place de la direction du marketing.

Ces actions restent toutefois directement liées au développement de la base de clientèle ou à l'amélioration de l'offre aux clients.

### **2.7.2 L'espace marchand interne**

Une autre forme de marketing interne s'est développée, consistant à définir et promouvoir les produits et services (presque exclusivement ces derniers) d'une direction auprès d'autres directions et de la direction générale.

Une telle démarche peut avoir un ou plusieurs objectifs parallèles, notamment :

- Faire connaître les services offerts par une direction au sein de l'entreprise ou, plus souvent encore, au sein d'un groupe, pour que directions et filiales sachent qu'elles peuvent utiliser une expertise ou un savoir-

faire interne. La direction se trouve plus ou moins dans une situation de fournisseur face à des clients libres de faire eux-mêmes ou de sous-traiter à l'extérieur.

- Justifier l'existence d'une direction ou de ses moyens en montrant son efficacité, en faisant connaître ses services.
- Construire une image positive ou redresser une image ternie par des erreurs de gestion, déformée par une mauvaise compréhension de la situation, par des préjugés.
- Rétablir à l'intérieur de l'entreprise une information corrigée du discours « marketing » des fournisseurs, des médias, voire des concurrents internes, dans des entreprises où ces derniers existent (par exemple dans des « galaxies » de PME, dans des structures très départementalisées).
- Faire adopter par l'entreprise des règles de gestion, des normes, des comportements de natures diverses (par exemple des règles d'accueil des nouvelles recrues, le respect de la loi sur le tabac, l'utilisation des téléphones mobiles ou la sécurité).
- Nous excluons de la liste et de notre propos les opérations de « marketing personnel » qui peuvent accompagner les actions de marketing interne proprement dites, de façon ouverte ou, plus généralement, masquée.

## ***2.8 Le marketing interne de l'informatique***

La DSI plus que d'autres directions, l'informatique plus que d'autres activités ont besoin de marketing interne :

- L'informatique est une activité participant à la logistique de l'entreprise et, à ce titre, apparaît souvent comme un centre de coût et une contrainte plus que comme un acteur essentiel participant à la création de

valeur pour l'entreprise. Son rôle est méconnu, voire déprécié. À bien regarder le fonctionnement des entreprises, on découvre que l'informatique partage cette situation inconfortable avec le marketing lui-même, la communication, les ressources humaines ou la direction juridique ; en fonction de l'histoire des entreprises et de leurs dirigeants.

- L'informatique est une technique complexe, à très forte évolution, qui reste incomprise de la plupart des utilisateurs et des dirigeants tant dans ses principes que dans les modes d'emploi et de fonctionnement des équipements et des logiciels. L'effort didactique est considérable.
- L'évolution porte non seulement sur les équipements et les logiciels, mais aussi sur les missions de la DSI et, plus largement, sur les métiers de l'informatique. En particulier, la complexité et la diversification des technologies imposent de créer de nouvelles fonctions et de nouveaux services (intégrateurs, supports techniques spécialisés, *webmasters*,...). Il est nécessaire de promouvoir les nouveaux services offerts auprès des équipes de développement et des utilisateurs, et d'en justifier l'existence auprès des décideurs.
- L'écart s'agrandit entre la réalité technique et la perception qu'en ont les utilisateurs et les responsables. Les technologies s'empilent plus qu'elles ne se remplacent. La complexité disparaît derrière les interfaces multimédias conviviales. Les micro-ordinateurs ont mis à portée de tous une technologie jusqu'alors réservée à des spécialistes. Cette innovation a ancré dans l'esprit de la plupart des utilisateurs et des responsables l'idée que l'informatique était devenue moins chère et plus simple.
- Nous sommes ainsi passés en moins de 30 ans d'un univers où l'informatique était perçue par les dirigeants

et les utilisateurs comme une technique nouvelle, pleine de promesses, pionnière et complexe, hermétique, alors qu'elle était en fait relativement élémentaire et rudimentaire, à la perception d'une technique simple, conviviale, bon marché, alors qu'elle est devenue complexe, omniprésente, indispensable. Elle pèse plus sur les budgets et crée des exigences sans cesse accrues de la part de l'entreprise.

- Cet écart est d'autant plus important que les fournisseurs et les médias, pour des raisons distinctes, contribuent à convaincre les dirigeants et les individus que les technologies nouvelles répondent à leurs attentes et incitent à surconsommer les derniers produits apparus sur le marché. Ce faisant, ils occultent la nécessité pour l'informatique de gérer les contraintes opérationnelles : l'héritage des années passées, la compatibilité des solutions, l'évolution des versions, etc.
- L'image des informaticiens a subi en 40 ans des évolutions radicales. Après avoir été excessivement portés au pinacle dans les années 60-70, puis voués aux gémonies au début des années 90, ils semblent retrouver un climat plus serein. Toutefois, les cicatrices demeurent, et les dirigeants restent perplexes quant à l'usage des TIC, à la valeur des informaticiens, à la place qu'ils doivent leur accorder et la valeur qu'ils peuvent leur reconnaître.
- Ce constat réalisé, il ne s'agit pas de donner des recettes pour supprimer le *spleen* des informaticiens, mais plutôt d'éliminer les freins au bon emploi de l'informatique.
- Si un directeur informatique se voit refuser un budget d'infrastructure ou si un chef de projet ne parvient pas à lancer un chantier de développement parce que ses interlocuteurs ne comprennent pas les enjeux ou basent

leurs conclusions sur des préjugés, s'ils doivent passer beaucoup de temps à convaincre, l'entreprise perd en efficacité et, pire, elle peut même manquer des occasions majeures.

- Le marketing interne de l'informatique doit s'évaluer à cette seule mesure : « Comment le marketing permet-il d'accroître l'efficacité de la gestion des TIC ? »
- Son objectif n'est pas d'accroître la consommation d'informatique (plus de budget, plus de projets, etc.) mais d'en maximiser la valeur ajoutée, en construisant sur la communication et les relations humaines plutôt que sur la course à la technicité.
- En ce sens, il se différencie du marketing externe, qui a pour objectif de maximiser les ventes et de pousser à la consommation.





### **3. L'ÉTAT DU MARCHÉ**

#### **3.1 Des économies de plus en plus ouvertes**

À l'heure de la mondialisation, la bonne santé de la plupart des entreprises, en tout cas des plus grandes d'entre elles, se mesure à leur aptitude à s'adapter au changement.

Pour cela, elles privilégient cinq axes, d'après une étude menée en 1998 par EDS auprès de dirigeants européens :

- l'innovation ;
- la relation et l'écoute client ;
- l'excellence de l'organisation ;
- les investissements informatiques ;
- la diminution des coûts.

L'attitude des dirigeants vis-à-vis de ces cinq axes reste fortement contrastée suivant les pays.

##### **Sur la stratégie tout d'abord :**

- l'innovation est jugée fondamentale à 94 % en Grande-Bretagne et à 60 % en Allemagne ;
- l'écoute du client est jugée comme un facteur majeur d'amélioration à 92 % en France et à 56 % en Italie ;

##### **Sur la gestion des compétences et des ressources ensuite :**

- la capacité des dirigeants à transmettre leur savoir est essentielle à 86 % en Grande-Bretagne et 64 % en France ;
- le rôle des TIC dans l'orientation client est jugé important à 90 % en France et 50 % en Italie ;

- l'*outsourcing* a 78 % de fidèles en Grande-Bretagne et seulement 26 % en France.

Ce que l'on peut dire sur un plan plus général, c'est que chaque grande entreprise, suivant sa culture et sa position sur le(s) marché(s), cherche à apporter la meilleure réponse à ce que l'on peut appeler **le paradoxe du global et du local**.

On assiste en effet à l'émergence d'un nouveau paradigme technico-économique : s'appuyer sur un environnement de proximité (le local) pour participer à l'économie mondiale (le global).

Le paradoxe n'est qu'apparent : en effet, la nouvelle économie se bâtit autour de réseaux d'acteurs où la flexibilité est la clé. Dans ce contexte, les entreprises réactives et innovantes se voient offrir de réelles occasions.

C'est pourquoi un concept est en train de percer : **l'agilité des entreprises**. Suivant les secteurs et les cultures d'organisation, elle peut revêtir plusieurs formes :

- la capacité à reconfigurer rapidement les processus ;
- la capacité à prendre des décisions et à gérer les risques de façon appropriée ;
- la capacité à saisir les occasions favorables dans les zones à forte croissance et à gérer une expansion internationale ;
- la capacité à nouer des alliances efficaces avec des partenaires aux savoir-faire complémentaires.

### 3.2 Les TIC sont au cœur du changement

Nous ne reviendrons pas ici en détail sur le chemin emprunté au cours des deux dernières décennies par l'informatique et les télécommunications, qui ont accompagné et facilité le passage de l'économie de marché de l'ère de la taylorisation et de l'automatisme à la personnalisation des produits et services et à l'entreprise en réseau.

Des projets comme l'an 2000 ou l'euro rappellent, peut-être un peu abruptement parfois, que l'informatique est partout.

Ainsi le passage à l'euro des banques françaises le 1<sup>er</sup> janvier 1999 a-t-il constitué une occasion majeure de montrer la contribution de l'informatique aux métiers. Il s'agissait en effet ni plus ni moins pour les banques de passer tous les tests de place de façon conforme, pour être toujours considérées comme des établissements financiers accrédités après le 1<sup>er</sup> janvier 1999.

Ce basculement a été géré « haut la main », et la plupart des banques ont volontiers ouvert leurs portes pour montrer les conditions grandeur nature de l'opération. Le point commun entre toutes les banques, c'est la mobilisation hors normes de tous les acteurs concernés. Le cas du CCF nous a semblé assez significatif des efforts déployés pour que l'informatique se mette entièrement au service du *business* pour l'occasion.

### ***Un exemple particulier : le projet Euro au CCF***

Par l'ampleur du volume de travail (plus de 400 hommes-ans) et des effectifs concernés (plus de 800 personnes, informaticiens et maîtres d'ouvrage), par ses contraintes fortes (délais, tests de place, rareté des ressources sur le marché, concurrence avec le projet an 2000, utilisation massive de sous-traitants, etc.), le projet Euro a nécessité une mobilisation exceptionnelle.

Les actions de promotion, confiées en grande partie à la direction de la communication, sont venues répondre à ce besoin vital :

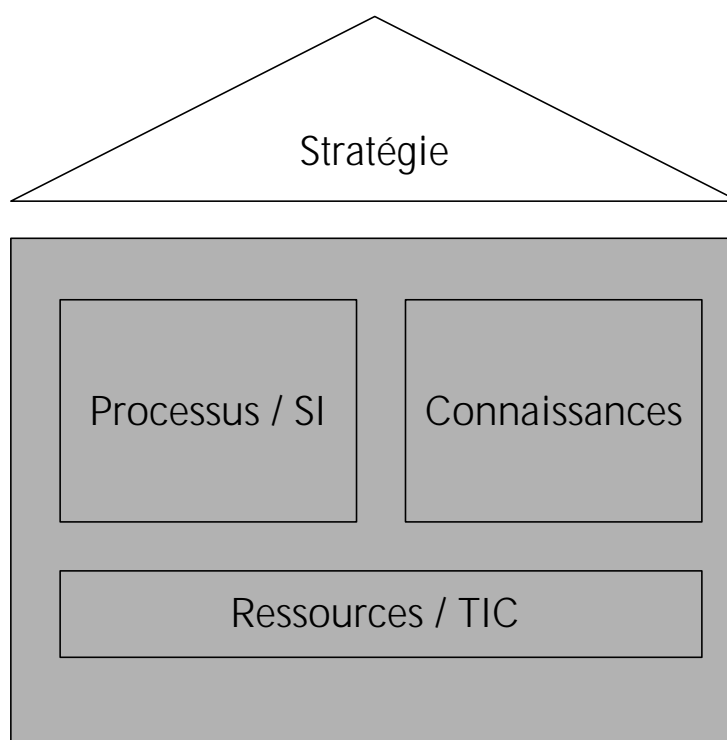
- Force Euro : nom donné à l'ensemble des équipes Euro du CCF, informaticiens du CCF, maîtres d'ouvrage, sous-traitants, responsables chargés de domaines Euro...
- Eurocom : diffusion d'une lettre hebdomadaire par messagerie intranet. Elle comprenait des informations sur le projet, mais aussi sur l'euro, sur les pays de l'« Euroland », un concours hebdomadaire primé, un concours sur le taux définitif Franc-Euro, (objectif des concours : inciter à lire chaque numéro)...
- cocktail de lancement et soirée de clôture ;
- publication de nombreux articles dans les revues internes du CCF ;
- rencontres avec les équipes de terrain (petits-déjeuners, visites de grands responsables...) ;
- accompagnement et information des équipes pour les jours exceptionnels de tests, puis pour le week-end de bascule à l'euro (brochures, buffet, cadeau, cassette vidéo souvenir, etc.).

Le fait est que ces technologies ont pénétré en profondeur le cœur des entreprises, et ont souvent atteint

le même statut que les processus métiers eux-mêmes, avec lesquels elles interagissent de plus en plus souvent.

Les TIC, au même titre que les processus, peuvent ainsi être décrites comme un des piliers de l'entreprise sans lequel l'ensemble de l'édifice serait bancal. Ce pilier s'appuie sur le « socle » des ressources et contribue ainsi à mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

En simplifiant, on obtient le modèle de fonctionnement suivant :



**Représentation d'entreprise**

### *Modèle de fonctionnement de l'entreprise.*

Une précision sur ce schéma : les connaissances sont l'autre volet essentiel de l'entreprise permettant de tirer le meilleur parti des ressources disponibles pour mettre en œuvre la stratégie. À ce titre, processus et système

d'information interagissent fortement avec les connaissances.

Car une technologie de l'information ou un processus sont rarement les meilleurs dans l'absolu : il revient à chaque entreprise de dire s'il sont adaptés, voire adaptables, en fonction de ses connaissances et de sa culture.

### ***3.3 Et en France ?***

Sur les résultats de l'enquête EDS déjà citée, on constate que le comportement externe (les orientations stratégiques) des entreprises françaises emprunte une majorité de caractéristiques à l'Europe du Nord, en gardant les traits de l'Europe du Sud pour ce qui relève plus des aspects internes comme la gestion des savoirs et des ressources.

Si l'on raisonnait sur l'activité, on constaterait également une grande dispersion sectorielle.

Tout se passe comme s'il y avait une carte mentale du dirigeant qui évoluait en fonction de son environnement concurrentiel et culturel. Les actions de promotion des TIC qui veulent maximiser leur impact doivent donc s'inscrire dans cette carte mentale, et reposer sur une communication vers les décideurs ciblée.

### ***3.4 Le chemin qui reste à parcourir***

Si l'on regarde de façon synthétique les résultats de l'enquête Cigref-Sofres, quels enseignements peut-on en tirer ?

Les systèmes d'information deviennent un axe de développement stratégique de l'entreprise, mais les technologies restent un domaine réservé aux DSI.

Pour un nombre croissant de directeurs opérationnels mais surtout de directeurs généraux, les systèmes d'information sont d'une importance stratégique pour le développement de leur entreprise.

Si cette opinion est largement répandue dans les banques et certaines entreprises de services, elle commence juste à apparaître dans l'industrie et la distribution.

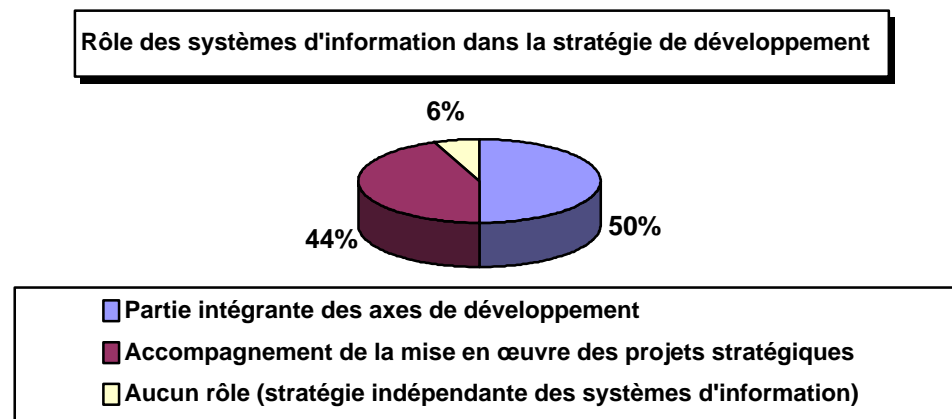
Les dirigeants de ces secteurs ont désormais pris conscience que les systèmes d'information constituent un facteur de compétitivité et permettent de réaliser des gains de productivité.

**Mais l'importance des technologies de l'information apparaît comme plus relative.**

Mis à part le cas des banques où elles sont intégrées à la réflexion stratégique, les directeurs généraux et opérationnels perçoivent rarement les technologies de l'information comme un moyen de prendre un avantage compétitif.

Aussi, les technologies de l'information restent encore en grande partie le domaine de la DSI.

Pourtant, les systèmes d'information ont basculé dans un domaine de compétence plus large et relèvent à la fois de la compétence de la DSI, de la direction générale et des directions opérationnelles.



Quelle que soit l'entreprise, la DSI demeure un **centre d'expertise technique** qui assure également la veille technologique.

Cependant, selon l'entreprise, les attentes vis-à-vis de la direction des systèmes d'information et son rôle varient.

Il semble exister différents « degrés de maturité » pour une direction des systèmes d'information, allant d'une direction des systèmes d'information maître d'œuvre à une direction des systèmes d'information fortement impliquée dans la stratégie des systèmes d'information.

Dans le secteur public et les entreprises de services ou de distribution peu internationalisées, la direction des systèmes d'information est le plus souvent un simple **maître d'œuvre** qui met son expertise technique au service des utilisateurs.

La direction des systèmes d'information doit alors être capable de dire ce qui est possible et ce qu'il faut, c'est-à-dire de proposer des solutions adaptées aux besoins des utilisateurs et les mettre en œuvre rapidement. Elle doit adopter une orientation service.

Dans certaines entreprises, cette logique de service à l'utilisateur est étendue à une logique de **satisfaction client**. La direction des systèmes d'information doit se comporter comme une société de services (SSII) interne



qui a affaire à des clients : les autres directions de l'entreprise. Elle doit leur proposer des services compétitifs correspondant à leurs besoins et s'engager sur des délais et des coûts. En résumé, elle doit être fiable et efficace :

- « Souplesse, flexibilité, adaptabilité, rapidité, réactivité, disponibilité, pragmatisme. »
- « Son rôle est d'être maître d'œuvre intelligent, le partenaire de conception d'un projet, le formateur. »

On le voit une large panoplie de besoins à satisfaire dans tous les cas. Autant avoir quelques outils à sa disposition...

### ***La DSI doit devenir une force de proposition***

Le rôle de la direction des systèmes d'information ne se limite pas à une fonction d'exécution, mais il tend vers le **conseil** en interne.

Nombre de directeurs généraux expriment le souhait d'une DSI qui soit force de proposition en matière de systèmes d'information. Pour cela, la DSI doit connaître et comprendre les métiers et la stratégie générale de l'entreprise.

Elle doit **promouvoir** des idées et des outils. Elle doit être ouverte au changement et tournée vers l'avenir. Elle doit **anticiper** les besoins des métiers en matière de systèmes d'information et proposer des solutions qui accompagnent l'évolution de ceux-ci.

La DSI doit savoir prendre des **initiatives** et donner l'impulsion à des projets. Elle doit évoluer avec l'entreprise mais également pousser l'entreprise à évoluer. Elle est donc actrice du changement. D'ailleurs, un mot revient souvent : la DSI doit assurer le **leadership**.

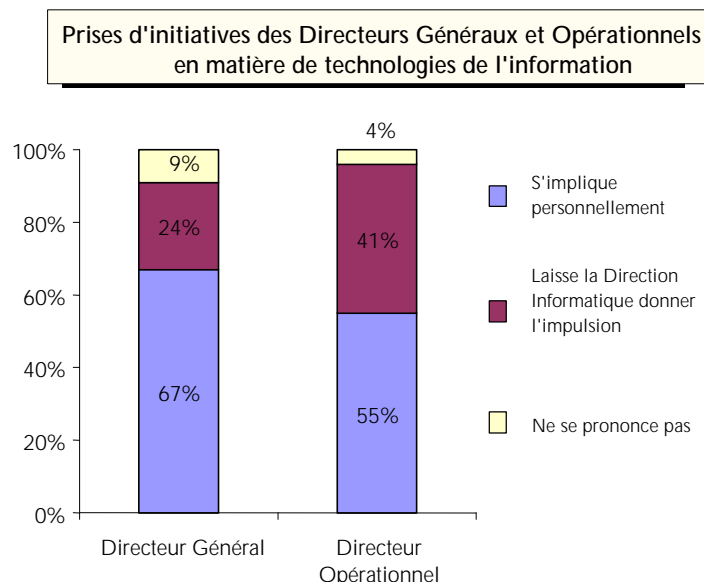
## *L'entreprise doit soutenir l'évolution de la DSI*

Les directeurs généraux estiment devoir s'impliquer pour faire reconnaître et accepter, par l'ensemble des directions, l'importance croissante de la fonction informatique et le rôle stratégique des systèmes d'information.

Cela rejoint la préoccupation des DSI qui attendent de leur direction générale qu'elle leur donne les moyens de jouer leur rôle et qu'elle donne l'impulsion de projets stratégiques.

Les directeurs généraux doivent donc créer les conditions d'une coopération constructive entre la direction des systèmes d'information et les directions opérationnelles.

« L'évolution c'est de rendre les directions opérationnelles plus participatives : maturation plus grande, capacité à énoncer leurs besoins, à raisonner en regard des systèmes d'information. »



Désormais, tout se joue de plus en plus dans l'association de compétences et le partage des responsabilités entre le directeur général, le DSI et les directions opérationnelles.

### ***Les DSI ne doivent pas tout attendre de leur DG***

On assiste à une évolution du profil du DSI, évolution parallèle à celle de la fonction.

Ce dernier n'est plus forcément un informaticien mais plutôt un homme de métier disposant d'une bonne culture informatique. Il doit être moins technicien et plus généraliste.

Le DSI doit être ***un manager*** des systèmes d'information. Il doit être acteur du changement, devenir plus participatif et capable d'animer une équipe.

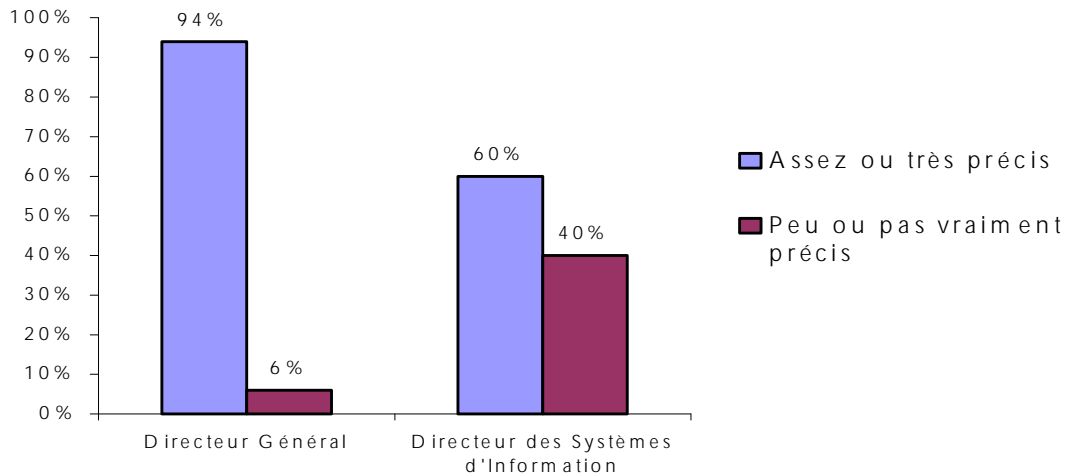
De leur côté, les directeurs généraux et les directeurs opérationnels doivent acquérir une certaine connaissance en matière de systèmes d'information pour assumer leurs responsabilités respectives.

- Corollaire de leur rôle de supervision des systèmes d'information, les directeurs généraux doivent acquérir une plus grande compétence pour être en mesure de **saisir les occasions favorables** qui se présentent.
- De même, afin de remplir pleinement leur rôle de maître d'ouvrage, les directions opérationnelles doivent acquérir une meilleure connaissance des systèmes d'information.

Mais ces évolutions ne sont perceptibles aujourd'hui que dans un nombre restreint d'entreprises.

Et l'on constate même des différences d'appréciation notables entre les DSI et les DG sur le niveau minimum de connaissance du sujet que devraient posséder ces derniers pour mesurer précisément les enjeux des systèmes d'information dans leur propre entreprise.

### Niveau de connaissance de la Direction Générale des Systèmes d'Information



Ainsi 40 % des DSI, contre 6 % des DG seulement, jugent les compétences de la direction générale en matière de systèmes d'information limitées.

Le propos de la suite de ce document, c'est de voir **comment réduire cette différence de perception des systèmes d'information et encore plus des technologies de l'information entre les DSI et les DG**, afin d'aboutir à terme à un alignement stratégique de ces technologies et de ces systèmes avec les orientations générales de l'entreprise.

Pour cela, nous nous appuierons sur plusieurs logiques, examinées par le groupe de travail pendant l'année et que nous allons restituer maintenant.

## 4. LE MARKETING STRATÉGIQUE DE L'INFORMATIQUE

### 4.1 L'opinion de dirigeants

*Question Cigref-Sofres : Comment abordez-vous les nouveaux projets informatiques qui ne sont pas associés à une rentabilité immédiate ?*

- « Il y a ceux liés à une nécessité (sécurité, an 2000) sinon on ne fait pas d'investissement non lié à une rentabilité déterminée à terme. »
- « De la même façon que les autres mais avec moins de complexes puisqu'on n'est pas lié par la rentabilité immédiate. »
- « Il n'y a pas de projets non rentables chez nous. »
- « Dialectique : on a tendance à appeler stratégique tout ce qui n'est pas rentable... »

### 4.2 L'équation à résoudre

Comment maximiser la valeur ajoutée du système d'information ? Quelle politique produits mettre en place et quelle organisation de stratégie clientèle privilégier ?

### 4.3 Le cas pratique : le service en ligne du Cigref

Le Cigref s'est retrouvé à partir de 1995 dans une phase de croissance forte (+ 40 % de membres en quatre ans). Pendant cette période, la mise en place d'un service en ligne a joué un rôle important pour accompagner et favoriser la croissance. À cette occasion, nous avons mis en place une démarche de marketing vis-à-vis des clients internes de l'association, c'est-à-dire nos membres. L'ajustement régulier de cette démarche a permis de

franchir les différentes étapes du développement que nous allons décrire maintenant.



*Le service en ligne du Cigref.*

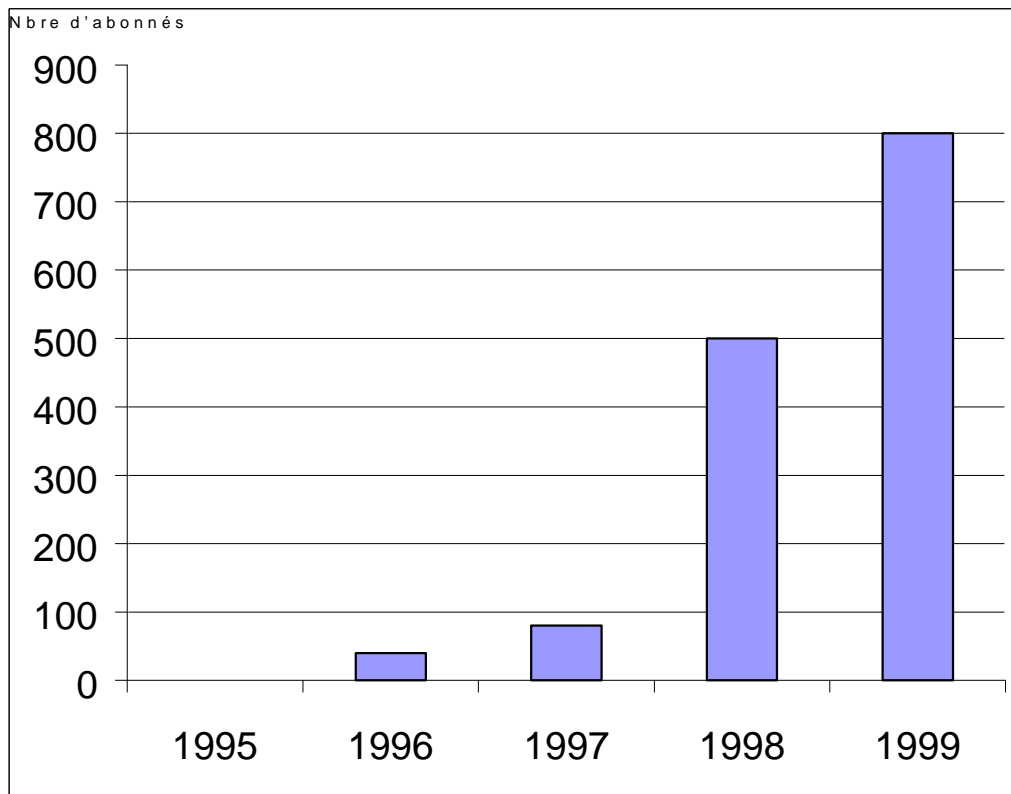
### ***Amorçage avec « pionniers »***

Trouver des pionniers en 1995 pour amorcer un nouvel usage n'a pas été le plus difficile. Par son activité d'association et son fonctionnement en groupes de travail, le Cigref est en effet amené à entretenir des relations étroites avec un certain nombre d'experts répartis chez ses membres. Ce sont ces experts, à la fois suffisamment bien disposés à l'égard du Cigref pour mettre en place une nouvelle plate-forme (Lotus Notes en l'occurrence) et capables de produire et d'échanger du contenu en mode coopératif, qui ont constitué le « noyau dur » pendant la première année.

### ***Montée en charge - Difficultés d'hétérogénéité des membres***

Pour dépasser le simple cercle d'initiés, qui avait eu l'immense mérite de participer à la mise au point technique du service et à la validation fonctionnelle de ses principaux modules, le Cigref décida d'axer ses efforts

sur les « acheteurs » plutôt que sur les « utilisateurs », en d'autres termes sur les DSI plutôt que sur leurs collaborateurs.



*Croissance du service en ligne du Cigref sur 5 ans.*

Mais provoquer le désir pour un service qui à l'époque relevait essentiellement de l'armoire électronique de documents n'allait pas de soi. Le Cigref fit donc le pari qu'en envoyant sur place, chez chaque DSI qui le souhaitait, un ingénieur qualifié chargé de l'installation d'un premier poste client, il ferait d'une pierre deux coups et transformerait chacun de ces DSI en promoteur du service en ligne du Cigref au sein de son entreprise.

Cette phase fut un demi-succès (et donc un demi-échec), pour deux raisons principales :

- Elle induisait une subvention de l'accès par l'envoi d'un technicien qualifié sur site. Une telle subvention

de l'accès terminal, que l'on retrouve très fréquemment dans les phases de décollage des nouveaux services de réseaux comme le Minitel dans les années 80 ou le GSM dans les années 90, était forcément vouée à plafonner dans le cas du Cigref, qui ne pouvait en tirer de recettes supplémentaires (le service en ligne étant bien évidemment gratuit et exempt de tout bandeau publicitaire).

- Elle présupposait un certain type d'équipement technique chez les membres, ce qui ne pouvait satisfaire certaines grandes entreprises ayant fait d'autres choix par ailleurs.

Enfin, elle avait pour conséquence d'empêcher dans la plupart des cas le Cigref d'identifier l'utilisateur final du service, qui accédait aux informations par l'intermédiaire de la passerelle de son entreprise.

### ***Passage à une logique de « self-service »***

Devant la croissance trop molle en 1997, et la montée en puissance du phénomène internet, le Cigref décida de délaisser une approche centralisatrice et normalisatrice, pour passer à une logique de « self-service ».

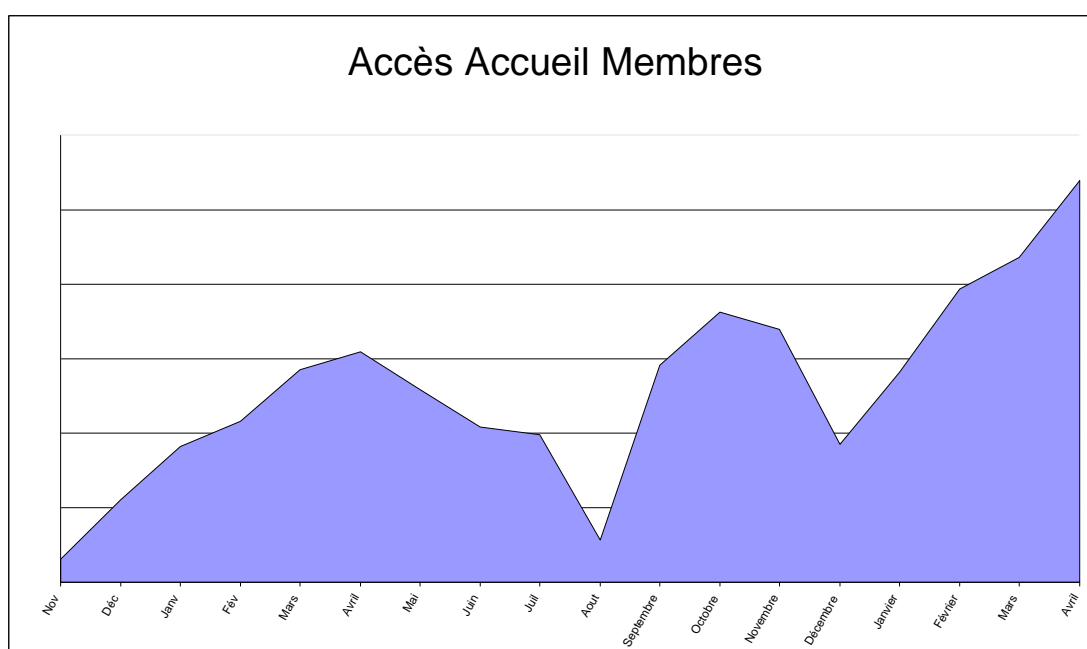
En migrant le service sur le web, l'objectif était de ne plus avoir qu'à vérifier à chaque nouvelle demande d'abonnement que le membre concerné disposait bien d'un des logiciels d'accès à internet standards du marché.

Ce fut une étape décisive qui fut ainsi franchie, car dès lors le Cigref eut connaissance de l'identité des utilisateurs finaux (sans pour cela court-circuiter les DSI « acheteurs » comme nous le verrons plus loin) et, ainsi libéré des contraintes liées aux postes clients, put concentrer ses efforts sur l'ergonomie de son service en ligne et la qualité de son contenu.



À partir de cette date, le nombre d'abonnés commença à croître à un rythme trois à quatre fois supérieur, rythme qui ne s'est pas démenti depuis.

### *Renforcement du lien avec le reste de l'activité du Cigref*



### *Croissance du service en ligne du Cigref sur 5 ans.*

Le schéma ci-dessus montre les évolutions du trafic enregistrées sur les parties réservées aux membres et couvre la période allant de novembre 1997 à avril 1999. Ce schéma appelle plusieurs commentaires :

- Le trafic augmente régulièrement de novembre-décembre à avril, période de pleine activité des groupes de travail du Cigref, qui témoigne de la venue régulière sur le site (confirmée par les statistiques individuelles) de participants des groupes qui viennent y chercher des compléments d'information.

- La période de mai à septembre est en revanche plus calme, car elle correspond à la phase de production des rapports d'étude des groupes de travail, et donc à des séances plénières beaucoup plus espacées.
- Enfin, le pic de septembre-octobre correspond à la pointe de fréquentation du site consécutive à l'assemblée générale du Cigref de la deuxième quinzaine de septembre, qui suscite un regain d'attention aussi bien de la part des membres que du reste de la communauté informatique et télécoms.

Ces évaluations de trafic permettent donc de se faire une première idée du degré de fidélité des abonnés au service, et de leur propension à venir y chercher des informations suivant les périodes.

Pour aller plus loin dans l'analyse, il faut avoir recours à d'autres méthodes. Le Cigref utilise pour sa part les enquêtes de satisfaction, comme nous allons le voir maintenant

### ***Suivi de la satisfaction des clients du service***

Le Cigref procède annuellement à une enquête auprès des abonnés à son service en ligne, pour évaluer :

- L'évolution des pratiques de ses membres par rapport aux services en ligne en général, et à internet en particulier.
- L'évolution des connexions au service en ligne du Cigref (les valeurs déclarées étant par ailleurs comparées aux valeurs mesurées par les outils de statistique du site du Cigref), et la satisfaction des membres par rapport à l'ergonomie générale et au contenu.
- La nature des demandes spontanées d'évolution du service, volet complètement ouvert qui permet à

chacun d'exprimer ses désirs et de participer à la production d'un service encore plus adapté.

La dernière enquête réalisée à l'été 1999 a ainsi montré que :

- L'abonné moyen va plus de deux fois par semaine sur l'internet, passe entre 30 et 60 minutes par jour sur sa messagerie et utilise majoritairement un navigateur vieux de plus d'un an.
- Il trouve le service en ligne à plus de 90 % adapté à ses besoins, c'est-à-dire informatif et pratique, ce qui est effectivement la vocation initiale du service. Mais il précise qu'il y viendrait plus souvent s'il pouvait accéder à un annuaire plus détaillé des membres, ou répondre à des enquêtes en ligne et visualiser en direct les résultats.
- Enfin, il nous rappelle gentiment mais fermement que le Cigref passe encore trop souvent par un flux papier, qui vient se superposer au service en ligne, ce qui fait un peu désordre. Ce faisant, il touche sans s'en rendre compte un point sensible, puisqu'il demande, en tant que familier de l'internet, qu'on ne le dérange plus avec du papier, sans voir (mais est-ce son problème ?) que d'autres membres ne fonctionnent encore que comme cela.

### ***Introduction de la personnalisation***

Le principal problème auquel doit faire face le service en ligne du Cigref est un problème d'appétence. En effet, compte tenu du fait que ses membres ont déjà la possibilité de venir aux réunions, de disposer par écrit des comptes rendus de ces réunions, et de contacter le Cigref (par téléphone ou par messagerie) lorsqu'ils ont un renseignement particulier à demander, on ne peut pas dire qu'ils éprouvent un réel besoin.

Tout le défi consiste donc à susciter du désir et à persuader l'abonné (et celui qui ne l'est pas encore) que le service crée de la valeur, en proposant quelque chose d'unique, inaccessible aux membres par quelque autre moyen ou à un coût d'usage prohibitif.

Comment procéder ? le Cigref a décidé d'aller vers l'interactivité du service, et cela en plusieurs étapes :

- Tout d'abord, en permettant à chaque abonné de s'enregistrer sous un certain profil, afin de recevoir dans sa boîte aux lettres électronique les documents (ou plus précisément les pointeurs des documents) les plus susceptibles de lui servir.
- Ensuite, en lui proposant des enquêtes en ligne afin qu'il puisse plus facilement exprimer son point de vue.
- Enfin, en lui donnant la possibilité à brève échéance d'avoir une personnalisation dynamique de la page d'accueil du site, afin que cela devienne réellement « son » service en ligne.

### ***Multiplication - segmentation des sites***

La personnalisation à partir d'une base commune a ses limites. On n'imagine pas un constructeur automobile, qui a pourtant de plus en plus d'options et de finitions possibles pour chaque modèle, travailler sur un seul châssis pour l'ensemble de sa gamme, de la petite citadine à la grande routière.

Il en est de même pour les services en ligne. Au-delà des microsegmentations individuelles se construisent des communautés d'intérêt, qui ont la masse critique suffisante pour justifier la mise en place d'une nouvelle plate-forme de service, sur une durée à géométrie variable.

Au cours des mois écoulés, le Cigref a ainsi mis en service deux sites, l'un (en français) consacré exclusivement au passage à l'an 2000, l'autre (en anglais) dédié à la gestion des noms de domaines internet, et envisage d'en créer un supplémentaire pour les échanges entre acheteurs informatiques.

### ***Adaptation des accès aux organisations, par gestion de niveaux de mots de passe***

Nous ne serions pas complets si nous n'évoquions pas ce qu'il est advenu des « acheteurs » de la première phase : ils sont toujours là, avec une autorité intacte, c'est-à-dire qu'ils sont toujours informés des demandes d'accès dans leur entreprise et qu'ils ont toujours le droit de s'y opposer. Ils ont aussi un devoir : prévenir le Cigref lorsqu'un de leurs abonnés quitte l'entreprise, et ne doit donc plus accéder au service.

Mais ils ne sont dorénavant plus sollicités pour redonner leur accord pour les collaborateurs qu'ils ont déjà inscrits dans les groupes de travail, puisque le service en ligne se veut un témoignage des travaux des groupes, ce qui allège considérablement les procédures. Surtout, c'est à l'utilisateur qu'il revient de vérifier que son environnement technique lui permet d'accéder au service en ligne, et plus à l'acheteur qui peut ainsi se recentrer sur son rôle de pilotage de la relation.

## ***4.4 Les fondements théoriques***

La DSI est de plus en plus placée dans une relation client-fournisseur. Dans ce type de relation, sa légitimité se bâtit d'abord sur le savoir-faire et l'excellence dans les nouveaux produits, plus que dans la relation hiérarchique.

Le but pour la DSI est de montrer comment elle peut contribuer à la réalisation des objectifs métiers de ses clients.

Cela suppose aussi que la DSI soit consciente qu'elle n'est plus en situation de monopole et donc qu'elle se préoccupe de la concurrence, c'est-à-dire qu'elle soit capable de reconnaître ses points forts et ses points faibles, de savoir pourquoi elle est choisie ou pourquoi ses clients restent fidèles. C'est une authentique démarche marketing qu'il faut mettre en œuvre, et non une simple amélioration de la qualité.

Le point de départ d'une relation saine consiste donc à formaliser l'offre existante de services. Cet exercice est encore trop souvent incomplet dans beaucoup d'entreprises.

Par habitude de son métier, de son organisation, de son savoir-faire, de ses clients, on n'éprouve pas toujours le besoin de **formaliser ses services**.

Pour remédier à cet oubli, le plus commode est de distinguer :

- les services de base, offerts à tous les clients ;
- les services complémentaires, qui permettent de différencier l'offre sur certains segments.

Au passage, on peut aussi se poser la question de la politique de marques correspondante, ainsi que de son patrimoine d'image (image voulue, image déposée).

On aboutit ainsi à un **portefeuille d'offres**, dont la raison d'être est d'adresser les demandes variées d'un portefeuille de clients.

Le processus de constitution du portefeuille de clients passe généralement par la segmentation, processus que nous allons maintenant décrire rapidement.

À ce stade, il n'est peut-être pas inutile de rappeler ce qui constitue l'un des principaux objectifs du marketing en général, et qui dans le cas du marketing des services où la prestation est « coproduite » par le fournisseur et le client, peut parfois constituer le seul objectif : ce n'est ni de vendre ni de faire la promotion d'un produit, mais **d'organiser sa stratégie clientèle.**

Un des outils les plus répandus pour organiser sa stratégie clientèle et procéder à la segmentation la plus proche de la réalité est la constitution de la matrice attrait / pérennité des clients. La construire suppose d'être capable de répondre à deux questions :

- *qu'est ce qui fait que nous voulons que cette entité reste un client ?*
- *qu'est ce qui fait que ce client veut partir ou changer de solution ?*

On aura intérêt à lister plusieurs critères pour chaque question, car celles-ci n'appellent pas de réponses binaires. Parmi les critères applicables dans une grande variété de situations, on peut citer :

- pour qualifier la pérennité du client :
  - l'ancienneté (l'âge) de la relation,
  - la qualité de la relation avec les décideurs,
  - la satisfaction des utilisateurs,
  - la stabilité de l'entreprise et de son management,
  - l'absence de relations avec des concurrents ;
- pour qualifier l'attrait du client :

- le volume (la contribution) de la relation, qui peut se comptabiliser en chiffre d'affaires ou en profit pour une entreprise lucrative, mais plus généralement en participations du client aux (co)productions du fournisseur de services,
- la diversité des produits et services consommés, notamment par rapport à la distinction entre projets innovants et projets de diversification opérée au chapitre 5 de ce rapport,
- la qualité de la référence constituée par l'entreprise cliente, tant en terme d'image qu'en ce qu'elle représente comme source de diversification,
- le potentiel de croissance du client et sa capacité à entamer le développement de projets supplémentaires.

On aboutit ainsi à une catégorisation en trois grandes familles :

- les clients prioritaires ;
- les clients critiques ;
- les clients secondaires.

Les **clients critiques** et les **clients prioritaires** sont ceux pour lesquels la DSI devra consacrer le plus de ressources, les premiers parce qu'ils sont volatiles et que leur départ nuirait à l'activité ou à la représentativité de la DSI, les seconds parce que la solidité des relations nouées avec eux est vitale pour le développement de la DSI.

Prenons le cas du service en ligne du Cigref comme illustration, dont on a vu que le Cigref souhaitait en faire un reflet fidèle de son activité. Dans ce contexte, les clients critiques pourraient être constitués par les nouveaux membres, ou les membres éloignés géographiquement (province, étranger) qui pour ces



raisons n'ont pas eu l'occasion d'avoir une relation aussi dense que des membres basés à Paris et adhérents depuis plusieurs années à l'association. Veiller à ce que ces membres soient fidèles au service en ligne et trouvent l'information qu'ils viennent y chercher, c'est se donner une chance supplémentaire pour qu'ils deviennent plus rapidement des membres actifs.

Les clients prioritaires pourraient être recherchés sur des critères classiques de proximité ou d'ancienneté, mais aussi sur des critères comme le niveau de contribution à l'élaboration des prises de position du Cigref sur certains sujets placés sous les feux de l'actualité, par exemple le passage à l'an 2000 ou la libéralisation des télécommunications.

Dans le cas d'une DSI, la segmentation des clients pourra se faire, suivant le contexte, à partir de plusieurs critères concurrentiels :

- par fonction :
  - direction générale,
  - directeurs opérationnelles,
  - maîtres d'ouvrage,
  - utilisateurs,
  - informaticiens ;
- par rôle :
  - décideur,
  - prescripteur,
  - relais d'opinion,
  - producteur de service concurrent (autre service informatique, organisateur, etc.),
  - producteur de service sous-traitant,
  - producteur de service,

- utilisateur de service ;
- par type de comportement :
  - niveau de satisfaction (de très à pas du tout satisfait),
  - type de relation (positive à conflictuelle),
  - mode d'action (proactif, suiveur, frein...).

On a souvent critiqué les approches de segmentation du marché comme étant trop réductrices et forcément sujettes à interprétation, puisque fortement influencées par la personnalité de ceux ayant procédé à la segmentation.

Il est vrai qu'une segmentation est au sens strict du terme une vue de l'esprit, mais peut-il en être autrement sur des offres souvent complexes, en tout cas pour la plupart très loin de leur phase de maturité ?

Pour remédier à cette limite intrinsèque, nous conseillons de recourir à deux méthodes éprouvées une fois que la technologie ou l'offre considérées ont commencé à trouver leurs premières applications :

- l'enquête de satisfaction client ;
- le panel d'utilisateurs.

**L'étude de satisfaction** reste l'outil fondamental pour :

- produire annuellement un indice de satisfaction ;
- mesurer les attentes des clients ;
- comprendre les raisons de satisfaction et d'insatisfaction ;
- comprendre les besoins d'évolution ;
- donner les grands objectifs d'amélioration pour l'année.

Cependant, par sa structure, l'enquête de satisfaction induit généralement une sur-représentation des décideurs et des payeurs.

C'est pourquoi il est bon de la compléter par des panels d'utilisateurs, auprès de qui on va recueillir la valeur finale du service rendu. Ces études sont plus légères en nombre de questions, plus fréquentes et portent sur plus de personnes. Bien faites, elles peuvent être un fort vecteur de notoriété et d'image.

Les enquêtes de satisfaction et les panels sont des préalables à la connaissance des clients. La différence se fait sur l'analyse des résultats : des traitements plus ou moins exhaustifs sont envisageables, mais cette analyse est le point de passage obligé pour dresser la typologie des comportements clients.

Suivre cette méthode augmente les chances d'aboutir à une bonne définition de sa stratégie clientèle, et permet en tout état de cause d'identifier précisément les clients critiques et les clients prioritaires, c'est-à-dire l'ensemble des clients que l'on ne veut surtout pas perdre.

Mais cela ne suffit pas à garantir le succès de la mise en œuvre de la stratégie.

D'une part parce que les mutations technologiques dans le domaine de l'informatique et des télécoms sont très rapides, et que l'on peut se retrouver très vite en dehors du marché.

D'autre part parce qu'il faut tenir compte d'une autre logique complémentaire du marketing : l'étude des **comportements** et l'analyse des sources de **motivation**.

Ce terrain est aujourd'hui l'un des domaines les plus en friche dans les nouvelles technologies, et l'analyse marketing traditionnelle peine à expliquer pourquoi un standard informatique ou une norme de télécommunications s'imposent alors que leur voisins ont sur le papier beaucoup plus de qualités.

Sans trancher sur le sujet, il est probable que des expériences aussi différentes que le succès mondial de Microsoft Word, le décollage du GSM ou, bien plus modestement, la croissance du service en ligne du Cigref, sont à mettre en grande partie sur le compte d'un même phénomène : les « **externalités** » de réseau. On signifie par ce terme que le service en réseau considéré est d'autant plus utile que le nombre de personnes qui l'utilisent est grand. La valeur du service est proportionnelle au nombre de clients. Cet « effet club » profite au fournisseur, qui bénéficie généralement de fortes économies d'échelle, mais aussi aux clients, puisque la propension à payer des nouveaux clients augmente avec la valeur acquise par le service.

À partir d'un certain seuil, on a sur le marché concerné un **phénomène d'éviction** qui se produit au profit du **service dominant**, car il devient plus coûteux aux réfractaires de ne rien faire que de basculer sur le service.

Voilà pour le « comment ? », thème sur lequel les recherches commencent à abonder. Quant au « pourquoi ? », il est évidemment beaucoup plus difficile de se référer à une recette miracle qui permettrait à coup sûr d'inventer le produit qui sera plébiscité par le marché (et quel marché, d'ailleurs ?).

Un phénomène mérite cependant l'attention dans le domaine des technologies de l'information : c'est celui

des **communautés d'intérêt**, qui renforce les chances d'arriver à une masse critique de clients ou d'utilisateurs, et qui passe au minimum par le rassemblement autour de valeurs fédératrices, et de façon tout aussi importante autour d'un vocabulaire commun, ce qui réduit d'autant les coûts d'apprentissage et les barrières à l'entrée.

Un gain de temps et d'énergie précieux qui vous permettra peut-être d'avoir « le bon produit, au bon endroit et au bon moment ».

#### ***4.5 Les points à retenir***

La technologie n'est pas une fin en soi. Ce qui compte c'est le service, voire l'usage.

Savoir organiser sa stratégie clientèle est une condition clé du succès.

Il n'y a pas de place pour toutes les technologies. Il ne faut donc pas hésiter à provoquer de phénomènes d'éviction en organisant des communautés d'intérêt autour d'un produit jugé stratégique.

C'est ce « club de clients » fidèles qui imposera *in fine* le produit, pas le DSI.



## 5. LE MARKETING OPÉRATIONNEL DES INNOVATIONS EN INFORMATIQUE

### 5.1 L'opinion des dirigeants

*Question Cigref-Sofres : Jusqu'où la DSI doit-elle s'impliquer dans la stratégie générale de l'entreprise ?*

**Les (à moitié) convaincus :**

- « La DSI doit s'impliquer dans la stratégie générale de l'entreprise jusqu'à faire des propositions de solutions en regard des objectifs stratégiques fixés aux différents DO. »
- « La DSI doit être une force de proposition pour l'entreprise mais doit être contrôlée politiquement. Ils peuvent faire péter la baraque même avec la meilleure volonté du monde. »

**Les (franchement) réticents :**

- « Pas utile d'aller plus loin que la stratégie des SI : c'est déjà une lourde tâche. La stratégie générale doit être bien perçue et comprise, sans pour autant s'y impliquer. Ne mélangeons pas tout ! »
- « Que la DSI s'implique déjà dans une stratégie des SI et nous verrons où se situera le degré d'implication dans la stratégie de l'entreprise. »

## 5.2 L'équation à résoudre

Comment faire prendre conscience aux métiers des possibilités introduites par les nouvelles technologies ?

Comment faire comprendre que les ruptures technologiques qui font partie intégrante de la stratégie du système d'information ont aussi une influence sur la stratégie générale de l'entreprise ?

## 5.3 Le cas d'une grande entreprise : la SNCF



© SNCF

### ***Une politique d'entreprise volontariste : INFORM@TIQUE COMMUNIC@NTE pour tous***

Bien sûr, plus personne ne conteste aujourd'hui (du moins ouvertement) les mérites de la mise en réseau de l'entreprise.

Mais pour passer du discours à l'acte et de l'expérience vitrine à une transformation en profondeur des processus d'une grande organisation, il faut plus que de simples paroles, comme nous allons le voir maintenant, avec Sébastien Bachollet, adjoint à la direction du pilotage du système d'information et des télécommunications (PSIT) et responsable du programme *Inform@tique communic@nte*.



**Cigref** : Pouvez vous tout d'abord nous rappeler le périmètre et les objectifs du programme dont vous avez la responsabilité ?

**Sébastien Bachollet** : les objectifs d'informatique communicante correspondent à trois axes de développement :

- pour l'internet : passer de l'ère de l'information à celle du commerce électronique ;
- pour l'intranet : passer du foisonnement des projets au développement coordonné ;
- pour la messagerie électronique : passer de l'isolement des services à l'interopérabilité.

Ces trois axes s'appuient bien entendu sur une évolution nécessaire et complémentaire des infrastructures de transport (capacité du réseau longue distance, bande passante avec Internet...) et des infrastructures de services logiciels (garde-barrière, interconnexion de messageries...).

**Cigref** : Comment passer d'un projet « Recherche » à un projet dont le comité exécutif se sente responsable et orienté vers toutes les populations de l'entreprise ?

**S.B.** : Ce point conditionnait en effet la réussite du programme.

Nous avons franchi cette étape en organisant une journée nationale au siège de l'entreprise le 9 février 1998, avec au programme :

- l'inauguration du site intranet de l'entreprise ;
- la participation d'un millier de cheminots, dont cent cinquante de province ;
- la venue de tous les correspondants informatiques ;

- la présence de dirigeants de l'entreprise, invités spécialement et guidés personnellement à travers l'exposition.

Au soir de cette journée, les principaux dirigeants de l'entreprise avaient vu beaucoup de visiteurs et des présentations très concrètes dont ils avaient pu comprendre très rapidement l'utilité d'un déploiement à plus grande échelle. La conséquence directe est qu'ils ont demandé :

- d'équiper les membres du comité exécutif ;
- de répliquer la journée pour les responsables d'établissement.

Dans le bilan, on aura garde de ne pas oublier les cheminots qui ont pu à cette occasion voir des réalisations et des projets, se faire présenter les normes et préconisations liées aux projets d'Inform@tique Communic@nte et ainsi avoir la possibilité et la volonté d'en devenir les acteurs et les promoteurs.

**Cigref :** Après avoir suscité autant d'attentes, avec une vitrine aussi brillante, n'existe-t-il pas un risque de générer des déçus de l'informatique communicante, en n'étant pas capable de répondre aux demandes par la mise en place de services correspondants ?

**S.B. :** Pour gérer ce risque qui existe toujours, il faut se rappeler que le marketing de l'informatique ne se résume pas à la promotion de nouvelles technologies.

Sans même parler de la mise en œuvre d'une infrastructure assez solide et flexible pour absorber de nouveaux projets, le marketing de l'informatique emprunte à la fois au marketing industriel pour la définition d'un produit normé, et au marketing des services pour la forte composante relationnelle et le

caractère de « coproduction » du service par le client et le fournisseur.

C'est cette double dimension que chacun doit garder présente à l'esprit. Prenons un exemple : les sites intranets à la SNCF.

### ***La définition d'un produit normé***

Elle s'appuie sur une charte intranet en trois tomes :

Tome 1 : Principes et éléments directeurs de l'intranet SNCF.

- organisation humaine à mettre en place

Tome 2 : Préconisations techniques pour la mise en place de sites intranet.

- solutions techniques normatives

Tome 3 : Charte électronique (traitant de l'identité visuelle, « navigationnelle » et multimédia)

- être homogène au niveau de l'entreprise

- intégrer son site à l'ensemble des autres

### ***L'enrichissement par le relationnel***

Pour déployer et faire vivre un site intranet, il faut :

- Mettre en place l'équipe en charge du site
  - le commanditaire (Directeur de l'entité),
  - le rédacteur en chef,
  - le sitemestre ;
- Participer aux séminaires d'accompagnement pour :
  - partager les règles de l'intranet (Charte de l'intranet),

- obtenir le référencement du site ;
- Identifier le contenu utile du site.

**Cigref :** Quelle importance attachez-vous à la présence de relais, et quelle organisation auriez-vous tendance à préconiser pour maximiser l'impact d'une gamme de produits et services comme « inform@tique communic@nte » à tous les niveaux de la structure ?

**S.B. :** Compte tenu de la diversité des métiers, des cultures et des organisations dans les grandes entreprises, il est délicat de prétendre détenir la vérité sur le sujet. En nous en tenant plus modestement au seul cas de la SNCF, nous avons mis en place une organisation à trois niveaux :

- Des comités de pilotage pour chaque grand axe du projet, associant des décideurs de tous les secteurs concernés : la direction du pilotage du système d'information et des télécommunications (PSIT) et la direction de la communication, mais aussi les directions des branches métiers concernées, et des représentants des régions.
- Une maîtrise d'ouvrage à deux facettes : la direction PSIT et la direction de la communication : c'est bien le moins pour un programme baptisé « inform@tique communic@nte »...
- Enfin, une maîtrise d'œuvre interne, en première ligne pour le déploiement et l'exploitation sur tout le territoire national d'une infrastructure sans laquelle le déroulement du programme serait impossible. Elle assure aussi un support technique de qualité auprès des nombreux acteurs locaux.

## 5.4 Les fondements théoriques

Comme l'a montré le rapport *Veille stratégique* du Cigref paru en septembre 1998, l'introduction de technologies de pointe passe par trois phases :

- **l'identification**, qui découle d'une démarche d'état de l'art et de la consultation d'experts ;
- **l'évaluation**, qui permet de préciser les conditions d'acquisition de la technologie concernée, les avantages, inconvénients et risques associés, et enfin la pérennité et la solidité ;
- **la décision**, où les dirigeants sélectionnent, parmi les technologies qui leurs sont proposées, celles qui leur semblent les plus adaptées aux métiers de leur entreprise et les plus à même d'en soutenir le développement par l'innovation.

La DSI doit adopter un comportement en adéquation avec les métiers de l'entreprise : avance technologique dans certains cas ou retard relatif dans d'autres, il n'y a pas de meilleur choix en valeur absolue.

La plupart des grandes entreprises ont d'ailleurs une vision duale de l'introduction des NTIC et oscillent à raison entre deux attitudes : coups marketing et logique d'infrastructure.

Quels en sont les avantages et inconvénients ?

Coup marketing	Infrastructure
Facile à justifier, peu coûteux au départ	ROI souvent lointain et incertain
Peut démarrer avec quelques clients internes motivés	Remet en cause des habitudes, repose sur des synergies
Imitation facile et rapide pour les concurrents	Offre de solides barrières à l'entrée
Difficulté à passer du coup isolé au déploiement, et à intégrer à l'existant	Cohérence de la solution, économies d'échelle
La prolifération de nouveautés peut être ruineuse	Promesse de minimisation des coûts d'entretien à long terme

Le marketing opérationnel de l'innovation en informatique doit donc aller puiser dans le domaine du **marketing industriel**, en travaillant sur les moyens de faire de ses innovations et de ses mises à niveau d'infrastructure des normes et standards pour l'entreprise. Lorsque la DSI y parvient, c'est l'ensemble de l'entreprise qui pourra en tirer le bénéfice, notamment économique, et la DSI pourra envisager l'innovation suivante. Si elle n'y parvient pas, il lui faudra en comprendre les raisons et redéfinir sa stratégie en conséquence.

On l'a vu dans le cas de la SNCF, le marketing industriel n'est pas la seule source d'inspiration à considérer. Il en est une autre qui constitue un vecteur essentiel pour renforcer le degré d'acceptation des projets de normes et standards de la DSI : c'est le **marketing relationnel**, que nous décrivons plus en détail au chapitre suivant.

Les normes et standards s'inscrivent en effet dans la perspective plus générale de gestion d'un portefeuille d'offres par la DSI. Or si connaître son offre, c'est bien, savoir la faire évoluer, c'est mieux.

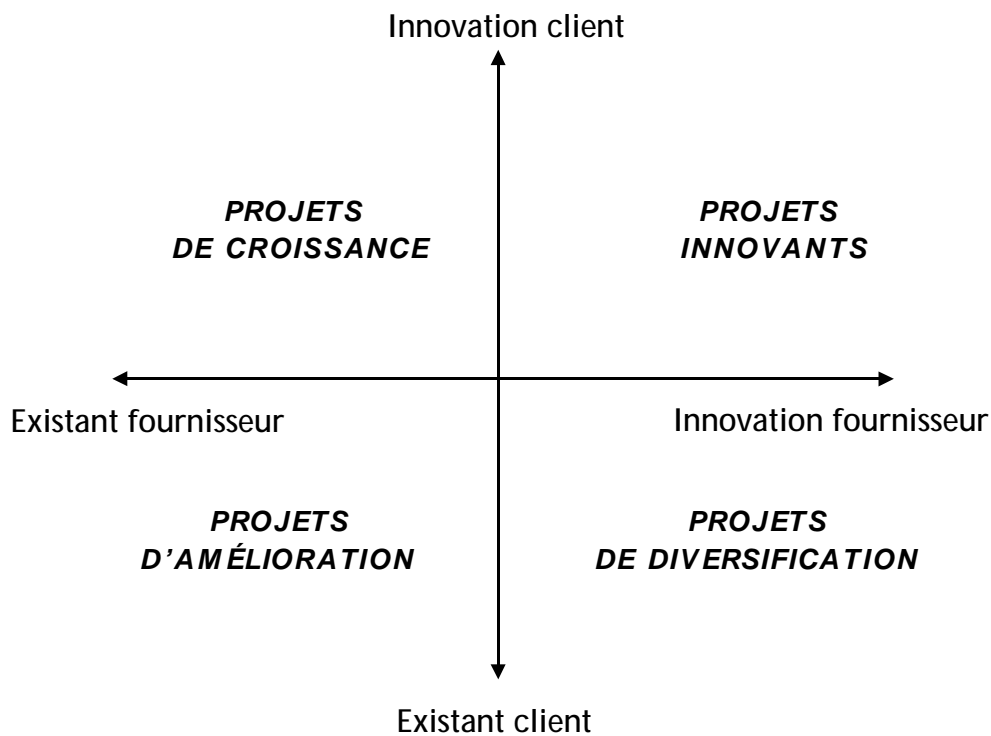
Comment ? En maîtrisant le processus d'innovation. L'innovation évoque des ruptures et laisse présager un fort degré de nouveautés. En fait, elle s'inscrit souvent dans une continuité par rapport à l'existant.

La qualification des innovations repose sur le croisement de deux critères : la nouveauté pour le client et la nouveauté pour le fournisseur.

- Les **projets innovants**, les seuls à être nouveaux pour le client et le fournisseur. Leur succès reposera sur un fort investissement mutuel. Exemple type : le *data warehouse*. Compte tenu des phases d'apprentissage et de réglage inhérentes à de tels projets, une mise en œuvre efficace passe impérativement par une forte collaboration de tous les acteurs concernés.
- Les **projets de diversification**, qui ne sont nouveaux que pour le fournisseur, alors que le client peut trouver aussi bien ailleurs. Exemple type : monter un réseau privé de toutes pièces. Ce type de projet peut être accepté, mais il faut s'attendre à de fortes tensions dès que le fournisseur interne sera vu par certains de ses clients comme prenant du retard technologique par rapport au marché.
- Les **projets de croissance**, qui ne sont nouveaux que pour le client et permettent de réutiliser des savoirs techniques présents dans l'entreprise. L'internet, et plus généralement la mise en réseau de l'entreprise, tombent dans cette catégorie chaque fois que la DSI a su y bâtir un pôle d'excellence.

- Les **projets d'amélioration continue**. Dans ce dernier cas, plus que l'innovation de service, c'est le développement de l'usage qui devra être examiné.

On obtient ainsi la grille d'analyse suivante :



*Grille d'analyse des innovations.*



## 5.5 Les points à retenir

De l'amélioration continue à l'innovation en passant par la diversification et la croissance, il n'y a pas une mais des stratégies possibles pour chaque SI.

Les normes et standards restent un point d'ancrage fort. La DSI a tout intérêt à en montrer les avantages économiques aux décideurs, même dans les stratégies de rupture.

Chaque nouvelle technologie considérée comme stratégique par la DSI doit pouvoir se décliner, au besoin par une logique de « coups marketing », en services où les branches métiers qui le souhaitent pourront s'instaurer coproducteurs.

Les clients n'ont rien en particulier contre les infrastructures, mais détestent être pris pour des contribuables, c'est-à-dire payer pour des choses qu'ils ne comprennent pas. Au DSI de savoir en vendre les mérites (économies d'échelle, facteur de différence par rapport à la concurrence, entretien réduit...), de les fondre dans des gammes de services « packagés » ou en dernier ressort d'obtenir l'accord de la direction générale pour avancer envers et contre tout...



## 6. LE MARKETING OPÉRATIONNEL DES SERVICES EN INFORMATIQUE

### 6.1 L'opinion des dirigeants

*Question Cigref-Sofres : Globalement, comment jugez-vous votre direction informatique ?*

- « Plutôt bien : Ils travaillent de plus en plus avec les utilisateurs et ils ont fait d'énormes efforts pour écouter. »
- « Gestionnaire et suiveuse : Ne sont pas à la pointe technologique, n'ont pas les moyens nécessaires pour être suffisamment fiables. »
- « Efficace et solide mais pas assez réactive : Il n'y a pas de projets inférieurs à 18 mois ; lourdeur du dispositif et beaucoup de vieux applicatifs. »
- « Ils se défoncent, bossent, sortent des choses, portent le chapeau dans tous les dysfonctionnements de l'entreprise. »
- « Bonne en tout. Support indispensable. Bon relationnel interne. Capacité à résoudre les problèmes. »
- « Très grande compétence, peu participative, trop chère. »
- « En progression constante, mais pas assez proche des utilisateurs. »

### 6.2 L'équation à résoudre

Dans des entreprises où le budget est le plus souvent dans les branches opérationnelles, comment faire travailler ensemble l'informatique et les métiers pour coproduire les meilleurs services ?

### 6.3 Le cas d'une grande entreprise : Le CCF



© Marc Riboud

**Cigref** : Pouvez-vous nous rappeler le contexte dans lequel est apparu le besoin de faire du marketing informatique au CCF ?

**Guy Lapassat, DSI** : Au CCF, comme dans la plupart des autres entreprises, les informaticiens ont dû accorder une part croissante de leur temps à communiquer avec les utilisateurs, les maîtres d'ouvrage et les responsables.

L'écart s'est creusé sur de nombreux sujets entre la perception des informaticiens et celle des décideurs, qui attendent plus de puissance et de simplicité pour un prix réduit.

**Cigref** : Comment avez-vous fait face à cette nouvelle donne ?

**G.L.** : Il ne suffisait plus aux informaticiens de livrer des systèmes opérationnels pour satisfaire leurs interlocuteurs. Il fallait également convaincre de l'utilité des projets, de l'intelligence des choix d'infrastructure, de la nécessité de nouvelles méthodes de travail, et prouver la valeur ajoutée de l'informatique. Ce comportement, nouveau pour les informaticiens, s'est imposé par la force des choses, sous la pression des utilisateurs et des maîtres d'ouvrage, mais aussi par une volonté d'informer, de

communiquer et de promouvoir une image positive de l'informatique.

Les actions s'inscrivent dans un plan plus large de gestion des ressources humaines « BEST », dont l'acronyme rappelle qu'un informaticien doit penser « banque », « enjeux » et « services » autant que « technologie ». Le plan est progressivement mis en œuvre, mais, comme il s'agit de conduire un changement culturel profond, rien n'est jamais fini...

**Cigref** : Par quoi avez-vous commencé ?

**G.L.** : Les premières mesures relevaient simplement d'exigences indispensables à une administration des services informatiques. Il s'agissait de mettre en œuvre des méthodes de gestion de projet, de *reporting* des activités informatiques, de gestion des incidents (gestion de crise, portefeuille d'incidents, SVP...).

Toutefois, il était clair, dès la mise en œuvre de chacun de ces processus, que l'accent devait être mis sur ce qu'on appellerait le « *design* » dans la conception d'un produit : la nécessité d'accorder la priorité aux points de vue du métier, à la circulation de l'information vers l'utilisateur et le maître d'ouvrage.

De plus, il ne suffisait pas de rédiger et de mettre en pratique des procédures pour qu'elles aient leur plein effet. Il fallait aussi en assurer la promotion auprès des utilisateurs et des maîtres d'ouvrage, les adapter pour les faire admettre et prouver que le monde informatique tenait à être au service de ses clients.

Somme toute, cependant, ceci n'était rien d'autre que le travail minimum attendu d'un service logistique, même s'il représentait un progrès significatif.

En parallèle, nous avons également entrepris de mieux vendre nos projets et nos services.

**Cigref :** Pouvez-vous nous expliquer les actions plus spécifiques que vous avez appliquées sur les projets ?

**G.L. :** Ce sujet est le plus connu des domaines où s'exerce l'art de la communication et de la promotion, et il sort pour partie du cadre de cette étude.

Toutefois, le succès d'un projet, puis du système qu'il a fait naître, tout comme l'entente entre maître d'œuvre, maître d'ouvrage et utilisateur, sont des éléments importants pour la promotion directe et indirecte de l'informatique auprès des décideurs.

Au-delà des besoins d'efficacité de gestion du projet, l'objectif du marketing du projet est quadruple :

- faire adhérer chacun des participants au projet ;
- souder l'équipe de projet pour garantir son efficacité ;
- créer des liens qui amélioreront la relation humaine hors du cadre du projet ;
- informer le personnel et les décideurs de l'entreprise pour convaincre des atouts du projet.

La mise en œuvre et l'amélioration régulière de méthodes de gestion de projet, très proches de celles qu'utiliserait un sous-traitant, a permis de répondre à l'essentiel des besoins et des attentes (notes de définition de projet, de suivi de projet, de fin de projet, planification, etc.).

**Cigref :** *Avez-vous quelques « secrets de fabrication » pour rendre cette promotion plus efficace ?*

**G.L. :** La tradition veut que les applications et les domaines applicatifs reçoivent un nom, souvent acronyme : Contact pour la base clients, Topaze pour les

crédits, Profil pour la gestion des risques de taux et de marché, Orient pour les télécommunications, etc.

Certains objectent qu'il serait plus compréhensible de donner comme nom la fonction elle-même, Crédits au lieu de Topaze, par exemple. Il est vrai qu'un utilisateur non initié ne peut comprendre sans explication la finalité du système d'information à la seule lecture de son nom. Par contre, l'expérience confirme ce qu'affirmait un ancien directeur informatique du CCF : « Un projet sans nom n'existe pas. »

Nous savons que dans la grande distribution, un produit générique sans marque ne se vend pas comme un produit de marque. La communication et le marketing sont plus faciles à réaliser quand on dispose d'une marque. Un projet ou un service disposant d'un nom est plus facile à identifier.

Le nom lui-même, s'il est bien choisi, apporte un élément positif à la communication. Enfin il n'y a plus de confusion possible entre le processus lui-même et le logiciel qui le traduit.

Cette tradition a favorisé la création de logos propres à chaque service. Quand ils existent, ces logos sont utilisés dans le cadre du projet, mais, surtout, ils servent à identifier les documents produits – manuels d'utilisation, de formation, etc., ils servent d'icônes sur les bureaux virtuels et de repère sur les sites intranet, etc.

Plus rarement, la promotion d'un projet ou d'un service s'accompagne de « signes de reconnaissance » : plaquette explicative, accessoire portant le logo (t-shirt, pins...), tapis de souris, cocktails de lancement ou de conclusion, etc. La présence ou le soutien de hauts responsables est bien évidemment un facteur additionnel majeur de motivation.

Pour certains projets critiques par leur impact sur la clientèle ou leurs conditions d'exécution (dates de fin imposée, complexité du projet, etc.), des séminaires, des réunions de concertation et d'information peuvent compléter le dispositif d'animation.

**Cigref** : Êtes-vous satisfait du dispositif que vous avez mis en place ?

**G.L.** : Notre promotion des projets peut encore s'améliorer :

- en enrichissant l'information fournie à la maîtrise d'ouvrage, aux utilisateurs et aux partenaires sociaux, et en étendant le principe d'information aux systèmes majeurs, notamment sur la justification et les modalités de lancement du projet ;
- en gérant un journal du projet ;
- en généralisant la création de sites intranet regroupant toute l'information utile sur chaque projet et chaque système ;
- en généralisant les bilans de fin de projet ;
- en mettant en œuvre des mesures de satisfaction, *via* des enquêtes ponctuelles ou des panels ;
- en accroissant la fréquence des entretiens avec les utilisateurs finaux, notamment les agences bancaires.

## **6.4 Les fondements théoriques**

### **6.4.1 Techniques de promotion, vente et marketing**

Le marketing est parfois réduit à l'une de ses manifestations : la vente, la promotion ou les études de marché. Ces réductions permettent de critiquer à bon compte le marketing, soit pour pointer son excès de pouvoir, soit plus fréquemment pour en pointer les



limites. Quelques définitions sont donc indispensables pour clarifier le débat.

**La vente est une notion différente du marketing.** L'objectif du vendeur est de faire du chiffre d'affaires en cherchant à recruter des clients pour une offre déjà constituée. Ce n'est donc qu'un moment dans la mise en œuvre d'une stratégie marketing.

**La promotion est une forme particulière de vente** qui substitue au vendeur en chair et en os un dispositif de diffusion de messages informatifs et persuasifs au travers de supports disposant d'une large audience.

Au fur et à mesure que les techniques de promotion se perfectionnent, le niveau d'exigence du client (décideur ou utilisateur) augmente, et il faut faire attention à ne pas donner une impression contre-productive de déjà-vu.

Parmi les réalisations qui sortent du lot et que les membres du Cigref ont eu l'occasion de rencontrer, on peut en citer une : l'Échangeur.

- L'Échangeur a été créé sous forme de GIE européen par Laser (Lafayette Services, qui comprend Cofinoga et Telemarket) et Cetelem, auxquels se sont joints l'Espagnol El Corte Ingles et le Britannique Sears.
- C'est un laboratoire d'expérimentation du commerce électronique, qui présente sur 2 000 m<sup>2</sup> l'état de l'art des nouvelles technologies de l'information appliquées aux échanges commerciaux, aussi bien sous forme de démonstration d'applications que de conférences.
- La puissance de l'Échangeur, c'est son caractère éminemment réel, dans un domaine où les approches futuristes et virtuelles sont devenues la norme et finissent par toutes se ressembler.

- Mais c'est aussi l'histoire d'une création voulue par deux hommes complémentaires : Messieurs Lemoine, vice-président des Galeries Lafayette et Jean-Claude Pelissolo, stratège informatique du groupe. Un exemple à suivre ?

Pour conclure, on citera **les études de marché**, autre forme très connue de marketing, même si elles ne constituent pas un passage obligé de la démarche.

Car heureusement, **l'intuition et la prise de risques** sont aussi une manière de faire du bon marketing opérationnel et de concevoir un produit qui trouve son public. À une condition cependant que nous allons voir maintenant : le prix.

#### ***6.4.2 La tarification et la facturation des services***

Quand une DSI s'interroge sur son plan marketing, il lui est naturel de réfléchir à son marché, à ses services, à ses clients, et encore plus à son mode de communication. Ces sujets constituent trois des quatre composantes du marketing mix (produit, distribution, communication). Le quatrième élément (prix) est rarement pris en compte comme un paramètre modulable, chacun pensant qu'il s'agit d'une règle de gestion analytique imposée par les méthodes de contrôle de gestion de l'entreprise. Mais est-ce vraiment le cas ? La DSI ne peut-elle pas l'inclure dans son approche marketing ?

#### **Perception des clients**

- Quel DSI n'a jamais eu la moindre critique sur le prix excessif des informaticiens ?
- Avez-vous déjà vu une direction opérationnelle préférer une SSII à la DSI « parce que son tarif quotidien était inférieur » (en fait parce que le taux de

facturation hors taxes était inférieur au coût complet analytique interne) ?

- Qui a eu à faire à une direction ou une filiale qui se plaignait des dépassements de budget et refusait de les payer ?

Bien sûr, le monde n'est pas parfait. Il arrive que les équipes informatiques commettent des erreurs, coûtent trop cher pour le service fourni, ou dépassent indûment les délais ou les budgets, et même les deux à la fois.

Il est plus rare, pour ne pas dire impossible, que le taux de base d'une SSII soit inférieur au taux équivalent, à charge et prestations égales, d'une informatique interne toute notion de niveau de service, de qualité ou de valeur ajoutée exclue.

Fondamentalement, les décideurs qui posent ce genre de problème se trompent dans leur analyse et leurs conclusions. Sauf à renoncer à expliquer et à justifier les modalités de facturation, le marketing de la DSI peut essayer de changer le point de vue de ses vrais ou faux « clients internes », au minimum en expliquant la constitution, ou, même, en modifiant son système de tarification et de facturation.

### ***Les solutions possibles***

Quand les produits informatiques ne sont pas immatériels (programmes, architectures, etc.), leur prix au kilo ou au mètre cube est considérable. Comment expliquer que la facture des équipements ou des télécoms augmente alors que le prix unitaire du Mips et du gigaoctet s'effondre ?

Il n'est pas plus naturel d'admettre qu'un programme correspond en fait au travail sur mesure réalisé par un artisan, un exemplaire unique, dont il faut comparer le coût au prix de fabrication et non au prix de vente

unitaire d'un progiciel distribué à des dizaines ou à des millions d'exemplaires.

Un maître d'ouvrage ne connaît pas le mode de fabrication des programmes. Sait-il que les tarifs d'une SSII n'incluent pas – sauf clause explicite et facturée – le support logistique (locaux, bureaux, poste de travail, outils de développement, hébergement, etc.) et technique (équipes systèmes, administration de réseau, architecture, etc.), alors qu'un coût complet interne en tient compte ?

Comprend-il qu'une DSI qui facture analytiquement ses équipes ne prévoit en général ni marge bénéficiaire, ni aléa pour dépassement divers de charge, délais ou budget, et, de ce fait ne prévoit aucune réserve de personnel pour parer aux erreurs d'estimation et de gestion de projet qui ont pour origine aussi bien ses équipes que les demandeurs eux-mêmes ?

Face à ces différentes questions, deux solutions sont envisageables :

- L'une, traditionnelle dans son esprit et dans son application : se contenter d'appliquer les règles internes concernant les modalités d'imputation analytique des centres de coût (« Après tout, la DRH, les services d'immeuble ou la direction juridique ou le trésorier ne se posent pas de question »), en espérant que la direction générale ou la lassitude feront taire les critiques, mais n'étoufferont pas les rancœurs.
- L'autre, beaucoup plus novatrice et proche des métiers : se pencher vraiment sur la question et se demander comment, sans tricher avec la réalité des coûts, modifier la structure des tarifs et les modes de facturation pour parvenir à une réaction des interlocuteurs conforme aux intérêts de l'entreprise.

## 6.5 Les points à retenir

Les clients attendent de leur DSI le meilleur de l'informatique.

La réponse, le « BEST » de l'informatique d'entreprise : business, enjeux, services et technologies. Un nouveau mode de pensée pour satisfaire les clients de la DSI.

Un service qui marche est un service que les clients s'approprient.

Un service sans nom n'existe pas.

Un service, cela se vend. Et cela a un prix.



## 7. LE MARKETING OPÉRATIONNEL ET LA MESURE DE L'EFFICACITÉ

### 7.1 L'opinion des dirigeants

*Question Cigref-Sofres : Quand vous prenez une décision concernant vos SI, de quelle information avez-vous besoin ? Que vous manque-t-il ? De qui vous entourez-vous ?*

- « Toutes les informations sont collectées par le DSI. Il ne manque que le retour sur investissement, difficile à évaluer. »
- « On rassemble les responsables au sein d'une commission dite informatique. Chacun apporte les informations nécessaires, mais il manque souvent la définition de la stratégie de l'information et la politique des SI (la coordination des SI entre eux, la répartition budgétaire et la dimension transversale). »

### 7.2 L'équation à résoudre

Comment catégoriser les investissements informatiques, et en évaluer les bénéfices attendus, en particulier les bénéfices financiers ?

Sur quels indicateurs et quelles méthodes s'appuyer pour mesurer ces bénéfices et comment surmonter l'apparente intangibilité des projets informatiques dans des organisations complexes ?

### 7.3 Le cas d'une grande entreprise : EDF

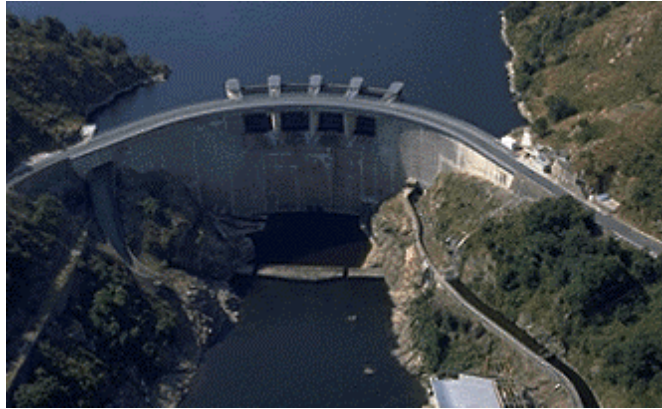


Photo D.R.

Face à une dégradation des indicateurs de satisfaction clientèle (valeur négative) de son activité infogérance bureautique, malgré un budget important et chroniquement déficitaire (plus de dépenses que de recettes) de l'activité, le service du traitement de l'information d'EDF et de Gaz de France a souhaité mieux connaître les raisons d'un tel *hiatus*. Le responsable du marketing, Jacques Miquel, a choisi une approche d'analyse de la valeur et a lancé une étude des valeurs de sa clientèle interne.

**Cigref** : quelle est la finalité d'une étude des valeurs de vos clients ?

**Jacques Miquel** : C'est de **connaître les valeurs décisionnelles** des acheteurs ou des prescripteurs afin de satisfaire pleinement leurs attentes et de concentrer les efforts du service du traitement de l'information d'EDF et de Gaz de France (investissements, communication, force de vente, services) sur les composants à forte valeur ajoutée.

**La valeur** d'un produit ou d'un service est toujours la résultante d'au moins trois composants que sont **le prix**,



**la qualité et la relation** tissée entre le client et le producteur du produit. Chaque composant est lui-même la somme de plusieurs attributs intervenant dans la chaîne de valeurs et perceptible par le client.

La **valeur attribuée** par le client à un produit ou service est en réalité une **notion subjective** et par conséquent relative. Donc, la valeur sera différente selon les différents segments de clientèle (par exemple, les VIP n'ont pas les mêmes attentes que les agents commerciaux de proximité). Plus la segmentation est fine, plus l'analyse des valeurs est pertinente.

**Cigref** : Comment s'y prend-on pour faire une telle étude ?

**J.M.** : Pour chaque segment de clientèle, **les attentes exprimées** par les clients et leur importance sont évaluées, puis pondérées et hiérarchisées. La pondération des valeurs attribuées par les clients aux différents composants de l'offre permettra de déterminer les produits ou services perçus comme innovants ou différenciateurs. Il est alors plus aisé de valoriser dans l'offre finale les attributs du produit les plus appréciés, en focalisant la communication et les services sur les critères de choix les plus importants pour les clients.

***Plus concrètement, comment faites-vous?***

**Avec les exploitants**, en groupes de travail (de deux à trois heures). On va décomposer l'offre de service en une centaine d'items selon une arborescence basée sur les trois piliers classiques du marketing mix : la nature des services offerts, leurs prix, la nature de la relation avec le client. Puis, toujours avec les exploitants, on évalue, pondère et hiérarchise les composantes de l'offre. Ce qui bien sûr est influencé par l'énergie et les moyens mis en œuvre par les équipes.

Dans une deuxième phase **avec les clients** en groupes de travail de 6 à 10 personnes par segment, on réalise l'évaluation, la pondération et la hiérarchisation des composantes de l'offre vue évidemment sur l'angle des attentes.

Les différences entre la vision des exploitants et celle des clients nous indique les endroits où il faut porter les efforts :

- les composantes jugées prioritaires par les clients doivent faire l'objet d'efforts immédiats, surtout lorsque l'évaluation du service rendu est inférieure aux attentes ;
- les moyens à mettre en œuvre sont à rechercher en priorité là où l'exploitant dépense sur des composantes jugées non prioritaires par les clients.

**Cigref** : Quelles sont les conditions du succès ?

**J.M.** : La première condition est le soutien de la direction : la première expérience doit être commanditée par le DSI. la maîtrise d'œuvre de l'étude doit être confiée au marketing qui, lui, doit impliquer les exploitants.

La deuxième est de se faire assister par un spécialiste qui, outre l'apport méthodologique, peut s'avérer un médiateur précieux avec les clients (qui se « lâcheront » plus facilement avec un tiers pour exprimer leurs souhaits).

La troisième condition est de procéder sans trop de délai : toute l'étude doit durer moins de trois mois.

**Cigref** : Tout ceci semble s'appliquer à une régulation interne des dépenses informatiques par une relation

client-fournisseur forte. Appliqueriez-vous la méthode dans un système de régulation moins marchand et avec un pouvoir de décision plus centralisé ?

**J.M.** : Quel que soit le système de régulation, la question se pose de choisir les dépenses les plus pertinentes. Le décideur, quel qu'il soit (client ou *manager*), souhaite dépenser le moins possible pour obtenir la satisfaction maximum des besoins fonctionnels.

La méthode d'analyse de la valeur est particulièrement bien adaptée à l'établissement de référentiels (besoins, fonctions, moyens/coûts) donnant au décideur des éléments d'orientation pour ses choix.

Le fait que la méthode implique un dialogue organisé entre les exploitants et les clients (ou utilisateurs) permet en outre de solidifier les dossiers de décision.

## 7.4 Les fondements théoriques

La première source de motivation du dirigeant apparaît plus que jamais être la **création de valeur**, dont les deux mesures les plus répandues sont l'*EVA*® (*Economic Value Added*) et la *MVA*® (*Market Value Added*).

Deux formes de création de valeur prédominent, l'une durable, l'autre moins :

- la réduction des coûts, qui explique que les annonces de plans sociaux sont presque toujours suivies en bourse d'une hausse du titre concerné ;
- le développement d'un avantage concurrentiel, dont Porter a montré dès 1986 qu'il était la seule façon durable de ne pas détruire de la valeur.

C'est donc d'abord dans l'utilisation de l'informatique et des télécoms comme catalyseur de création de valeur que doit s'inscrire la communication avec les décideurs.

Il ne faut cependant pas se cacher la difficulté qu'il y a à vouloir mesurer l'impact de technologies du XXI<sup>e</sup> siècle avec des indicateurs du XX<sup>e</sup> siècle, voire du XIX<sup>e</sup>.

Ainsi, lors du petit déjeuner Cigref-Les Échos organisé fin 1998 sur le thème de la prise de décision dans les investissements informatiques, Denis Kessler, vice-président du Medef (Mouvement des entreprises de France), s'est étonné de voir que les règles de comptabilité classiques amenaient la plupart des entreprises à faire entrer les réaménagements de locaux dans les investissements, et les développements logiciels dans les dépenses courantes.

Aussi, sans attendre une hypothétique révision des normes comptables, nous conseillons d'avoir également recours à des approches complémentaires à la création de valeur permettant de mieux traiter les actifs intangibles, notamment l'approche de réalisation des bénéfices. Le Cigref en a débattu lors d'une réunion avec le cabinet d'études spécialisé DMR.

Le cadre d'analyse de cette méthode développée il y a plusieurs années doit permettre non seulement d'identifier un maximum de bénéfices, mais aussi de bien comprendre la façon dont ils peuvent être réalisés, en gardant présent à l'esprit que :

- les résultats immédiats d'un investissement représentent rarement l'ensemble des bénéfices escomptés ;
- les bénéfices ne se réalisent pas aux endroits prévus ni aux moments prévus ;
- il est difficile d'identifier clairement, au départ, l'ensemble des bénéfices potentiels ;
- les organisations ont des compétences limitées en matière de gestion du changement ;

- les organisations ne savent pas gérer les grands programmes pour lesquels il leur faut réaliser simultanément et de façon intégrée des projets multiples.

Ce qu'un certain nombre d'économistes ont repris sous le terme de « paradoxe de Solow », du nom du plus connu d'entre eux qui a déclaré au milieu des années 1990 :

« Les chiffres de l'informatique et des télécommunications sont partout dans l'économie américaine, sauf dans l'augmentation des gains de productivité. »

La méthode de réalisation de bénéfices ne permet pas d'apporter une réponse globale à cette interrogation macroéconomique, mais elle permet en revanche à chaque entrepreneur, au niveau microéconomique qui est le sien, de mesurer les conséquences de ses décisions dans les technologies de l'information.

Pour cela, l'élément central est le **programme** dans lequel s'inscrit un ensemble de projets.

Les projets ont vocation à délivrer des résultats, suivant en cela les préconisations d'un cahier des charges.

Le programme a lui vocation à délivrer des bénéfices directement mesurables par le décideur.

Pour montrer les bénéfices concrets qu'une telle méthode peut engendrer, prenons le cas de Sollac, la branche aciers plats du groupe Usinor, qui a mis en œuvre cette démarche il y a quelques années, et écoutons le témoignage de Jean-Pierre Corniou, DSI d'Usinor.

- Sollac est parti du constat que l'approche historique consistant à utiliser les mêmes plates-formes et applications pour l'ensemble de ses clients n'était plus

adaptée au niveau d'exigence de ses plus grands partenaires, en particulier dans l'industrie automobile.

- Décision fut donc prise de définir un programme sur mesure pour satisfaire les besoins des constructeurs automobiles, programme induisant des changements dans onze des douze systèmes d'information de l'entreprise, d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement, aussi bien pour la prise de commandes que pour la production, pour l'inventaire et la facturation.
- Ce programme, majeur pour Sollac, a permis d'arbitrer entre les projets, de fixer de nouvelles priorités, et en rendant les technologies de l'information plus visibles, d'obtenir le soutien de l'organisation, aussi bien des dirigeants de Sollac que des autres acteurs concernés.

À l'arrivée, ce programme a permis d'améliorer de façon très significative la qualité du service fourni aux grands clients de Sollac dans le secteur automobile.

On voit là un exemple de la puissance du concept, et l'intérêt qu'il peut y avoir pour beaucoup d'entreprises à mettre en œuvre de telles démarches. Mais en soi, DMR considère qu'il ne s'agit que d'une étape, qui ouvre des perspectives sur les deux volets suivants :

- la gestion de portefeuilles de programmes ;
- la gestion des cycles de vie des programmes.

## 7.5 Les points à retenir

Si le coût de l'informatique peut être évalué par le DSI, la valeur de l'informatique est toujours déterminée par le client.

La raison d'être fondamentale de l'informatique est d'être un catalyseur de création de valeur.

Le calcul de la valeur et son amélioration passent par une segmentation de la clientèle, car il y a autant de valeurs élémentaires que de segments de clientèle.

Le DSI peut influencer fortement sur la création de valeur : il lui faut pour cela prendre l'initiative de programmes d'action ciblés qui, en fédérant plusieurs projets de façon cohérente, permettront de délivrer des bénéfices parfaitement identifiés par le décideur.





## 8. LES LIMITES DU MARKETING

### 8.1 L'opinion des dirigeants

*Question Cigref-Sofres : Quels sont les changements souhaitables dans le rôle de votre direction informatique ? Qu'en attendez-vous ?*

- « La mise en œuvre des technologies les plus avancées, les plus sûres ; mais ce n'est pas à la technologie de dicter ce que seront les systèmes de demain. »
- « Son rôle, c'est d'être à l'écoute de toutes les améliorations du processus d'entreprise, de faire un effort de réflexion sur les grands applicatifs et leurs évolutions et de mesurer en permanence le degré de satisfaction des utilisateurs. »
- « Davantage architecte en organisation globale de la banque et pas seulement architecte informatique ; chaque DO le fait mais il y a un problème de cohérence. »
- « Son rôle, c'est maintenant de superviser les SI, d'assurer la veille technologique, de proposer des solutions, de conseiller les utilisateurs. »
- « Elle ne doit pas se cantonner, dans la mesure du possible, à une fonction d'exécution. Elle doit être une cellule de proposition donc être près des DO et en connaître leurs activités. »
- « Son rôle est de coordonner les systèmes du groupe, de les concevoir en s'appuyant sur la compétence des DO et des utilisateurs. J'en attend davantage de communication en interne et beaucoup plus d'anticipation. »

**Question : Qu'est-ce qui change dans vos attentes vis-à-vis de votre directeur des systèmes d'information ?**

- « Mon degré d'impatience. Il y a urgence à être plus participatif, à prendre le goût du partage des responsabilités. »
- « Il doit apporter plus d'informations technologiques à l'ensemble des participants. Communiquer pour convaincre de l'importance des SI dans le groupe (formation, initiation). Prendre en compte uniquement la fonction transversale. Reporter les charges sur les DO. »
- « Essentiellement, plus de flexibilité et plus de communication avec les utilisateurs. »
- « Il doit participer à la prise de décision et faire des propositions, s'éloigner de la technique informatique et devenir le conseil de la DG. »

## **8.2 Critique du marketing interne de l'informatique**

Le marketing interne, celui de l'informatique en particulier, est loin d'avoir acquis droit de cité dans l'entreprise.

Non seulement il est peu répandu, même quand les DSI en font sans le savoir, mais il n'a pas de doctrine **reconnue**. Tout au plus peut-il se prévaloir des méthodes de marketing des services, dont nous avons dit qu'elles étaient **relativement** peu pratiquées.

Surtout, les dirigeants, les directeurs opérationnels et bien souvent les directeurs informatiques considèrent cette pratique comme inutile, inadaptée, voire inacceptable dans une entreprise. Certains peuvent même reprocher à ses tenants des dépenses indues en ce domaine. **S'il est parfois facile d'obtenir les budgets de communication pour un projet (lettre d'information sur le projet,**

animation des équipes, etc.), il est plus souvent délicat de justifier une telle dépense. On lit parfois qu'il est fondé de consacrer 5 % des charges totales d'un projet à son marketing.

Un autre type de critique se base sur le constat que, habituellement, une DSI n'est pas dans une situation de marché concurrentiel, et que soit les règles de marketing ne s'appliquent pas, soit elles ne sont applicables que si la DSI accepte, de gré ou de force, l'idée de se mettre dans un contexte client-fournisseur, et se mette en concurrence réelle avec d'autres, qu'il s'agisse d'informatiques internes, de SSII ou autres entrants dans un marché plus ouvert.

Nous avons pris soin, dans les paragraphes précédents, de montrer que les techniques de marketing s'appliquent aussi dans ces situations de marché monopolistique ou semi-captif, même si ces conditions particulières exigent des adaptations ou, plus exactement, une utilisation modulée des techniques de marketing.

À bien examiner les composantes du marketing mix, un DSI aura toujours à s'interroger sur le type de services offerts (*product*), la tarification (*price*), les exécutants et les bénéficiaires de ses actions (*place*), et les modes de communication avec ces derniers (*promotion*).

Les plus positifs, parmi ceux qui jugent inutile la démarche marketing, considèrent qu'il n'y a là qu'un habillage de pratiques.

Selon eux, ce marketing n'est autre qu'un ensemble d'actions de communication plus ou moins indispensables, voire un élément indissociable des méthodes informatiques (gestion de projets, d'incidents, de dossiers d'investissement), qui doivent s'enseigner et s'imposer au sein des équipes dans le cadre de la

formation aux méthodes, aux relations humaines, à la maîtrise de la qualité, et certainement pas sous un label spécifique de « marketing ».

Les défenseurs du marketing peuvent déjà répondre que, si la meilleure façon de faire du marketing est de lui donner un autre nom, la fin justifiant les moyens, autant l'appeler plan qualité ou projet de communication, pourvu que la démarche soit celle consistant à tirer le meilleur parti des ressources informatiques et que les méthodes de marketing soient utilisées.

En effet, l'intérêt de classer sous l'étiquette « marketing » cette approche des problèmes mentionnés au chapitre précédent vient de la prise de conscience qu'un DSI et, plus largement, tout informaticien, ou toute personne ayant à traiter d'un sujet informatique, peut tirer profit de méthodes de marketing pour structurer son action :

- comprendre un problème, en se positionnant comme un offreur de services face à un consommateur ;
- faire comprendre son offre, en analysant le comportement et les réactions de sa cible ;
- développer l'écoute (mesures de satisfaction, enquêtes sur le terrain, mesures de résultats, etc.) ;
- intégrer les méthodes de communication et de motivation dans la gestion des projets ;
- définir les règles de tarification et de facturation ;
- etc.

Les méthodes de marketing offrent « une grille de lecture » aux actions de communication et aux pratiques de gestion de l'informatique.

Cela étant, peu importe que les diverses manifestations d'une démarche marketing soient intégrées sous une autre appellation dans les méthodes de gestion de projet,

de veille technologique, d'études d'opportunité, d'analyse de la valeur, de techniques de *management* ou de gestion des ressources humaines.

En fait, la démarche marketing relève plus d'un état d'esprit de la DSI que de l'application d'une méthode particulière.

Elle offre non seulement l'avantage de structurer la réflexion et la décision (phases de marketing stratégique et opérationnel), de mieux comprendre les choix de communication et les réactions des cibles (décideurs, maîtres d'ouvrage, utilisateurs), mais elle peut aussi faire école pour opérer des changements culturels et réduire les écarts entre informaticiens et utilisateurs.

Il est en effet plus facile, bien souvent, de sensibiliser et de former les informaticiens à la communication avec leurs interlocuteurs en employant le langage et les méthodes du marketing qu'avec celui et celles des ressources humaines, plus abstraites.

Enfin, à ceux qui objectent que seule la DSI s'inquiète de faire du marketing, faut-il conseiller non pas d'arrêter cet effort méritoire, mais plutôt de l'étendre à l'ensemble des directions en déficit de communication ?

Sans aller jusque-là, notons que le Gartner Group, dont une des missions est d'évaluer l'évolution des TIC en analysant les réalisations et les projets des entreprises, a publié plusieurs notes sur le marketing de l'informatique, révélant ainsi que cette pratique existe, et l'encourageant :

- « *Despite the respect IS is finally getting for gains and productivity and company valuation, the gap between IS and the business is still deep and wide.* »

- « *Marketing the IS Organization is... an important issue in today's climate.* »
- « *Common misperception about most IS organizations...: late, unresponsive, does not really understand the needs of our business.* »
- « *Primary reason of marketing: ... reverse these misperceptions.* »
- « *Fundamentally marketing is communication.* »

Extraits de « *Marketing the IS Organization* » - Gartner Group – Talking Technology – CD-ROM décembre 98

Les Américains, en avance sur l'Europe de quelques années, ont critiqué plus tôt leurs DSI, mais ont aussi vu plus vite revenir le balancier. Aujourd'hui, la déferlante Internet et la crise de l'an 2000 favorisant la prise de conscience (?) des dirigeants, l'informatique a de nouveau les faveurs des CEOs. Ceci n'empêche pas les CIOs, peut-être prévenus des dangers de ne parler que technique, de se préoccuper de leur marketing.

Certains n'ont pas hésité à se doter d'un spécialiste à plein temps : « R. Carayol, CIO d'IPC, a pris la décision peu ordinaire d'engager un responsable communication et marketing à plein temps pour faire comprendre aux autres unités et aux grands responsables le champ d'activités de la DSI et la façon de l'employer pour créer des opportunités dans toute l'entreprise. » (R. Sykes, in Computer Business Review – août 1999).

Bien sûr, aucune campagne de marketing ne réussira jamais si la DSI ne fournit pas des services de qualité. Tout au plus permettra-t-elle de réduire le degré d'insatisfaction ou l'intensité des protestations. Pourtant, elle fera au moins passer le message que la DSI est prête à écouter ses interlocuteurs, qu'ils soient décideurs, maîtres d'ouvrage ou utilisateurs.

Le piège — ou le bon côté — est que, une fois lancé dans une telle entreprise, la DSI devra impérativement poursuivre cet effort de communication et de promotion si elle ne veut pas ternir son image.

Il semble que les années à venir vont obliger les DSI à décider de mettre en pratique une politique de marketing mûrement pensée. Qu'ils lui donnent le nom de plan qualité, programme de communication efficace ou mission marketing, ou qu'ils la pratiquent sans lui donner d'étiquette, il faudra bien se lancer dans l'arène.

Il vaudra mieux, dans ce cas, savoir comment on joue aux jeux qui s'y pratiquent...

### ***8.3 Les fondements théoriques***

Le lecteur est en droit de se poser la question suivante : faut-il généraliser la relation client-fournisseur dans l'entreprise ?

Pour répondre à cette question, il faut avoir conscience que, poussée à sa limite, la généralisation de la relation marketing au sein de l'entreprise transforme tous les membres de l'organisation en fournisseurs et clients.

Si on accepte totalement la notion de client interne, il faudra être capable d'assumer son choix jusqu'au bout.

L'une des premières conséquences est que le client dans l'entreprise, comme le client externe, aura toute latitude pour choisir un fournisseur en fonction de son intérêt individuel.

Conséquence concrète : chaque membre de l'entreprise pourra en toute indépendance soit passer commande en interne, soit sous-traiter à l'extérieur.

C'est le cas dès aujourd'hui pour des projets dans le domaine de l'internet, pour lesquels la direction des systèmes d'information peut parfois être mise en concurrence.

On voit poindre les limites d'une telle conception : fragmentation de l'organisation, marchandage permanent, opportunisme éventuel des acteurs, et montée des coûts de transaction.

Une seconde conséquence, et non des moindres, c'est le risque de détruire les conditions mêmes de l'innovation qui, nous l'avons vu au chapitre 5, repose sur un équilibre fragile.

On est en effet loin d'avoir démontré que la systématisation d'une relation client-fournisseur au sein de l'entreprise contribue à la circulation de l'information, favorise la motivation et suscite l'innovation.

Bien au contraire, une innovation est une nouvelle combinaison de ressources qui, par définition, n'est pas disponible sur le marché, sauf à être une imitation.

Faire de chaque membre de l'entreprise le client de son voisin de bureau, c'est renvoyer toujours sur d'autres la source de l'innovation. Attendre systématiquement les innovations d'un fournisseur, c'est condamner à plus ou moins brève échéance l'entreprise à imiter ou acheter les nouveaux produits et les nouveaux processus créés par d'autres.

Cela ne veut pas dire qu'il faut jeter le marketing des TIC aux orties, mais qu'il faut le remettre dans la perspective de ce qui fait la spécificité d'une entreprise : une combinaison unique de ressources et de compétences.

Par « ressources », nous entendons notamment tous les actifs matériels ou immatériels comme les équipements,



le système d'information et les brevets ou les marques. Par compétences, nous signifions l'ensemble des routines propres à l'organisation, aussi bien dans les domaines de la conception que de la mise en production.

Ces ressources et compétences résultent de l'accumulation d'un savoir spécifique au moyen de l'expérience passée : C'est dans la durée que l'on apprend à mieux gérer ses stocks et à optimiser sa chaîne logistique, à faire fructifier ses marques et son capital image, à développer un système d'information vraiment orienté client.

Si l'on accepte cette représentation de l'entreprise comme un organisme engagé dans un processus permanent d'**apprentissage collectif**, il paraît difficile de transformer radicalement ce milieu en une place de marché interne, car l'apprentissage collectif est plus que la somme des apprentissages individuels.

Renoncer à cette représentation pour une DSI et se transformer en simple SSII ou opérateur télécoms interne, c'est prendre le risque que des fonctions aussi vitales pour la bonne marche de l'entreprise que l'architecture ou l'urbanisme du système d'information soient complètement délaissées.

Dès lors, où se situe l'apport essentiel du marketing ?

À notre sens, à deux niveaux essentiels :

- Tout d'abord, **pour identifier clairement les besoins des métiers** de l'entreprise, et à partir de là, rassembler les savoirs dans des pôles d'excellence technologiques. Cela constitue pour les DSI une occasion majeure de contribuer à la réalisation des objectifs de l'entreprise, à la condition expresse de savoir assurer le *leadership* technologique et d'utiliser cette position de *leader* non pour brider les initiatives des autres, mais au contraire

pour permettre aux meilleures d'entre elles d'exprimer tout leur potentiel.

- Ensuite, pour une autre raison tout aussi fondamentale : **pour redonner le pouvoir de décision en informatique aux décideurs.**

Car entre contraintes techniques et contraintes de calendrier, entre nécessité de faire plaisir à toutes les branches et de préserver la continuité avec l'existant, les choix informatiques sont encore trop souvent des non-choix opaques pour le décideur.

Il en résulte des décisions subies par l'ensemble des acteurs, parce que le bénéfice de faire et le risque de ne pas faire n'ont pas été suffisamment expliqués au départ.

Pour ces deux raisons, il nous a semblé important de regarder de plus près une dernière dimension, qui est une condition *sine qua non* à la mise en œuvre d'actions marketing d'envergure par le DSI vers les autres décideurs de l'entreprise : le **leadership technologique**.

#### **8.4 Les points à retenir**

Malgré la pression des résultats à court terme, tout dans l'entreprise ne se résume pas à une relation client-fournisseur.

Le marketing interne de l'informatique permet, par l'identification des besoins des métiers de l'entreprise, de constituer les pôles d'excellence technologique les plus adaptés.

Et il permet, aussi et surtout, de redonner le pouvoir de décision en informatique aux décideurs.

## 9. LE LEADERSHIP TECHNOLOGIQUE DANS L'ENTREPRISE

### 9.1 L'opinion des dirigeants

*Question Cigref-Sofres : Jusqu'où la direction générale doit-elle s'impliquer dans l'évolution des SI ?*

- « Jusqu'à vendre la DSI aux grandes instances du groupe. »
- « Jusqu'à soutenir l'informatique par des actions personnelles permettant de faire contrepoids aux nombreux freins, à la non-acceptation, voire à l'hostilité manifestée par un certain nombre d'acteurs en interne comme en externe. »
- « La gestion et le management n'ont pas besoin de mon implication. Il faut que je m'implique dans l'évolution de la mentalité des acteurs. »
- « Je dois m'impliquer le moins possible ou alors c'est que je n'ai pas choisi le bon DSI. Mon implication devrait se limiter à l'aide et l'appui permanent qu'il mérite ; ne pas le désavouer ; le faire admettre, le faire reconnaître par toute l'entreprise comme l'un des moyens de la stratégie récemment mise en place. »
- « Il faut que je m'implique beaucoup. En attendant que mon DSI le fasse, il faut que je soutienne les SI dans leur capacité à bien répondre aux demandes de solutions informatiques. La gestion et le management ne m'inquiètent pas, le DSI peut faire face, mais je m'impliquerai fortement dans l'évolution par le recrutement de généralistes de l'information, de communicants et de conseils. »

### 9.2 Le leadership, la nouvelle frontière du DSI ?

Au vu des déclarations de la page précédente, on pourrait penser que le chemin est encore long à parcourir.

D'une certaine façon, le nombre relativement restreint de participants au groupe de travail du Cigref pourrait accréditer cette thèse. Pourtant, un certain nombre de signes avant-coureurs nous laissent penser que nous sommes en bonne voie.

Pourquoi ?

- Parce que la prise de conscience des directeurs généraux de la nécessité de faire monter en puissance la fonction de DSI, même si elle est lente, est indéniable.
- Parce que le développement des alliances et l'expansion internationale des grands groupes français favorise les remises en question et permet de faire émerger plus rapidement les fortes personnalités à l'aise dans les recompositions et la recherche de synergie.
- Parce que les DSI sont de plus en plus conscients que leur mission ne consiste pas seulement à bien maîtriser la technique, mais bien à être à l'écoute des utilisateurs et à réaliser l'alignement du système d'information sur la stratégie de l'entreprise.

C'est dans ce contexte que les DSI doivent s'attacher à deux axes de développement majeurs pour leur légitimité :

- l'image de l'informatique dans l'entreprise ;
- la compréhension de l'informatique par les dirigeants.

### ***Gérer l'image de l'informatique***

L'impression de puissance souvent dégagée par l'informatique, sa complexité, son coût, les problèmes qu'elle crée aux utilisateurs et aux décideurs, la pression des médias, des fournisseurs et de l'environnement externe à l'entreprise (autres décideurs, environnement familial, etc.) sont autant de facteurs qui créent d'eux-

mêmes une image de l'informatique décalée par rapport à la réalité. Dans certains cas, ce décalage crée même des incompréhensions et des préjugés qui nuisent à la bonne marche des projets ou conduisent à des décisions non optimales.

Il est nécessaire de faire savoir et de démontrer que l'informatique est composée de professionnels au service de l'entreprise pour contrebalancer des effets usuels :

- Quelle que soit la qualité des services offerts, la communication naturelle porte plus sur les difficultés rencontrées que sur les succès obtenus.
- Il existe un écart – mesurable et mesuré – entre la réalité et la perception du service fourni. Les progrès obtenus au fil des ans, et mesurés, en matière de productivité et de niveau de service ne sont pas toujours perçus comme tels par des utilisateurs et des dirigeants qui subissent de leur côté une forte pression de leur environnement professionnel.
- Les services offerts par l'informatique évoluent pour répondre aux attentes de l'entreprise.

Dans ce domaine, le rôle des relais d'opinion est fondamental, ainsi que celui des sources externes à l'entreprise. Soit celles-ci montrent que l'informatique est reconnue par des tiers, *a priori* neutres, soit elles fournissent des points de comparaison *a priori* objectifs :

- *benchmarking* de production, de télécommunication, de projets, et comparaison des coûts avec d'autres entreprises françaises et étrangères ;
- présence dans les journaux professionnels (*interviews*, participation à des tables rondes) ;
- participation active à des associations professionnelles ;
- publications professionnelles.

Des actions purement internes sont également nécessaires :

- présence dans les revues d'entreprise ;
- diffusion et valorisation des meilleurs dossiers techniques, dont la présentation permet d'identifier l'origine et doit souligner le caractère professionnel de l'émetteur ;
- séminaires mixte maîtres d'œuvre – maîtres d'ouvrage ;
- rencontres avec les utilisateurs ;
- diffusion de revues de presse ;
- enquête de satisfaction.

L'effort à faire en ce domaine reste permanent :

- développer les rencontres (hors projets et travaux courants d'exploitation) entre informaticiens, maîtres d'ouvrage et utilisateurs ;
- favoriser la promotion indirecte par les appuis externes et internes ;
- contrôler l'image de l'informatique et faire connaître l'enseigne « Informatique » et les diverses marques associées.

### ***Comprendre l'informatique***

La tâche des responsables informatiques consiste à apporter aux décideurs l'information nécessaire aux grandes décisions comme aux choix techniques propres à un projet particulier :

- expliquer ce que sont les technologies de l'information disponibles, en montrer l'utilité pour l'entreprise ;
- assurer une veille technologique (équipements, logiciels, méthodes,...) ;

- assurer la veille fonctionnelle en coordination avec les divers métiers de l'entreprise ;
- démontrer la nécessité de la relation entre stratégie d'entreprise et choix informatiques ;
- analyser les grands dossiers d'investissement informatiques et en expliquer les incidences sur les choix stratégiques de l'entreprise ;
- présenter les métiers de l'informatique et leur évolution ;
- réduire les écarts culturels entre informaticiens et décideurs, ce qui implique des actions des deux côtés.

Ces tâches peuvent être difficiles, tant du fait de la complexité des technologies de l'information que du peu de temps que peuvent y consacrer les grands responsables. Quelques actions qui se sont déjà révélées efficaces sont à retenir :

- entretiens entre responsables et grands fournisseurs sur les orientations informatiques et l'offre du marché ;
- séminaires internes sur des sujets ciblés (Internet, télécommunications...) ;
- projets pilotes concernant de nouvelles technologies (sécurité, internet, poste de travail...) ;
- enquêtes auprès des dirigeants sur le rôle de technologies ;
- formation de dirigeants « à la carte » ;
- études spécifiques ponctuelles à la demande.

En revanche, plusieurs tentatives d'information *via* une « lettre des technologies » ont donné peu de résultats, l'offre des éditeurs de la presse professionnelle et des sociétés de service ne parvenant pas à s'adapter aux attentes des dirigeants. Les axes de progrès sont connus :

- développer des rencontres avec des spécialistes externes et des « références » ;
- identifier les messages porteurs ;
- améliorer l'information sur les conclusions de la veille technologique et fonctionnelle ;
- identifier les projets pilotes essentiels.

Comme on le voit, ces deux axes de développement supposent pour le DSI de se mettre en situation de délivrer des messages stratégiques vers les décideurs sur les technologies de l'information. Notre analyse est que cela est d'autant plus facile et reconnu si le DSI a également entrepris de se positionner en *leader* technologique, comme nous allons le voir maintenant.

### 9.3 Les fondements théoriques

Le Cigref a eu l'occasion de débattre des enjeux du *leadership* technologique et des moyens de le développer avec Bernadette Lecerf Thomas, dirigeante du cabinet MC2, spécialisé dans la communication, les démarches de changement et le *coaching* des cadres à fort potentiel.

MC2 part d'un constat : sur le thème devenu central des technologies de l'information, les frontières de l'entreprise sont désormais ouvertes de façon irréversible, et ce sont les médias, les grands fournisseurs et quelques gourous qui contribuent de façon grandissante à forger l'opinion des décideurs sur le sujet.

Regretter cet état de fait, c'est s'exposer pour le DSI à un décalage croissant entre les promesses entrevues à l'extérieur et le réalisme technique qui s'impose en interne. À plus ou moins brève échéance, c'est se condamner à une attitude défensive.



Pour en sortir, il faut donc être capable de passer d'une position réactive à une position innovatrice.

Mais être reconnu comme innovateur ne se décrète pas. Pour obtenir cette reconnaissance, MC2 préconise de passer par un certain nombre d'étapes :

Tout d'abord, rentrer dans une démarche d'innovation suppose de remplir deux préalables :

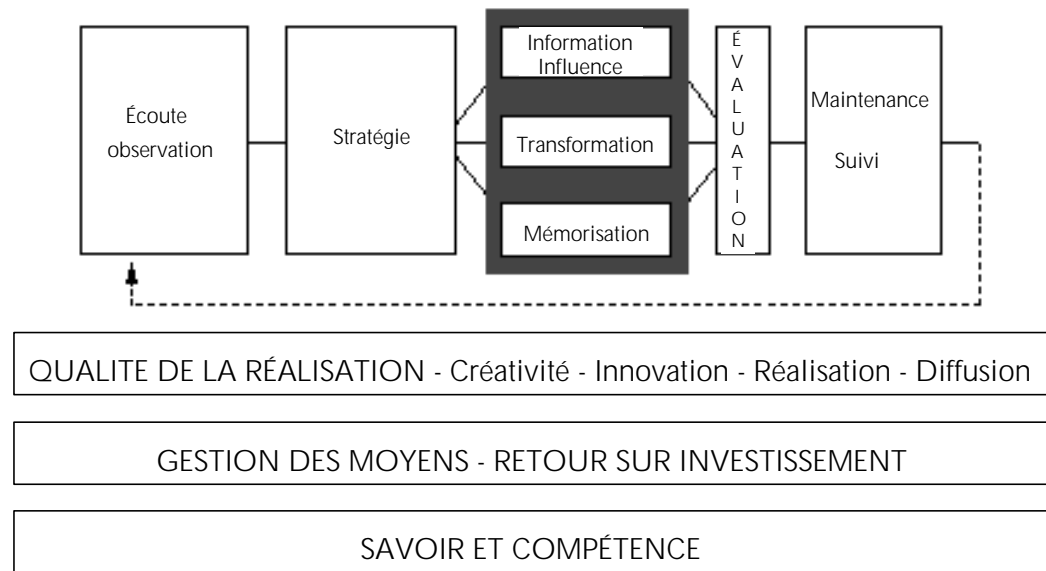
- être prêt à communiquer ;
- être soi-même irréprochable dans la recherche de la satisfaction des clients sur les services existants.

Dit sous cette forme, cela semble aller de soi, aussi présenterons-nous un peu plus ces deux points afin qu'ils prennent toute leur signification :

la communication, c'est ce que l'autre a compris, et pas forcément ce que l'on a dit ;

la perception de la qualité est un jugement cognitif, alors que la satisfaction des clients est plus relationnelle voire affective. Fournir un service perçu (et pas seulement « mesuré ») comme de qualité impose donc de jouer sur les deux tableaux.

Dans ce contexte, la méthode générale pour aller vers une communication efficace vers les décideurs peut se résumer par le processus itératif suivant :



Source : MC2

### *La connaissance du processus de communication.*

L'expérience montre néanmoins que connaître le fonctionnement du processus de communication et appliquer la méthode décrite ci-dessus ne suffit pas.

Il faut en effet être crédible vis-à-vis des autres acteurs pour que l'application d'une telle méthode paraisse légitime.

Pour acquérir cette crédibilité, le spécialiste de l'informatique doit donc se transformer progressivement en *leader* technologique.

Cette transformation est une transformation lourde. Plusieurs années sont souvent nécessaires pour passer du rang de spécialiste à celui de *leader*.

Les différentes dimensions de la transformation à réaliser sont décrites sur le tableau ci-dessous :

<b>Position</b>	<b>SPÉCIALISTE</b> <i>Lui-même et son métier</i>	<b>MANAGER</b> <i>Les autres et la relation</i>	<b>LEADER</b> <i>L'intégration de l'autre et de la vision à la fonction</i>
<b>Polarité</b>	Contenu	Processus	Sens
<b>Valeurs</b>	<b>Technique</b>	<b>Organisation</b>	<b>Business</b>
<b>Mode de pensée</b>	Linéaire <i>quoi et quoi faire ?</i>	Systemique <i>quoi et comment faire faire ?</i>	Holistique <i>Pourquoi, et pour quoi faire ou faire faire ?</i>

Les méthodes de *coaching* individuel permettent de travailler en profondeur sur plusieurs dimensions de l'identité amenées à évoluer :

- l'identité personnelle ;
- l'identité managériale ;
- l'identité relationnelle.

Mais pour éviter de se trouver au terme du processus avec un DSI visionnaire coupé du reste de l'organisation, il ne faut pas oublier de travailler sur deux autres dimensions :

- la satisfaction client qui, comme nous l'avons déjà vu, ne peut souffrir aucune dégradation ;
- une évolution dans l'équipe du DSI. Être capable de faire évoluer la culture de l'équipe par des approches de dynamique de groupe pourra en effet considérablement renforcer le statut du DSI, qui sera valorisé dans l'entreprise par la compétence et la vision reconnues de ses proches collaborateurs.

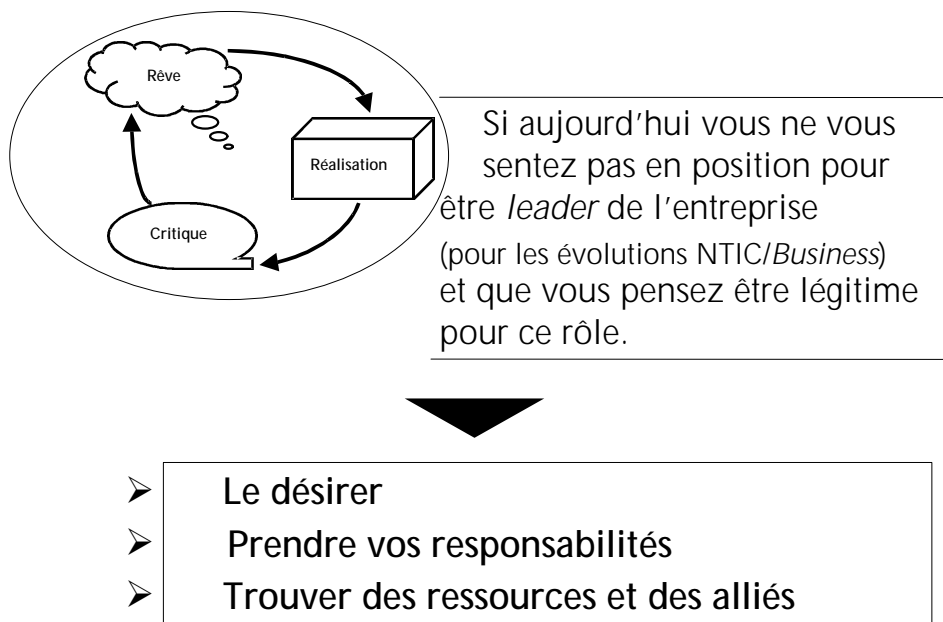
C'est donc bien d'un projet de changement qu'il s'agit, qui comme tout changement doit s'articuler autour de phases de formation, d'opérations et de régulation.

La progression se fait par étapes et passe par une évolution des compétences et un changement progressif de statut. Cela n'est pas donné à tout le monde, et

l'environnement notamment organisationnel ne le permet pas toujours. Dans ces cas, trois recours sont possibles pour se positionner peu à peu comme celui qui fait rêver sur les technologies de l'information :

- Se mettre en situation de risque en allant au devant des autres, ce qu'un des directeurs généraux interrogé dans le cas de l'enquête Cigref-Sofres résumait à sa manière par la phrase déjà citée : « Il y a urgence à être plus participatif, à prendre le goût du partage des responsabilités. »
- Faire appel à des ressources externes pour déployer une communication innovante et adaptée à l'environnement.
- Rechercher des alliés en interne pour développer une vision pouvant ensuite être soutenue par le reste de l'entreprise.

Ce que le diagramme ci-dessous reprend de façon résumée :



*Trois recours pour se positionner comme leader sur les TIC.*

Le créneau des technologies de l'information n'a sans doute jamais été aussi porteur qu'aujourd'hui. À chacun d'évaluer le rôle qu'il entend y jouer demain...

#### 9.4 Les points à retenir

Le DSI doit s'attacher à mieux faire comprendre l'informatique et à gérer l'image de sa direction.

Changer le regard des autres, c'est aussi se changer soi.

La démarche assumée de recherche du *leadership* par le DSI apparaît aujourd'hui comme un outil puissant pour faire entrer l'informatique à l'âge adulte dans les entreprises.

Il y a urgence à être plus participatif, à prendre le goût du partage des responsabilités (*dixit* un DG).



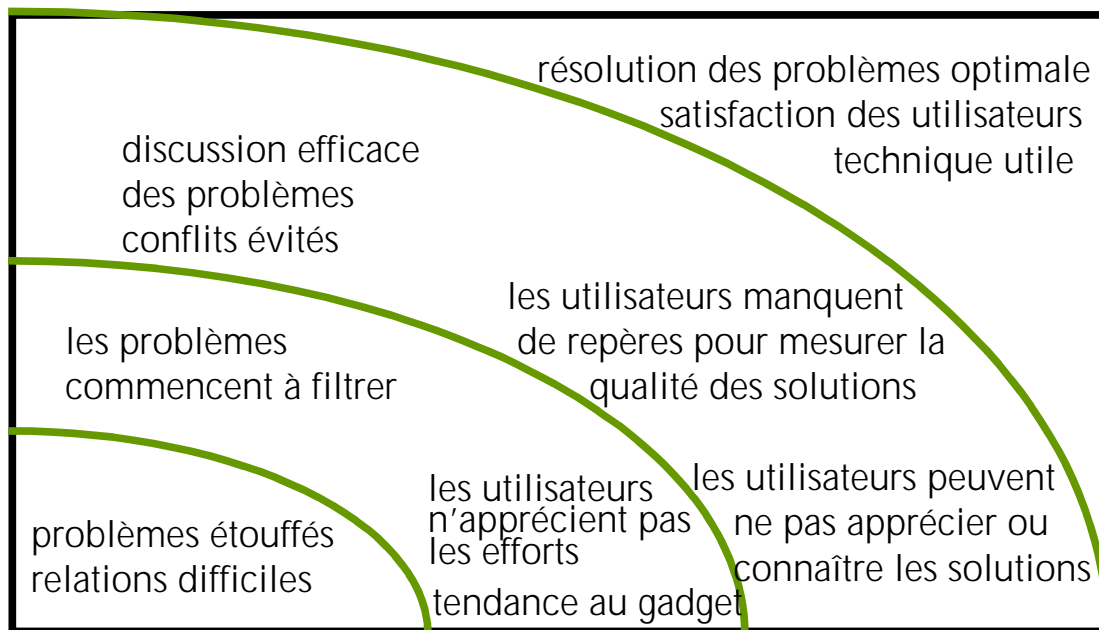
## 10. PERSPECTIVES : Y A-T-IL UNE VIE INFORMATIQUE APRÈS L'AN 2000 ?

### 10.1 Les dix règles d'or... ou la preuve par neuf

#### *Les dix règles d'or*

- savoir reconnaître les différentes approches possibles et retenir les plus appropriées dans un contexte donné ;
- faire inlassablement comprendre le rôle devenu incontournable des TIC et identifier les bonnes occasions à saisir par l'entreprise ;
- se rappeler que la valeur, c'est celle perçue par le client, et en tirer les leçons ;
- apprendre à faire la promotion de gammes de solutions qui dégagent de la valeur ajoutée ;
- recevoir l'appui de la direction générale ;
- organiser sa stratégie clientèle ;
- impliquer les DO le plus en amont possible ;
- ne pas tout ramener à une relation client-fournisseur ;
- travailler à la reconnaissance d'un rôle de *leader* ;
- redonner le pouvoir de décision aux décideurs.

En gardant présent à l'esprit qu'il faut trouver le juste équilibre entre le « tout communication » et le « tout technique ». Nous conseillons ainsi à chacun de réaliser une courbe de satisfaction sur le modèle ci-dessous, mais en prenant en compte le contexte particulier de sa propre entreprise, afin de mettre en œuvre la stratégie la plus efficace possible.

« *tout-communication* »« *juste-équilibre* »« *tout-technique* »

### ■ *satisfaction*

*Les courbes d'iso-satisfaction des utilisateurs.*

#### *La preuve par neuf*

Pour les rétifs au prêt à penser, un outil par chapitre pour leur permettre d'instrumenter leur propre vision stratégique de l'informatique dans les meilleures conditions :

- utilisez les sondages dirigeants ;
- faites régulièrement des analyses de la valeur et adaptez vos programmes d'action en conséquence ;
- ancrez vos démonstrations dans le réel ;
- prenez l'initiative de normes et de standards ;
- dressez la matrice attrait / pérennité de vos relations clients ;
- procédez à des enquêtes de satisfaction ;



- travaillez à la constitution de pôles d'excellence technologique ;
- travailler votre processus de communication ;
- passez l'an 2000.

## 10.2 *Si loin, si proche...*

Ce rapport a été écrit en l'an de grâce 1999, à quelques mois de ce que certains observateurs ont prédit être la plus grande catastrophe informatique de tous les temps, voire pour certains la plus grande catastrophe de tous les temps tout court.

Loin de nous l'idée de suggérer à notre lecteur de brandir cet ouvrage comme un remède miracle pour chasser au loin les bogues informatiques, fussent-ils de l'an 2000 (mais d'autres ouvrages du Cigref ont pu aider à trouver le chemin de la rédemption à temps, à condition de ne pas avoir raté le premier épisode qui date, rappelons-le, de 1996).

Nous croyons en revanche qu'il y a une vie après l'an 2000, et que les défis des technologies de l'information seront plus excitants qu'ils ne l'ont jamais été, par les implications en profondeur qu'ils auront dans la vie des entreprises et dans la mise en place d'une société en réseau.

Nous savons bien évidemment que tous, y compris chez les responsables informatiques, ne partent pas forcément avec un environnement immédiat très favorable. Mais nous espérons que chacun lecteur dans son contexte qui lui est propre, aura trouvé dans les différents chapitres de ce rapport des axes de développement pour lui, pour ses clients et pour son entreprise.

Dans cette société en mouvement, nous pensons que les apports du marketing à l'informatique et aux

télécommunications d'entreprise devraient revêtir une importance fondamentale dans les programmes d'action des années à venir.

Et si nous n'avions qu'un conseil à faire ressortir de cette étude, il serait celui-ci : faites du marketing informatique, pour redonner le pouvoir de décision en informatique aux décideurs.

Car décider en connaissance de cause, c'est une des meilleures choses qui puisse arriver à chacun d'entre nous.