

Marketing de la DSI



cigref
réussir
le numérique

La matinée du marketing de la DSI

5 février 2016

Sommaire

- La matinée du marketing de la DSI 3
- Mettre en place une démarche de marketing de la DSI 4
- Valoriser la DSI et ses actions 5
 - Focus : la démarche marketing globale de SNCF Réseau 5
 - Focus : la démarche marketing globale chez Bonduelle 7
- Présenter l'offre de services 8
 - Focus : l'offre de services chez Axa Group Solutions 9
- Communiquer et développer le facteur humain 10
 - Focus : l'écoute client chez Orange 11
- Les freins identifiés à la mise en place d'une démarche de marketing de la DSI 12
- Les leviers identifiés pour lever les freins 14



La matinée du marketing de la DSI

Dans le prolongement de la remise des 2^{èmes} Trophées du Marketing de la DSI, organisés par Talisker Consulting, en partenariat avec le CIGREF, ESCP Europe et IT Social, le CIGREF a souhaité valoriser cette démarche auprès des DSI de ses entreprises membres, en organisant une matinée sur le thème du Marketing de la DSI.



Ainsi, les DSI des entreprises récompensées lors des Trophées du Marketing de la DSI sont venus témoigner et partager leurs expériences avec les participants durant la matinée du 5 février 2016, au CIGREF :

- **Ecoute client - Orange**, Gérard GARNIER (DSI Adjoint)
- **Offre de la DSI - Axa Group Solutions**, Latifa SAID (Transformation Programme) et Baudoin de CHILLAZ (Head of Account Management)
- **Prix du public - Bonduelle**, Ludovic DECOURCELLE (DSI)
- **Démarche Marketing globale - SNCF Réseau**, Elodie SEGUIN (Responsable Division Marketing IT & Services) et Stanislas BLANCHI (Responsable du département Services & Opérations)

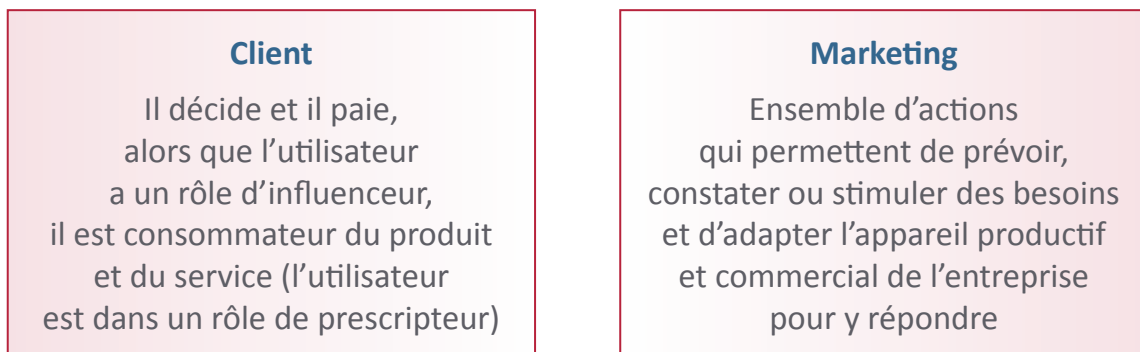
Cette synthèse reprend les **messages-clés et bonnes pratiques** partagés au cours de cette matinée.



Mettre en place une démarche de marketing de la DSI


Rappel des concepts du marketing

Marché : ensemble des relations volontaires et potentielles entre plusieurs personnes



Valeur : elle découle du coût de production mais est aussi liée au désir (valeur subjective)

Un des problèmes de la DSI est de gérer LES clients et LES utilisateurs, qui ont des attentes et des besoins différents : **comment faire co-exister et intégrer tous les besoins de tous les clients et les utilisateurs** ? Tout l'enjeu pour la DSI est d'adapter son catalogue de services en assurant la cohérence d'ensemble du SI et sans passer pour « la machine à dire non » ou le « ringard ».

 *Gérer les clients et les utilisateurs...*

Voir la DSI comme une entreprise... 

Pour répondre à ces questions, une approche efficace est de **voir la DSI comme une entreprise...** avec des actionnaires, des clients, un environnement complexe, un patrimoine SI (*legacy*), des collaborateurs et des fournisseurs : c'est « l'entreprise » DSI. Et dans ce schéma, il faut se poser cette question : comment mieux servir les clients en considérant tout cet écosystème ?



Valoriser la DSI et ses actions

En considérant la DSI comme une entreprise, nous partons du postulat qu'elle se doit de créer de la valeur pour vivre dans son écosystème. Valoriser la DSI, cela signifie constater, mesurer, améliorer et promouvoir.

Cette valorisation passe par les éléments suivants :

- Avoir une stratégie et une organisation favorisant la proactivité
- Connaitre son marché : sur quel(s) marché(s) est-ce que j'agis ?
Où vais-je, où dois-je vendre la DSI ?
- Mesurer la valeur que la DSI apporte en termes *business*
- Développer son orientation client
- Avoir une approche services et qualité de services
- Définir les 4P (Produit - Prix - Place - Promotion)
- Développer une marque fédératrice et cohérente
- Créer la cohésion et développer l'esprit d'appartenance en interne



Focus : la démarche marketing globale de SNCF Réseau

En 2010 l'obligation d'ouvrir les SI aux clients et partenaires externes (environ 40 clients et partenaires) a fait entrer la vision marketing et commerciale au sein de la DSI. D'abord tournée vers les clients et partenaires, la démarche a été déclinée à partir de 2013 vers les clients et utilisateurs internes. Le périmètre aujourd'hui est de 198 clients et partenaires, soit 8 000 utilisateurs externes et 55 000 utilisateurs internes

Les principes du marketing appliqués à la DSI reposent sur 3 piliers :

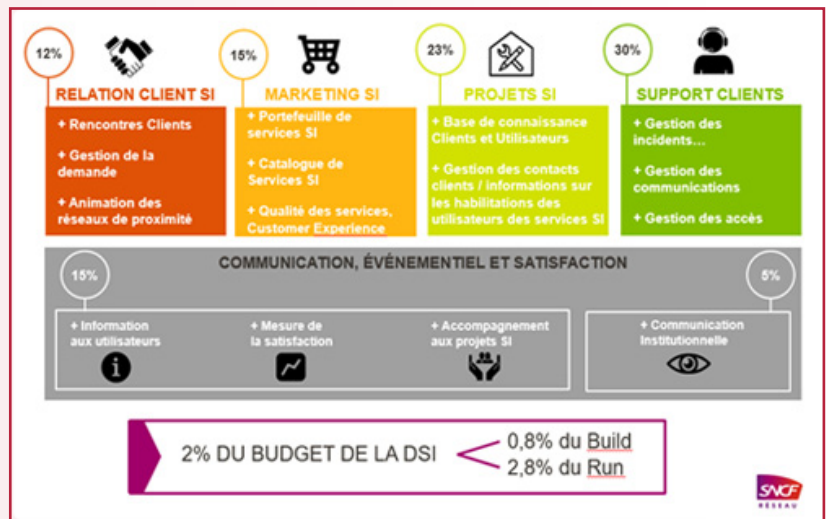
- **La relation client** : enquêtes de satisfaction (internes et externes, enquêtes miroirs, processus de gestion de la demande, rencontres clients, support, CRM) car on ne peut pas faire du marketing produit sans connaître le client ;
- **Le marketing des services** : il est basé sur la connaissance des utilisateurs et des clients pour proposer le meilleur service au meilleur prix ;
- **La communication** : elle a pour finalité d'accompagner les projets SI dans la conduite du changement et dans la communication opérationnelle vers les utilisateurs.



La SNCF dispose d'une fonction marketing intégrée à la gouvernance de la DSI, avec 28 personnes au total réparties sur 5 pôles : relation clients, marketing SI, projets SI, support clients et communication, comme le montre le schéma ci-contre. Ce pôle marketing représente 2% du budget de la DSI et cette organisation s'est mise en place en 2012.

Les objectifs du marketing de la DSI sont de 2 ordres :

- **Valoriser la réalité terrain** : rationalisation du catalogue de services et diminution des coûts, et amélioration de la connaissance client et des besoins (qualité des services et catalogue orienté besoins clients) ;
- **Améliorer l'image en valorisant les collaborateurs** : attractivité et fidélisation, meilleure performance, suppression de l'effet « boîte noire » par la communication et renforcement du partenariat avec les métiers.



Les freins majeurs à la mise en place sont liés au staffing : trouver les bons profils entre ingénieurs et écoles de commerce n'est pas toujours aisé, il y a un réel manque de doubles compétences sur le marché. Au sein de SNCF Réseau, c'est un mélange des deux profils qui parlent le même langage, et apprennent à se comprendre.

La réticence interne de la DSI a également été un frein : il a fallu faire un important travail d'accompagnement au changement et montrer l'exemple à travers des partenariats internes (avec la communication par exemple). Il a aussi fallu gagner la confiance des équipes IT et montrer la légitimité des « marketeurs » en démontrant, par la preuve, que leurs actions apportent de la valeur sur les projets.



La DSI peut, ensuite, construire sa stratégie marketing en s'appuyant sur trois dimensions principales :

les services, la communication et le facteur humain, telles que détaillées dans le schéma ci-dessous.

3 dimensions :
Services,
communication,
facteur humain...



Focus : la démarche marketing globale chez Bonduelle

La démarche de marketing de la DSI a été lancée en 2012, sur 4 ans et sur 5 piliers du marketing : Produits - Promotion - Prix - Place (distribution) - Hommes.

Mise en place au sein de la DSI avec l'accompagnement de professionnels au début, ce coaching à l'amorçage a provoqué un changement d'état d'esprit positif chez les collaborateurs de la DSI :

- **Modernisation de la DSI** : la mise en place d'une solution collaborative complète a donné un élan de modernité à la DSI qui, du jour au lendemain, a été perçue comme audacieuse par les métiers ;



- **Modernisation des services offerts par la DSI** : tablettes, applications, réalité augmentée (impulsion d'une démarche d'innovation *bottom-up* en interne pour libérer l'innovation au sein des équipes), ateliers de créativité (*lean start-up*), livres numériques et vidéos sont devenus les supports de communication privilégiés de la DSI, peu chers et très efficaces en termes d'image (la DSI en a même fait une offre de service pour les Métiers) ;
- **Amélioration de la relation client** : développement de la méthode « SBAM » (Sourire - Bonjour - Au revoir - Merci) au sein de la DSI et de l'écoute client. Un important travail de conduite du changement a été fait, avec une forte implication du management de proximité. La DSI considère que le PC et le smartphone sont les éléments de base dans l'offre à ne surtout pas négliger, car certains utilisateurs ne connaissent la DSI que par cela et le *helpdesk* doit être d'une qualité irréprochable, c'est la vitrine de la DSI. Par ailleurs, l'exemplarité et le professionnalisme des managers de proximité est fondamentale pour accompagner le changement dans les équipes.

Les apports du marketing de la DSI sont rapidement visibles : en montrant le professionnalisme des équipes, c'est tout le travail de la DSI qui est valorisé et cela permet de bâtir une relation de confiance avec les Métiers et *in fine*, la performance s'améliore. Le marketing de la DSI permet aussi d'amener le numérique au bon niveau dans l'entreprise : au sein de Bonduelle, le repositionnement de la DSI à côté de la R&D dans la Business Unit Développement Groupe (nouveaux marchés et canaux alternatifs) est une reconnaissance par l'exécutif du rôle majeur de la DSI dans la transformation numérique de l'entreprise.

Présenter l'offre de services

Le service s'appuie
sur un produit... 

Nous différencions le produit du service : le service s'appuie sur un produit pour répondre à un besoin des utilisateurs ou des clients. Il est alors plus global que le produit, et constitue une solution clef en main pour le client. Ce dernier est peu intéressé par les aspects techniques : l'adoption d'un discours adapté à l'interlocuteur est alors primordiale pour capter le marché.

La structuration de l'offre de services, de manière claire et intelligible, permet à la DSI de vendre ses services. La réalisation aboutie en est un catalogue de services par profil d'utilisateur.



Focus : l'offre de services chez Axa Group Solutions

AXA Group Solutions est en charge des solutions partagées et stratégiques du Groupe AXA.

Partie intégrante de sa nouvelle orientation stratégique, AXA Group Solutions a lancé en 2012 le chantier de la clarification de son offre en développant une approche tournée vers la création de valeur pour tout le Groupe AXA.

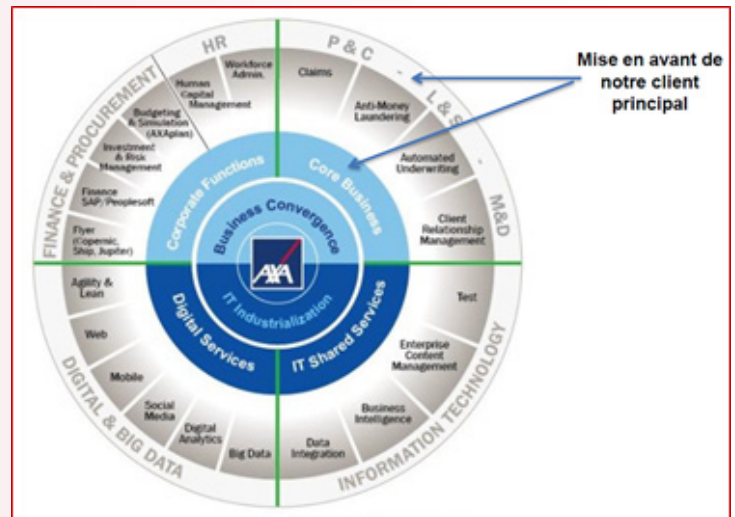
La Rosace présentée ci-dessous a été pensée et développée en interne, et est désormais totalement orientée client, c'est-à-dire construite autour d'un vocabulaire Métier, non pas technique IT.

La Rosace est disponible en multi-accès (applications multi-devices) et au service de la simplification de l'expérience client.

La Rosace a été décidée au niveau de la Direction Générale, ce qui a conféré à cette initiative un *sponsorship* fort.

Le catalogue comporte plusieurs onglets, pertinents pour le Métier :

- **Valeur** : il s'agit d'expliquer la valeur qu'AXA Group Solutions crée pour le métier par l'offre proposée (valeur, réduction des coûts, conformité, ...)
- **Offre** : description du produit et/ou du service
- **Déploiement** : il s'agit de donner quelques chiffres clés pertinents pour le métier (nombre de visiteurs, nombre de pays utilisateurs, ...)
- **Chargeback** : prix du service/du produit



La démarche de structuration de l'offre a démarré en 2012 et le catalogue est depuis mis régulièrement à jour.



Communiquer et développer le facteur humain

La communication

*La transparence est
le maître mot...*



Pour sortir du travers de la « DSI boîte noire », la transparence est le maître mot, et cela passe par la communication d'informations utiles auprès des métiers, et de tous les utilisateurs. Pour que l'information soit utile, elle doit être adaptée à la population ciblée. La transparence de la DSI favorisera la mise en confiance des clients, ce qui permettra à la DSI de travailler davantage en partenariat avec eux. La création d'un plan de communication constitue, à ce titre, une bonne pratique.

La communication peut porter sur des projets et sur le fonctionnement courant de la DSI. De la communication plus institutionnelle peut également être envisagée, notamment pour véhiculer l'image ou la marque de la DSI. Communiquer, c'est aussi savoir dire non et diffuser de l'information sur les indisponibilités, non pas seulement sur les réussites. Cela renforce la crédibilité de la démarche, et ainsi de la DSI.

La communication interne est à ne pas négliger pour fédérer les équipes et participer au changement culturel que peut constituer le marketing de la DSI.



*Véhiculer l'image
de la DSI...*

Le facteur humain

*Un changement
culturel...*



Le marketing de la DSI implique de se mettre dans une posture d'orientation client : c'est un changement culturel plus ou moins important selon les DSI.

Ce sont les collaborateurs de la DSI qui vont porter ce message dans l'ensemble des relations qu'ils peuvent avoir avec des utilisateurs, qu'elles soient directes ou indirectes. L'embarquement des équipes est donc primordial pour assurer le succès de la démarche.





Focus : l'écoute client chez Orange

Les actions mises en œuvre par la DSI d'Orange portent sur les relations entre le Business et l'IT, les relations avec les collaborateurs et la mesure de la performance de la DSI (apport de la valeur).

La DSI d'Orange anime un séminaire annuel, qui regroupe Business et IT, organisé autour d'ateliers de travail interactifs et digitaux répartis sur deux demi-journées. Durant ce séminaire, les participants cherchent à mesurer :

- La maturité de la relation Métiers et IT ;
- L'intensité digitale (relations DSI - métiers).

Le livrable de ce séminaire annuel est la construction d'un plan d'actions sous forme de poster, avec les métiers, sur des échéances allant de 3 à 9 mois. Ce sont des collaborateurs de la DSI d'Orange France qui animent ce séminaire annuel, ce qui permet de faire un point sur l'état des relations avec les métiers, d'identifier les freins, les invariants, et l'avancement des projets par rapport au portefeuille. Le suivi des actions engagées à l'issue du séminaire, par la DSI avec le métier, se fait localement, ce qui est une manière d'engager le métier par rapport à ses attendus vis-à-vis de la DSI. Ce rendez-vous annuel est réservé aux managers de l'entreprise et aux membres du top management, dont l'engagement et l'implication est un gage de soutien à la démarche.

La DSI d'Orange a également mis en œuvre des actions orientées vers les collaborateurs en interne, à travers notamment la mesure de l'indice « *Net Promoter Score* »

(NPS). Cet outil, développé par Fred Reichfeld (professeur émérite à Harvard) avec le cabinet de conseil Bain & Company, permet de mesurer sur une échelle de 1 à 10 le nombre ou le pourcentage de clients prêts, ou pas, à recommander une marque ou un produit. A travers le NPS, Orange mesure la satisfaction des employés, et formule des recommandations et un plan d'action basé sur les résultats.

Enfin, la DSI d'Orange valorise la performance liée à la valeur qu'elle apporte au Business, à travers un indicateur qui mesure le rapport entre le « *Net Present Value* » (NPV) et le CAPEX. Ceci lui permet d'actualiser le *Business Case* d'un projet par rapport aux CAPEX engagés et d'objectiver ainsi l'efficacité de son action. L'ensemble du portefeuille de projets est classé en fonction du NPV/CAPEX.



In fine, tout l'enjeu du marketing de la DSI chez Orange est de montrer aux métiers et au Comex qu'elle est agile tout en gardant le cap qu'elle s'est fixé, et que c'est elle qui fait le lien avec les métiers, avec lesquels elle élabore les projets qu'elle délivre. Les principales difficultés rencontrées sont surtout liées à l'organisation du séminaire annuel :

Capacité à mobiliser au moins 12 managers de haut niveau sur une journée entière pour le séminaire annuel

Capacité à constituer un groupe homogène en termes de participants pour que les échanges soient riches et constructifs et avec le bon niveau de *sponsorship*.

Depuis 3 ans que cette démarche existe, et qui a été initiée à l'issue d'un travail avec le MIT, la DSI a mis en place des actions simples mais efficaces, qui ont permis d'améliorer les relations avec les métiers : amélioration des temps de réponse, amélioration des postes de travail, simplification de l'interface utilisateurs par exemple. En termes de ressources humaines dédiées au marketing de la DSI chez Orange, il n'y a pas de collaborateur à temps plein sur cette activité, c'est une tâche parmi d'autres dans une fiche de poste.

Les freins identifiés à la mise en place d'une démarche de marketing de la DSI



Légitimité de la DSI et pré-requis

- Crainte du développement du *Shadow IT*
- Crainte d'une inadéquation entre marketing et communication de la DSI et qualité réelle du service rendu (crainte qu'une démarche marketing de la DSI desserve la DSI *in fine* si l'excellence opérationnelle n'est pas assurée)

Compétences

- Manque la double compétence marketing/communication + IT
- Manque de ressources : quels profils ?
- Equipes bloquées par l'image qu'elles renvoient en interne auprès des métiers
- Responsabilisation limitée de chacun sur la relation client
- Définition des rôles et responsabilités au sein de la DSI inadaptée
- Organisation SI fragmentée qui peut générer de l'incohérence dans les actions et brouiller l'offre de service de la DSI

Budget et priorités

- Prioriser les moyens financiers par rapport aux autres projets
- Démontrer le ROI de la démarche
- Justifier financièrement une démarche de marketing de la DSI
- Mobiliser du budget pour faire le marketing de la DSI

Démarche et méthode

- Le marketing ne s'improvise pas : par où commencer ?
- Manque de formalisation : catalogues, SLAs, services, ...
- Pouvoir inscrire la démarche dans le temps

Culture

- Incapacité de la DSI à présenter en mode « *pitch* »
- Experts techniques « non communicants »
- Crainte de faire trop de « couleurs » [et peu de fond]
- Culture technique (et non marketing !) du management dans la DSI
- Absence de « culture client » des collaborateurs
- Manque de volonté du DSI/de la DSI
- Etat d'esprit :
 - « Personne ne sait mieux que moi ce qu'il faut dire/faire sur mon projet »
 - Résistance des équipes IT : « marketing pas nécessaire » et « charge de travail supplémentaire »
 - Des collaborateurs de la DSI qui pensent que « la comm' c'est futile »
- Langages différents entre les métiers et la DSI



Les leviers identifiés pour lever les freins

Après avoir identifié les freins, l'atelier a été consacré à l'identification des leviers pour surmonter ces freins identifiés autour des catégories « culture » et « budget et priorités ».

Sur la culture

- **Définir des indicateurs de mesure de la satisfaction client** : afin de rendre tangibles les résultats d'une orientation client, et de mettre ensuite en place des actions pour chercher à l'améliorer.
- **Définir des objectifs individuels sur la satisfaction**, dans le but d'amener chaque collaborateur à se sentir concerné par la démarche et impliqué.
- **Définir deux éléments : organisation de l'équipe marketing et animation globale de la DSI**, pour que chacun s'y retrouve et sache « qui fait quoi ».
- **Adopter la « politique des petits pas » et faire le marketing des projets** : un bon premier pas vers la mise en place d'une démarche marketing, pour embarquer au fur et à mesure les équipes, et s'essayer à l'exercice à une petite échelle, en augmentant progressivement le périmètre.
- **Définir des objectifs de marketing de la DSI et faire de la pédagogie** : les équipes ont alors connaissance de l'orientation finale de la démarche, ce qui facilite leur adhésion.
- **Veiller à irriguer le marketing dans tous les processus de la DSI** : l'orientation client fera ainsi partie intégrante de la culture de la DSI, car elle concernera la majorité des équipes.
- **Identifier et définir les rôles et responsabilités entre communication et marketing** : la direction de la communication a déjà l'expérience sur ces sujets, il peut alors être pertinent de travailler avec elle d'abord pour apprendre, mais aussi pour s'assurer que rien ne sera fait en doublon, et pour bénéficier des moyens dont elle dispose.
- **Valoriser les actions des collaborateurs** qui vont dans le sens du marketing de la DSI, pour diffuser la culture au sein des équipes, et les motiver.
- **Communiquer sur les réussites avec les clients** (faire parler de la DSI de manière positive par les métiers) : pour assurer le changement de positionnement et le changement culturel au-delà de l'interne DSI, et mieux rayonner dans toute l'entreprise.



- **Favoriser la prise de conscience du DSI sur la nécessité de faire du marketing** (sessions de formations/d'information, témoignages) : lorsque la volonté de faire du marketing de la DSI ne provient pas du DSI, et que ce dernier doit être embarqué pour la réussite de la démarche.

- **Apprendre à écouter les clients (utilisateurs, métiers, etc.)** : l'écoute client est primordiale pour réussir à mener une démarche de marketing de la DSI. Pour autant, ces actions ne sont pas intuitives. L'écoute client s'opère de manière organisée, avec par exemple la mise en place d'un processus spécifique (type enquête utilisateurs), mais elle doit aussi être insufflée auprès de l'ensemble des équipes, pour que chaque collaborateur qui entre en contact direct ou indirect avec un client, sache comment procéder, quelle posture prendre, etc.

Sur le budget et les priorités

- **Adopter la « politique des petits pas »** : la mise en place d'une démarche de marketing de la DSI peut débuter par des actions modestes, ne nécessitant pas un budget conséquent. Commencer par « les petits pas » peut permettre de diffuser progressivement la culture de l'orientation client, avant de s'atteler à des actions ou démarches qui requerraient davantage de budget.

- **Organiser des *feedbacks* positifs avec les métiers sur les projets réussis**, afin de montrer aux clients ce que la DSI fait pour eux, et sortir de l'aspect « centre de coût » qui lui est souvent reproché pour se rapprocher d'une démarche de marketing de la DSI.

- **« Occuper l'espace » pour que les fournisseurs ne s'y insèrent pas**, c'est vital pour garantir la cohérence d'ensemble, et proposer un accompagnement adapté du *Shadow IT* (ou *in-business computing*).

- **Mettre en évidence la valeur apportée par le marketing (ROI)** : proposer aux clients et à l'interne DSI un indicateur permettant de juger de la pertinence de la démarche entreprise. Cet indicateur peut être purement financier, ou davantage orienté sur la valeur apportée, et utiliser ainsi des informations qualitatives.

- **S'appuyer sur la direction Communication** pour réaliser certaines actions.

- **Savoir recenser les compétences existantes et les utiliser pour limiter les investissements financiers** : certains collaborateurs peuvent avoir des compétences, par exemple en montages photos/vidéos, et qu'ils seraient ravis de pouvoir mettre à profit dans le contexte professionnel.

- **Casser l'idée reçue selon laquelle le budget est un frein** : il est apparu à l'issue des discussions lors de l'atelier qu'en fait, le budget est un frein mental. En effet, il est possible de mettre en place des actions simples et peu coûteuses pour faire un bon marketing de la DSI !





21 avenue de Messine
75008 PARIS
www.cigref.fr

