

◆ Des signaux faibles pour un DSI fort

Par Pierre-Albert Carlier, consultant en systèmes d'information, DSI de transition et fondateur de MonCIO (moncio.com)

Le poste de Directeur des Systèmes d'Information est fortement exposé. Souvent pas très bon communicant, le DSI ne valorise pas facilement sa contribution au business et au développement de l'entreprise qui l'emploie. En revanche quand les choses vont mal, quand la direction change, quand... Il devient une cible idéale.

« *Qui veut noyer son chien l'accuse de la rage* » : cet adage populaire s'applique aussi au management des systèmes d'information. Pourtant apprécié, bien noté, régulièrement augmenté, le DSI voit trop souvent la fin de son job pour ne pas avoir su décoder à temps qu'il fallait qu'il prenne les devants.

Vous connaissez l'histoire des trois enveloppes ? Un DSI se fait limogé et transmet les dossiers à son successeur.

- Ah, et puis dans mon tiroir, il y a trois enveloppes. Si vraiment tu te retrouves en difficulté, utilise les trois enveloppes, dans l'ordre. Mais attention, tu as seulement trois jokere et pas un de plus.

Quelques mois plus tard, le « plus-si-nouveau DSI » se retrouve avec un plantage majeur de ses infrastructures. Démuni et avant de s'expliquer devant le Comex, il ouvre la première enveloppe : « *Bon... Tu viens donc d'ouvrir la première enveloppe. C'est simple : tu me mets tout sur le dos.* »

Et, devant le Comex, le DSI charge lourdement son prédécesseur, son manque de vision technologique et les risques qu'il a pris en ne modernisant pas les infrastructures. Et il sauve sa tête.

Un peu plus tard, un ransomware paralyse l'entreprise. Il ouvre la deuxième enveloppe : « *OK, deuxième enveloppe... Tu mets tout sur le dos des fournisseurs.* » Ce que fait le DSI qui, une fois de plus, parvient à conserver son poste.

Et puis survient un troisième problème. Il ne lui reste qu'une enveloppe, mais il se décide à l'ouvrir et il lit : « *Prépare trois enveloppes...* »

On ne remercie jamais le patron de la SNCF pour les trains qui arrivent à l'heure, pas plus que celui d'EDF n'est reconnu pour toutes les coupures qu'il parvient à éviter. Il en est de même pour les DSI.

A l'instar des entraîneurs de football, leurs carrières doivent être vues comme une succession de jobs qui s'enchaînent au gré des succès et des échecs, et ce de façon voulue... ou pas.

Il est donc important pour le DSI de s'interroger sur sa situation et la nécessité de se mettre sous tension, de chercher le job

d'après avant que sa direction générale ne le pousse vers la sortie. C'est là où les signaux faibles sont essentiels. Ce sont de petites lumières qui s'allument et qu'on voit à peine, parfois pas du tout, mais dès qu'il y en a un peu trop, le diagnostic tombe : « *Notre DSI n'est plus l'homme de la situation, il faut le remplacer* ». En apprenant à reconnaître à temps les signaux faibles, les DSI peuvent corriger le tir ou bien prendre les devants pour le « *next job.* »

Voici une liste de signaux faibles, qui a été constituée en interviewant plusieurs DSI sur les conditions dans lesquelles ils ont été amenés à changer de poste et en leur demandant explicitement si, a posteriori, il y a eu des signaux qu'ils auraient dû voir.

Les relations avec son boss

- ◆ Les rendez-vous avec mon boss sont régulièrement annulés, car il a plus urgent à faire.
- ◆ Mon boss n'est pas capable de citer les réussites majeures de la DSI survenues au cours des 24 derniers mois.
- ◆ Mon boss ne parle jamais des systèmes d'information au cours de ses interventions formelles ou informelles.
- ◆ Le président change et mon boss en profite pour m'isoler.
- ◆ J'ai l'impression que l'on me contrôle plus.

Ce qu'il faut en retenir

La relation entre un DSI et son patron, fut-il le CFO, le COO, le CEO ou le *board*, doit être étroite et si possible régulière. Le boss doit poser des questions, avoir des points de vue et challenger ce qu'on lui raconte. S'il ne le fait pas avec son DSI, il y a fort à parier qu'il le fait avec quelqu'un d'autre.

Les relations avec les pairs et la hiérarchie

- ◆ Ma présence dans des réunions que je juge importantes n'est pas considérée comme nécessaire.
- ◆ Quand un nouveau manager exécutif est nommé, j'ai du mal à avoir rendez-vous et à prendre contact avec lui.
- ◆ Je sens qu'une distance se creuse avec le Codir, le Comex, les Execs.
- ◆ Un séminaire niveau Codir est organisé et je le découvre par hasard.
- ◆ Je n'ai pas de relation personnelle avec les membres du Codir.
- ◆ Dans mon entreprise, les Execs ne savent plus travailler ensemble.

Ce qu'il faut en retenir

- ◆ La posture du DSI en Comex est essentielle. Il doit participer aux prises de décisions, avoir un avis et être un directeur parmi les autres. Sa vision transversale de l'entreprise, qu'il est sans

doute le seul à avoir, avec le CFO, est un atout clé dont il faut savoir jouer.

- ◆ Garder en tête que si le Comex n'est pas soudé, il est fort possible que, d'une part, le DSI en fasse les frais et, d'autre part, qu'il sera très difficile de mettre en œuvre une stratégie SI qui fasse sens.

Le manque d'anticipation

- ◆ Le business a lancé un projet que je n'ai pas vu venir.
- ◆ Je découvre que des directions métiers ont souscrit une offre SaaS sans que la DSI ne soit partie prenante.
- ◆ Un directeur métier se met à parler d'un sujet technologique et je ne sais pas me positionner.
- ◆ Il y a un changement économique brutal et la DSI ne sait pas y faire face (car 95 % des Opex sont engagées au 1^{er} janvier, du fait de contrat pluriannuels dont on ne sait pas sortir).

Ce qu'il faut en retenir

- ◆ L'adoption du *cloud*, et donc du SaaS, a entraîné un basculement du paradigme financier des Capex vers les Opex. C'est une opportunité pour le DSI qui sait en jouer et un risque très important pour celui qui se fait prendre de court.
- ◆ Si mon directeur juridique parle de la certification des contrats avec la *blockchain* et que je ne suis pas au courant ou ne l'ai pas proposé en premier, ce n'est pas bon...

La mise de côté et l'altération de l'image du DSI

- ◆ Quelqu'un qui est au-dessus de moi dans la hiérarchie a contacté un de mes collaborateurs sur un sujet nouveau sans m'en parler... et ce collaborateur ne m'en a pas parlé aussitôt.
- ◆ Je ne renvoie pas une image forte.
- ◆ La valeur et la contribution de la DSI ne sont pas claires au niveau du Codir.
- ◆ Si la DSI est attaquée, les membres du Codir ne réagissent pas ou trop mollement et tardivement.
- ◆ Je mets en œuvre le RGPD mais, dans mon dos, on me reproche de faire « *encore quelque chose qui bloque le business* ».

Ce qu'il faut en retenir

- ◆ Si le DSI se fait bypasser ou pire, si ses collaborateurs ne lui sont pas loyaux, c'est très mauvais signe.
- ◆ La DSI doit être forte, visible, incontournable du fait de sa valeur ajoutée.

Le management

- ◆ J'ai dû licencier un collaborateur et ça s'est mal passé.
- ◆ J'ai embauché un manager et il ne fait pas l'affaire et/ou est rejeté.

Ce qu'il faut en retenir

- ◆ Dans la plupart des pays, une embauche ratée ou un

licenciement difficile ne sont qu'un épiphénomène dont personne ne parle. En France, ce sont des événements marquants, remarqués et à charge.

Les restrictions

- ◆ J'ai des remarques ou des restrictions sur des frais ou des dépenses qui touchent à mon équilibre et à mon développement.
- ◆ Je suis challengé quand je m'absente pour une manifestation professionnelle. Son importance est minimisée ou tournée en dérision.

Ce qu'il faut en retenir

- ◆ Le DSI qui ne s'ouvre pas à l'extérieur et ne se confronte pas au marché, s'isole et meurt. Si on voit dénié ou restreint ce droit, c'est sans doute que certaines personnes souhaitent diminuer votre importance et peut-être souhaitent déjà votre départ.

Les compétences

- ◆ Il y a eu un incident majeur sur une application à forte visibilité au cours des douze derniers mois.

Ce qu'il faut en retenir

- ◆ Pour être crédible, le DSI doit être irréprochable sur le *Run*. Ceci n'est pas négociable.

La vision

- ◆ J'ai une vision claire de comment les SI doivent se développer, mais j'ai le sentiment de prêcher dans le désert.
- ◆ Je me retrouve à toujours fournir la même explication.
- ◆ Je ne comprends pas/plus ce que les directeurs métiers veulent développer.
- ◆ Quand j'explique quelque chose, les gens s'ennuient ou ne me comprennent pas.
- ◆ Je ne comprends plus la stratégie, je la critique.
- ◆ J'ai l'impression que l'on ne s'intéresse plus du tout à ce que je mets en œuvre.

Ce qu'il faut en retenir

- ◆ On retrouve ici tout ce que sera écrit dans une lettre de licenciement : « *Incapacité à convaincre, discours technique et incompréhensible, personnalité fermée et ancrée sur ses positions ne sachant pas évoluer, manque de loyauté vis-à-vis d'une stratégie pourtant comprise et mise en œuvre à tous les échelons de l'entreprise, vous vous êtes isolé tout seul et avez refusé toutes les mains tendues* ».

Maintenant que vous avez la liste des signaux faibles, relisez-la régulièrement et dès que vous dépassez cinq ou six clignotants, sachez que vous entrez dans une zone dans laquelle il ne vaut mieux pas rester.

Quiz pour un DSI fort

En théorie le job de DSI n'est pas plus exposé que celui de tout autre cadre supérieur, mais, en pratique, le métier est jugé plus complexe, plus risqué et moins bien compris. Le DSI se fait facilement absorber par le *Run* (et le bon fonctionnement du *Run* est non négociable) au détriment des sujets nouveaux sur lesquels il se fait déborder, de sa communication qu'il néglige et de sa visibilité qu'il ne travaille pas assez...

Après avoir passé en revue les signaux faibles auxquels le DSI doit prêter attention, interrogeons-nous sur les enjeux spécifiques du poste et la meilleure façon de les adresser.

Les enjeux

Le premier enjeu, le plus important et celui qui conditionne tout le reste, est le bon fonctionnement du *Run*. Rien ne pourra se faire, même pas les améliorations sur la sécurité pourtant ô combien essentielles, si le *Run* n'est pas irréprochable. Les recettes sont connues et ne sont donc pas reprises ici.

Au-delà du *Run*, quelques enjeux clés, et souvent mésestimés, sont notamment :

- La bonne communication. Les sociétés cotées ont toutes une direction de la communication financière, les directions commerciales et marketing font appel à des « agences de communication », les DRH s'appuient aussi sur des experts pour développer la marque employeur et avoir une communication qui permette de recruter les meilleurs. Les DSI ont toute la légitimité pour faire aussi appel à des agences spécialisées, afin de mettre en forme des présentations à fort impact ou développer des vidéos professionnelles. Cessons de présenter des plans à trois ans soporifiques et d'argumenter nos budgets avec des tableaux Excel illisibles !
- Les nouveaux clients internes. Tout nouvel entrant d'un certain niveau représente un enjeu pour l'entreprise. Bien le servir et s'en faire un allié ne peut que renforcer le DSI.
- Les vendeurs de rêve. Sachons lutter intelligemment contre les agences qui vendent du rêve en trois mois et les deals négociés sur un terrain de golf...
- Dégager du temps. Purgeons la *Legacy* et la dette technologique pour travailler sur des sujets visibles et porteurs.
- Développons une vision SI ambitieuse, mais à la portée de la maturité de l'entreprise.
- Ne nous faisons pas déborder par des solutions grand public ou Saas.
- Employons les *buzzwords* vite et à bon escient.

Classiquement une DSI consomme 75 % à 80 % de son effort dans le *Run*, 15 à 20 % dans le *build*, et le reste, quand il en reste, dans l'innovation. Or, c'est l'innovation qui nous rend visible.

Ne pas innover de façon visible c'est signer son arrêt de mort. Les DSI, majoritairement une population rationnelle et analytique, sont très bons pour élaborer des plans et modéliser des scénarios. Un enjeu extrêmement fort est aujourd'hui de pouvoir et savoir changer de scénario. Avoir en tête les plans permettant de sortir d'une situation, de basculer d'un scénario à un autre, est indispensable.

Autodiagnostic

Les aspects techniques

- J'ai participé à des séminaires.

- J'ai lu des livres sur l'IT ou le management.
- J'assiste tous les ans à un séminaire de trois jours sur l'innovation.
- J'ai échangé avec des pairs.
- J'ai déclenché une mission de conseil sur un sujet d'innovation.
- J'ai fait un POC.
- J'ai un projet pilote qui fonctionne.
- Je livre une innovation visible et utilisée en interne tous les ans.

Le réseau externe

- Je m'occupe de ma visibilité sur les réseaux sociaux professionnels.
- J'ai un réseau professionnel dans beaucoup d'entreprises.
- Je sais chez qui et par qui il faut être connu.
- J'ai publié des articles.
- Je monitore mes vues LinkedIn.
- Je participe à des clubs professionnels.

Le réseau interne

- Les membres du Codir connaissent mon nom et le citent volontiers.
- Ils ont été impliqués dans un projet réussi.
- Je sais ce que chacun d'entre eux pense de moi.
- Je connais des directeurs dans les filiales et ils me connaissent aussi.

La compréhension des besoins des métiers de l'entreprise

- Je sais si mon DRH (directeur juridique ou autre directeur, ...) est membre d'un club, qui il rencontre, ce qu'il lit.
- Je sais à quoi les patrons métiers réfléchissent.
- Je sais parler d'un sujet métier avec un directeur métier.

La confiance en soi

- Je peux parler de ma situation professionnelle et des difficultés que je rencontre avec des gens qui ne sont pas de la partie, qui m'écoutent et savent poser des questions.
- J'ai vécu des situations de grande solitude, de grande difficulté, j'en suis sorti vainqueur et je m'en souviens. ♦