

• Réussir son métier de DSI : conseils pratiques

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

L'exercice du métier de DSI au quotidien repose sur certains principes : être au clair sur la mission, décider et planifier, prioriser, savoir convaincre, faire des bilans réguliers et avoir des perspectives. Comment faire ?

Lors de mes missions d'accompagnement individuel, je rappelle régulièrement des « astuces de base », oubliées ou méconnues, qui se révèlent très utiles dans le renforcement de la posture de DSI. Dans cet article nous parlerons successivement de :

- L'importance de la mission et des objectifs.
- Ce à quoi il faut réfléchir avant de commencer à travailler sur un sujet et comment gérer son temps.
- La matrice d'Eisenhower, pour décider s'il convient de faire, de faire faire ou de ne pas faire.
- La loi des 4 C pour convaincre plus efficacement.
- Votre vision de vous-même.

1. Être au clair sur la mission`

Être au clair sur sa mission dans l'entreprise reste la pierre angulaire de la performance. Dans la majorité de mes interventions, mes interlocuteurs n'ont pas une vision claire de leur mission ou une vision ni formalisée, ni partagée, ni mise à jour. J'ai notamment en tête des DSI dont les patrons ne savent pas décrire la mission au-delà d'une ou deux phrases, un manager qui n'a jamais relu le descriptif de poste sur la base duquel il a été recruté quatre ans auparavant, ou encore un responsable des SI, en place depuis huit ans, qui n'a jamais fait évoluer sa définition de fonction.

Le manager doit se saisir du sujet. C'est à lui de faire sa « job desc », d'aller la présenter et la négocier avec son manager ; c'est à lui de la faire évoluer, afin qu'elle reflète les enjeux du moment, enjeux qui bougent et se renouvellent. Par exemple, le RGPD et le travail à distance ne figuraient sur aucune feuille de route il y a cinq ans. De même, le *cloud* et la cybersécurité sont devenus des sujets absolument majeurs, avec une manière de les appréhender qui n'a rien à voir avec ce qui était fait il y a cinq ans. Il ne faut pas attendre, ni s'attendre, à ce que l'employeur fournisse une définition de fonction détaillée, pertinente et évolutive. Si le manager manque d'idées, il peut utilement s'inspirer du répertoire des métiers de l'IT publié par le Cigref (une bible de 200 pages).

2. Décider et planifier

Autre point que je retravaille toujours avec mes interlocuteurs : la façon dont les sujets sont pris en compte. Ce n'est pas parce que « un truc arrive » qu'il faut se ruer dessus et le LIFO (Last

In, First Out) constitue la plus mauvaise des méthodes. Cette prise en compte se fait de façon très efficace en suivant une logique en trois étapes.

1^{ère} étape : la logique de la décision

- Avant de prendre en compte un sujet, il convient d'abord de vérifier... qu'il faut le prendre en compte ! En d'autres termes, décider de faire ou décider de ne pas faire.
- Quand doit-on faire quelque chose ? Réponse : soit parce que cela fait partie de la mission (d'où l'intérêt d'avoir une formalisation à jour de sa mission), soit parce que le sujet ne fait pas partie de ma mission, mais que j'estime qu'il peut faire progresser celle-ci dans une bonne direction.
- Donc, avant de commencer à agir, la toute première décision à prendre est celle de faire ou de ne pas faire.

2^{ème} étape : la logique de l'action

- Maintenant qu'il a été décidé de travailler sur le sujet qui vient de tomber, il faut réfléchir avant d'agir.

La check-list ci-dessous ne prendra que quelques minutes et est salutaire. Elle a pour objectif de clarifier notre façon d'agir :

- Comment vais-je procéder, quelle démarche adopter ?
- Qu'est-ce que je peux réutiliser ?
- Qui puis-je mettre à contribution, qui peut m'aider ?
- Quel est le niveau de qualité que je dois produire ?
- Combien de temps cela va-t-il me prendre ?
- La notion de la réutilisation permet de gagner beaucoup de temps. Si on identifie un élément réutilisable, mais qui ne correspond pas parfaitement, on peut tenter de faire évoluer l'objectif. Il faut aussi avoir en tête qu'il faut produire tout travail en optimisant sa réutilisabilité. On se constitue ainsi, au fil des années, une série de briques et d'outils que l'on réutilise de façon opportuniste.
- Se poser la question des compétences que l'on peut mobiliser permet aussi d'améliorer significativement son efficacité. Une source que l'on oublie souvent de mettre à profit est celle des ressources externes à l'entreprise : le réseau et, surtout, les fournisseurs. Ces derniers sont une mine d'or et ne demandent pas mieux que de développer de bonnes relations avec vous. D'autant

qu'en avant-vente, tous les fournisseurs sont gratuits, un intérêt non négligeable !

- Posez et posez-vous la question du niveau de qualité attendu. Une maille plus ou moins grande, un fonctionnement couvrant plus ou moins le périmètre, sont autant de paramètres à prendre en compte avant de commencer à faire.
- Enfin, estimez approximativement la charge de travail et votre implication personnelle : de combien de temps avez-vous besoin ?

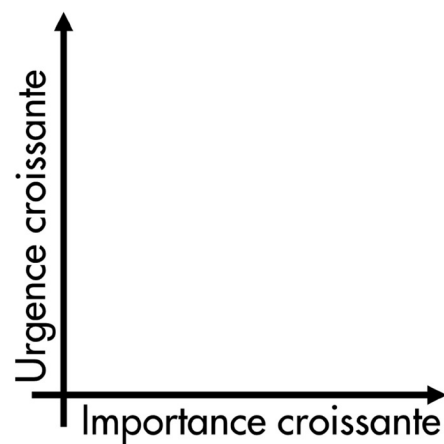
3^{ème} étape : la logique du temps

- Maintenant que vous avez décidé de faire quelque chose, que vous avez compris comment le faire et le temps que cela va vous prendre, il faut mettre cette charge de travail dans votre agenda.
- La première question à se poser est celle de l'échéance, puis, en fonction de celle-ci et de la charge correspondante, il faut la planifier charge et vraiment l'inscrire dans votre agenda.
- Votre activité quotidienne se déroulant, les plages de temps que vous aviez allouées à ce travail à faire vont se trouver grignotées, annulées parfois. C'est inévitable. La bonne pratique est simple : à chaque fois que vous prenez un temps prévu pour une tâche X pour faire une tâche Y (jugée plus importante ou plus urgente), il faut, avant de commencer la tâche Y, prendre une décision quant au temps qui était réservé à la tâche X. Les variables d'ajustement sont les suivantes :

- Changer la méthode pour obtenir le résultat en moins de temps.
- Changer le niveau de qualité attendu.
- Repousser l'échéance.
- Faire cette tâche le dimanche après-midi au lieu d'aller faire du sport avec vos enfants...
- Cette décision sur l'organisation de votre temps doit être prise « avant » de commencer la tâche Y. Si vous prenez la décision AVANT, vous restez en maîtrise, si vous la prenez après, ou pas du tout, vous subissez.

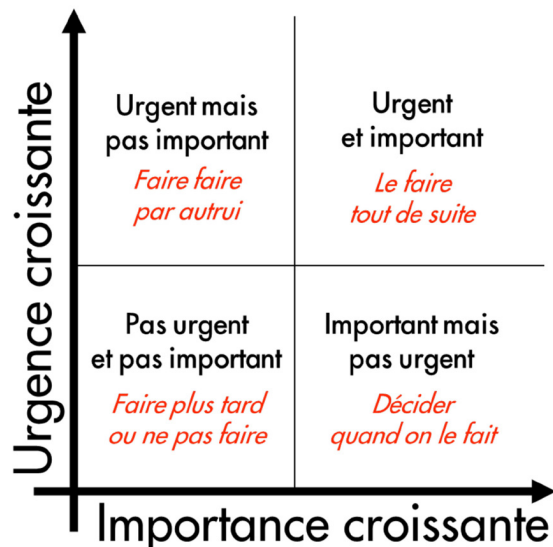
3. Prioriser

Eisenhower a parfaitement modélisé la manière de prioriser en considérant l'urgence d'une part et l'importance d'autre part dans la matrice suivante :



L'importance se juge en fonction de la mission, « l'urgence » se juge en fonction du délai, donc du temps. La matrice se complète de la façon suivante :

- Urgent et important : ceux qui se cantonnent ici sont des « pompiers ».
- Urgent mais pas important : nous parlons ici des « agités ».
- Pas urgent et pas important : on retrouve ici les « touristes ».
- Important mais pas urgent : cela caractérise les « efficaces ».



Naturellement, notre esprit nous mène vers les actions urgentes et importantes. Et le rythme de nos entreprises nous incite ensuite à juger les choses à faire en fonction du délai. Il faut toujours faire plus vite, toujours accélérer. Il n'est d'ailleurs pas impossible qu'un jour les processus se mettent en grève, car ils en ont vraiment assez d'être accélérés en permanence... ! On se retrouve donc à osciller entre deux postures : de pompier à agité, puis d'agité à pompier. Au bout d'un certain nombre d'oscillations, nous fatiguons et devons nous ressourcer et nous reposer. On va directement dans la case des touristes. Puis survient une nouvelle « urgence », ou bien notre niveau d'énergie remonte, et on repart dans la case des pompiers.

Un cercle dangereux se met alors en place entre pompier, agité et touriste. En définitive, on ne passe jamais par la case des « efficaces ». Et le problème qui était important mais non urgent, et qui n'a pas été traité, devient urgent. Il faut donc changer le triangle « pompier / agité / touriste » au profit d'une oscillation verticale « efficace / pompier », donc uniquement pilotée par l'importance, c'est-à-dire par la mission. On retrouve ici l'importance d'être parfaitement au clair sur sa mission. Les actions non urgentes et non importantes ne seront pas faites et les actions urgentes mais non importantes doivent être faites par d'autres.

4. Savoir convaincre

Vous vous retrouvez devant un Comex à convaincre, devant un collaborateur ou un fournisseur avec lequel vous avez un conflit. Vous peaufinez vos arguments et attendez de pied ferme la réunion, la rencontre. Là, vous démarrez avec votre argumentaire, mais c'est la catastrophe : votre Comex n'adhère pas, votre fournisseur se fâche, votre collaborateur se braque.

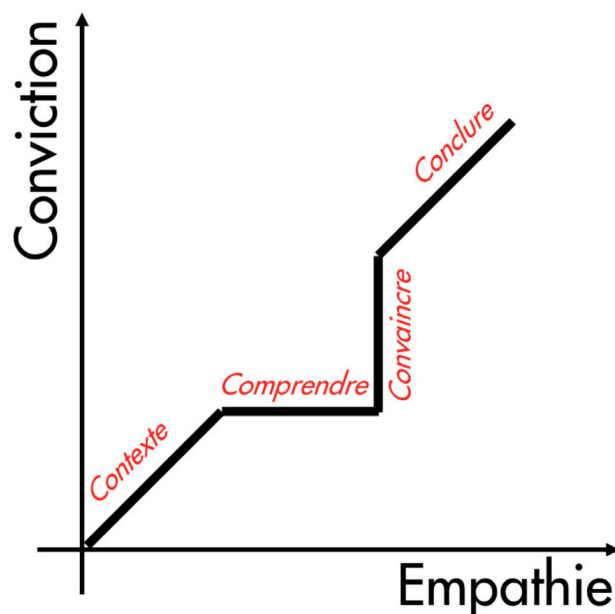
Pour convaincre, il faut « utiliser la loi des 4 C » :

- Contexte : il faut introduire le contexte d'une façon objective, non polémique et convenant à l'autre partie.
- Comprendre : avant de chercher à convaincre, il faut comprendre (et ne pas croire que l'on sait). Comprendre a deux vertus terriblement importantes :
 - D'une part, si vous commencez à convaincre, mais que votre interlocuteur n'a pas « vidé son sac », il ne peut pas le remplir avec ce que vous lui direz. Il faut donc lui donner la parole et s'assurer qu'il dise tout ce qu'il a à dire, sans le contredire et sans l'interrompre. Et quand il s'arrête, il faut le relancer.
 - D'autre part, sachant tout ce que votre interlocuteur vous a dit, vous ne devez pas présenter vos arguments de la même façon, ni dans le même ordre. Ils n'en n'auront que plus d'impact.
- Convaincre : vous pouvez maintenant aborder la phase « convaincre ». Certains de vos arguments doivent être déclassés :

ils ne servent plus à rien, seront résolus dans le temps, n'apportent pas de valeur, n'ont d'autre utilité que de vous faire plaisir (et ce sont souvent les pires).

- Conclure : la rencontre se termine comme elle a commencé avec une énonciation objective et constructive des avancées ou des décisions obtenues.

On peut modéliser la loi des 4 C de la façon suivante :



5. Faire le bilan

L'entretien annuel est un exercice parfois méprisé. Et pourtant... c'est une occasion unique de clarifier la mission, de la mettre à jour, de préciser les attentes et les objectifs. En pratique :

- Il ne faut pas attendre que votre manager vous fixe le rendez-vous : faites-lui des propositions. Cela montrera que c'est pour vous un événement important.
- Il faut être pro-actif sur les objectifs et proposer ceux qui vous semblent importants. La réaction de votre manager vous permettra de comprendre comment il perçoit votre mission et l'importance qu'il lui donne. Tous les objectifs doivent être exprimés de façon « SMART » (Spécifique, Mesurable, Ambitieux (Atteignable), Réaliste (Pertinent), fixé dans le Temps).
- Si vous avez atteint des objectifs importants à mi-année, ou bien si vous êtes en difficulté sur vos objectifs : demandez un entretien à ce moment-là. Dans le premier cas, cela vous permet de mettre des cliquets anti-retour sur les objectifs atteints, dans le

deuxième, cela peut vous permettre une redéfinition de certains objectifs ou bien l'adjonction de ressources supplémentaires ou différentes.

• Dernier point : relisez votre entretien annuel et vos objectifs au moins une fois par trimestre. Cela vous recentrera.

6. Avoir des perspectives

Au-delà de votre posture perceptible au plan professionnel, soyez clair sur qui vous êtes et qui vous voulez devenir.

- Vous pouvez utiliser une petite check-list d'investigation :
 - Quelles sont vos principales réalisations ? Et vos principales réussites ?
 - Quels sont vos échecs ?
 - Quels sont vos facteurs clés de succès ? Quels écueils devez-vous éviter ?
 - Par poste occupé :
 - Les éléments de satisfaction.
 - Les éléments d'insatisfaction.
 - Vos compétences :
 - Techniques.
 - Fonctionnelles.
 - Managériales.
 - Vos connaissances :
 - Issues de vos études.
 - Issues de votre activité professionnelle.
 - Issues de vos activités personnelles.
 - Quels sont vos qualités personnelles et traits de caractère ?
 - Vos points forts et vos points faibles ?
 - Qu'est-ce que les autres pensent de vous ?
 - Comment aimeriez-vous être perçu ?
 - Quel est votre système de valeur ?
 - Définissez trois projets professionnels :
 - Fonction.
 - Environnement de l'entreprise.
 - Missions et responsabilités.
 - Position dans l'entreprise.
 - Lieu.
 - Rémunération.
- La règle des trois sauts. Dans le cadre de votre évolution il y a trois types de sauts :
 - Changer de métier (par exemple : passer de CIO à patron de *Business Unit*).
 - Changer de pays.
 - Changer d'entreprise (y compris, changer de société au sein d'un même groupe).

Retenez qu'il ne faut faire qu'un saut à la fois.

• Si vous avez envie de démissionner, réfléchissez à ces quatre bonnes raisons :

- Manque de sens.
- Plus de plaisir au travail.
- Vous ne supportez plus l'ambiance.
- Votre travail ne vous permet pas d'avoir un équilibre de vie satisfaisant.

7. En synthèse

Soyez clair sur votre mission et ayez des objectifs SMART. Soyez moteur : si votre mission n'est pas claire ou pas formalisée, faites-le et aller en parler avec votre boss. En fin d'année, prenez les devants sur l'entretien d'évaluation et venez avec une liste d'objectifs SMART à proposer.

Avant de vous lancer tête-baissée pour entreprendre quelque chose, analysez la situation et décidez. Utilisez pour cela les trois logiques :

• **Décision** : est-ce que cela fait partie de ma mission ou la fait progresser dans un sens qui m'intéresse ?

• **Action** : comment vais-je m'y prendre ? Que puis-je réutiliser ? Qui puis-je mettre à contribution ? Quel est le niveau de qualité attendu ? Combien de temps cela va-t-il me prendre ?

• **Temps** : en fonction de l'échéance formellement clarifiée, planifiez la charge dans votre agenda. Ensuite, si vous devez supprimer un des créneaux prévus, décidez AVANT de l'utiliser à autre chose sur quelle variable d'ajustement vous allez vous adapter. Il y en a quatre :

- Changer la méthode pour obtenir le résultat en moins de temps.
- Changer le niveau de qualité attendu.
- Repousser l'échéance.
- Prendre sur votre temps personnel.

Pour décider de faire, de ne pas faire ou de faire faire : utilisez la matrice d'Eisenhower. Concentrez-vous sur l'oscillation verticale vertueuse « pompier <=> efficace » et abandonnez la priorisation en fonction du temps au profit de la priorisation en fonction de l'importance.

Quand vous communiquez avec quelqu'un, d'autant plus si vous voulez le convaincre, utilisez la loi des 4 C.

Faites des bilans régulièrement. Sur le plan professionnel, utilisez au maximum l'opportunité de l'entretien annuel. Et, d'une façon plus large, soyez clair sur ce que vous recherchez vraiment dans votre vie professionnelle en revoyant de temps en temps les questions posées dans cet article. •