

## SOMMAIRE

$\sim$	JTO
ביו ו	 1 I I / 1
1 1.7	 ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,

05 INTRODUCTION

#### 04 **PARTIE 1**

DSI: QUELLE CONTRIBUTION A LA STRATEGIE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE?

1.1. MISSION ET IMPACT DU DSI DANS L'ENTREPRISE

08 1.2. POSTURE ET INFLUENCE DU DSI

#### **12 PARTIE 2**

DSI, D'ABORD UN SAVOIR-FAIRE, SURTOUT UN SAVOIR-ETRE... **2.1.** LA PAROLE DONNEE AUX DSI : ZOOM SUR VOS COMPETENCES

- 14 2.2. COMPETENCES, POSTURE ET EVOLUTION DES DSI
- 16 **2.3.** LE REGARD DES CEO SUR LEURS DSI : QUELLES COMPETENCES POUR QUELLE PERFORMANCE ?
- **19 PARTIE 3**

PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU DSI **3.1.** LES EVOLUTIONS POSSIBLES... REVE OU REALITE ?

- 20 3.2. LES COMPETENCES QUI BOOSTENT UNE CARRIERE
- 21 CONCLUSIONS ET RECOMMENDATIONS
- 22 REMERCIEMENTS

## **FDITO**



La DSI a un rôle clé dans l'organisation d'une entreprise : accompagner les opérationnels pour réaliser leurs enjeux et atteindre leurs objectifs. Elle contribue ainsi à la performance de l'entreprise. Les DSI doivent donc être capables, par une immixtion forte et intelligente dans les différents métiers de l'entreprise, de les comprendre. Ils peuvent ainsi retranscrire les besoins de chacun en termes d'organisation, d'outils, de process et de relations aux autres.

Le DSI d'aujourd'hui doit avoir un regard suffisamment large et affûté sur les technologies, les solutions, les acteurs du marché et la gouvernance des systèmes d'informations, voire d'une organisation d'entreprise, pour faire le lien entre son entreprise et l'offre qui existe sur le marché. Nous sommes sur une compétence nouvelle : celle d'appréhender son marché, et être capable de faire des propositions de valeur. En cela son rôle auprès du comité de direction est renforcé car il devient un des contributeurs à la performance de l'entreprise, un business partner.

Selon les cultures d'entreprises et les métiers qu'intègre une société, le DSI sera plus ou moins dans un rôle de coordination, mais toujours en partenariat interne.

Cette capacité à animer des relations interpersonnelles dans un mode de gestion de projet en partenariat est majeure. Dans des moments où les données financières des entreprises sont clés et analysées à la loupe, où les sociétés sont amenées à faire évoluer leurs business model, la manière d'organiser les SI dans l'entreprise répond à ces besoins. La qualité et la justesse d'une information adaptée à l'entreprise sont déterminantes pour évoluer, contribuer à la performance

et adresser les résultats. Cela permet de rassurer les actionnaires, le management, les opérationnels et l'ensemble des utilisateurs dans l'entreprise.

Frédérick Martin Directeur Recrutement & Sélection Hudson France



# « LES UTILISATEURS CHERCHENT DES OUTILS, LA DSI FOURNIT UN SYSTÈME. »

PIFRRF DFI ORT

Président de L'ANDSI, partenaire de cette étude

« Je vois le rôle du DSI comme un métier d'assembleur de services et de technologies, dont la mission est double. Il fournit des services et des technologies mâtures comme la bureautique ou le support utilisateur,

tout en jouant un rôle sur l'innovation dans l'entreprise. A ce titre, il est proche, ou il fait partie, des instances de direction, ce que par ailleurs, nécessite son rôle sur la cohérence de l'entreprise. Le DSI a un rôle moteur à jouer sur les sujets innovants comme le Big Data ou les technologies de BdD, actuellement, en forte évolution.

A l'avenir, la dualité de la fonction va s'approfondir entre, d'une part, achat ou encadrement fonctionnel concernant les services et technologies matures et, d'autre part, management direct concernant les services innovants, pour lesquels le DSI est visionnaire et propagateur. Cette dualité va se creuser, suivant l'extension du champ d'application des technologies de l'information et les DSI devront savoir étendre leur rôle et conduire cette extension en trouvant des modes de fonctionnement adaptés; achats, management fonctionnel ou direct. Par ailleurs, les DSI doivent aider les entreprises à prendre des décisions rationnelles plus rapidement en raccourcissant les cycles d'expérimentation et en facilitant les approches statistiques et d'inférence. Le DSI pourra ainsi aider l'entreprise à évoluer et l'accompagner dans le passage des différentes vagues d'innovations technologiques. Ceci est un rôle déterminant pour le DSI et pour l'entreprise et il doit aider l'organisation à être au plus près des usages et des technologies, et surtout à en tirer profit. Concernant son évolution, le DSI aujourd'hui peut évoluer vers un poste de Chief Data Officer ou de Chief Operating Officer. La fonction de DG est également envisageable dans des entreprises IT. Un DSI serait, par exemple, le DG idéal d'une structure dont le business model repose sur le courtage de données. »

# INTRODUCTION



Les directions informatiques sont au cœur de la vie de l'entreprise. Quand un groupe décide d'une direction stratégique, c'est dans les services fonctionnels comme celui des systèmes d'informations que l'on peut mesurer la mise en œuvre de cette stratégie. Les DSI voient tout ce qui se passe dans l'entreprise.

Ils n'ont plus un simple rôle de techniciens dans leur tour d'ivoire mais, au cœur du système d'information, ils s'adressent à tous les métiers. Ils sont en contact avec tous et gèrent les besoins de chacun.

Terminés les DSI dont les fonctions se limitent aux salles blanches et au langage codé. Un DSI a, aujourd'hui, de nombreuses cordes à son arc et pourtant, il a encore trop souvent une image d'expert technique, voire de gourou.

Par ailleurs, au sein des comités de direction, l'informatique est souvent

perçue comme un centre de coût et non comme un levier de performance et de différenciation pour l'entreprise. Comment expliquer ces paradoxes ?

Dès lors que son rôle ne se résume plus à des compétences techniques, comment peut-il s'émanciper de l'expertise et se positionner en business partner ?

Hudson, spécialiste du conseil en recrutement et en management des compétences, notamment sur les métiers de l'IT, a voulu se pencher sur ces questions et donner la parole aux DSI pour approfondir, avec eux, un sujet d'actualité qui concerne une large partie de la profession IT.

Zoom sur une fonction en mouvement...



Christine Pruvost Practice Leader Hudson France

# 1. DSI: QUELLE CONTRIBUTION A LA STRATEGIE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE?

## 1.1 MISSION ET IMPACT DU DSI DANS L'ENTREPRISE

#### LE REGARD DES DSI...

Le titre de DSI est attribué à des postes que l'on retrouve dans des typologies d'entreprises très différentes. Cependant les missions et l'impact d'un DSI dans une société varient fortement en fonction de la taille de l'entreprise. « Les responsabilités du DSI d'une entreprise du CAC40 n'ont rien à voir avec les miennes », souligne Pierre Ganansia, Directeur des Technologies et des Systèmes d'Information du groupe April. L'effet de taille change la donne et le titre de DSI est parfois attribué uniquement pour valoriser un poste. La mission d'un DSI couvre un très large périmètre. Ils sont souvent vus comme des assembleurs de services et de technologies alors qu'ils doivent posséder de fortes capacités organisationnelles, techniques et commerciales, « Le rôle du DSI est de créer de la fluidité. C'est une fonction transversale », confirme Stéphane Cordier, ex DSI d'Alliance. « Il faut gérer les hommes, les projets, les machines ». La fonction porte des sujets très différents dans l'entreprise. « Il existe peu de fonctions aussi transversales au sein d'une entreprise », rappelle Christine Pruvost, Team Leader IT chez Hudson, « Les DSI ont une vision très large de leur société, ils

s'impliquent à tous les niveaux ».

Ils ont un vrai besoin de rentabilisation des projets et modifications qu'ils portent, même s'ils ne sont pas directement concernés. Le périmètre est large et les amène à entrer en interaction avec chaque département de l'entreprise.

« L'émergence des nouvelles technologies dans la vie de chacun a changé la perception que l'on avait des DSI », confirme Christine Pruvost. Les usagers connaissent mieux les technologies et ne sont plus impressionnés par la technique. Les trentenaires d'aujourd'hui peuvent être de meilleurs experts technologiques que certains DSI. Ces derniers sont donc poussés à évoluer vers des profils de business partners, en prenant place au sein des comités de direction dans une posture stratégique plutôt que technique. Cette évolution peut être perçue comme un facteur déstabilisant, mais pour ceux qui font le pas, ils démultiplient l'intérêt de leur fonction. D'ailleurs, l'impact des DSI est renforcé depuis que certains font partie du comité de direction. « Nous devrions être des acteurs incontournables de tous les comités de direction », affirme Stéphane Cordier. « Nous connaissons l'entreprise en détails. Cela nous donne

l'avantage pour déterminer au mieux ce qui peut ou non fonctionner, à quel prix et avec quels risques ». Etre dans un comité exécutif permet donc d'anticiper les mouvements.

- « En tant qu'expert de l'informatique, nous sommes dans une zone grise », explique Pierre Ganansia. « C'est une zone où nous ne sommes plus compétents seuls. Les sujets techniques et informatiques ne suffisent plus, il faut les organiser à l'aune du management de l'entreprise ou du groupe ». Au sein d'un comité exécutif, un DSI a accès aux informations qui lui permettent d'anticiper et de capter les enjeux. Cela lui permet d'anticiper rapidement les transformations nécessaires à la gestion des orientations prises par l'entreprise. Cette position en amont de l'information offre l'angle de vision nécessaire à ce métier. Par ailleurs, le statut social dont dispose le DSI lui permet d'être en phase avec les autres dirigeants du groupe.
- « Mon statut de mandataire social dans le groupe change ma vision de l'entreprise. J'accepte les mêmes responsabilités que les dirigeants. Cela me rapproche des personnes qui mandatent la DSI pour les accompagner dans le développement, permettant à cette dernière d'exister », confie Pierre Ganansia.

#### LE REGARD DES CEO

Dans la plupart des entreprises la DSI est une fonction support, elle n'est pas une fin en soi, plutôt un moyen. Cette mission de support lui confère un impact fort dans l'entreprise où la circulation et la pertinence de l'information sont critiques. « Pour les CEO, les DSI sont là pour faciliter les échanges, la collecte, la compilation et la restitution de l'information entre les collaborateurs », explique Marc de la Fons,

PDG de Sodis (Editions Gallimard). « Et cela au meilleur coût possible ». L'impact est donc large dans les entreprises car le DSI représente un maillon essentiel de son bon fonctionnement aux yeux du CEO. « Sans informatique, l'entreprise ne fonctionne plus », souligne Marc de la Fons. « La prépondérance des outils IT est forte et peut mettre au chômage technique toute une société en cas de défaillance ». Il est donc primordial pour les PDG de s'attribuer les

services d'un DSI compétent. « Dans certains secteurs, l'IT est tellement crucial qu'il peut faire perdre des millions d'euros à l'entreprise en cas de défaillance », confirme Christine Pruvost. « Un échange ne se conçoit plus sans informatique dans beaucoup de sociétés, quelles que soient leurs tailles ».

« LES DSI ONT UNE VISION TRES LARGE DE LEUR SOCIETE, ILS S'IMPLIQUENT A TOUS LES NIVEAUX. »

# 1. DSI: QUELLE CONTRIBUTION A LA STRATEGIE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE?

### 1.2 POSTURE ET INFLUENCE DU DSI

D'après Christine Pruvost, un DSI met en balance l'accélération de la technologie et les besoins de l'entreprise. « Il doit comprendre les outils qui vont pouvoir accompagner les métiers, trouver le bon équilibre entre technologies et métiers. Il analyse avec pertinence les besoins de l'entreprise et anticipe les évolutions et la démocratisation de l'IT. Cela entraîne une véritable mutation du métier ».

Il faut être réactif et souple face aux clients et mettre en place les solutions techniques nécessaires tout en respectant les délais attendus. Il est essentiel de savoir si l'organisation peut aller ou non vers une nouvelle technologie en considérant les métiers, les besoins et enfin les moyens de l'entreprise. Cela dépend aussi de la taille des projets. Il faut pouvoir accepter les difficultés face à une nouvelle technologie adoptée en précurseur. « Il faut parfois savoir attendre pour éviter les risques », explique Pierre Ganansia. « Comme dans une partie de poker, on peut payer pour voir mais il faut en avoir les moyens ».

un bel exemple. « Les prix des services de Cloud de base sont très compétitifs, mais emmener son entreprise vers cette technologie peut s'avérer très coûteux si les besoins sortent des prestations de base », précise Pierre Ganansia. Le DSI doit donc anticiper le marché, prendre des positions et savoir les expliquer. Ainsi, il est parfois nécessaire de remettre en perspective les besoins exprimés par rapport aux nouveaux outils.

« IL DOIT COMPRENDRE LES OUTILS QUI VONT POUVOIR ACCOMPAGNER LES METIERS. TROUVER LE BON EQUILIBRE ENTRE TECHNOLOGIES ET METIERS. IL ANALYSE AVEC PERTINENCE LES BESOINS DE L'ENTREPRISE ET ANTICIPE LES EVOLUTIONS ET LA DEMOCRATISATION DE L'IT. CELA ENTRAINE UNE VERITABI E MUTATION DU METIER. »





« IL FAUT PARFOIS SAVOIR ATTENDRE POUR EVITER LES RISQUES. COMME DANS UNE PARTIE DE POKER, ON PEUT PAYER POUR VOIR MAIS IL FAUT EN AVOIR LES MOYFNS. »

# 1. DSI: QUELLE CONTRIBUTION A LA STRATEGIE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE?

« Quand nos commerciaux ont souhaité être équipés d'iPad pour leurs rendez-vous, nous leur avons d'abord expliqué comment cet outil devait être exploité », raconte le DSI d'April. « Je leur ai montré qu'un iPad, ou une tablette numérique en général, est utile si l'entreprise propose des applications métiers développées spécifiquement avec la technologie mobile ad'hoc. Je leur ai aussi rappelé la nécessité d'un réseau 3G ou Wi-Fi pour son bon fonctionnement. Une liaison réseau de trop faible débit peut rendre catastrophique une démonstration d'outil métier s'appuyant sur un web browser classique. La démarche dans ce cas est donc d'abord de développer des applications avant

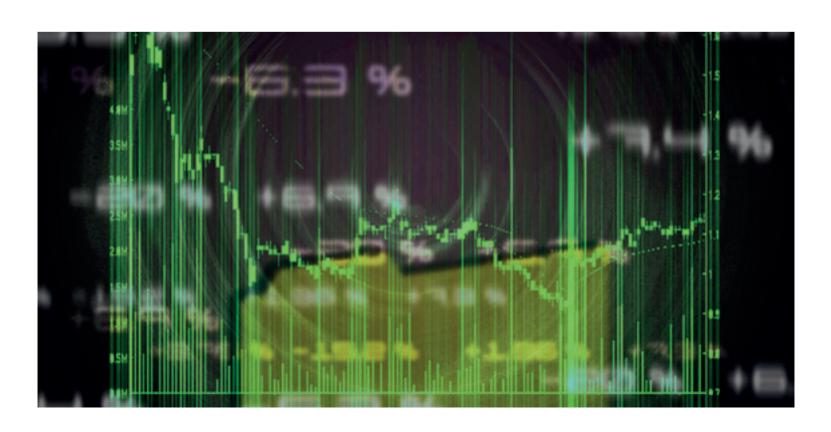
d'équiper tout le monde ».

Il existe différentes DSI qui sont fonction de la modernité de l'entreprise. Sans parler de clivages, on peut parler de différences de maturité comme le souligne Pierre Ganansia, « Les iPad sont un bel exemple de clivage entre les DSI. Ils cassent les pieds des entreprises « old school » alors que les plus modernes ne perdent pas de temps à lutter contre et ont accepté, depuis longtemps, ces nouveaux outils dans l'entreprise ». Cela s'applique aussi aux technologies les plus classiques gérées par les DSI. « La sécurité, aujourd'hui, est massivement portée par le réseau alors, qu'il y a peu encore, les efforts se concentraient sur les PC et les serveurs »,

souligne Pierre Ganansia, « certains DSI l'ignorent encore ».

Le DSI doit aujourd'hui réunir les meilleures technologies au service des utilisateurs et de la stratégie de son entreprise. Il doit pour cela avoir la conscience des usages, des coûts et de la maturité des solutions disponibles.

Au-delà des nouvelles technologies, ce sont les usages du numérique qui ont changé dans la vie des salariés et par conséquent dans l'entreprise. « Il y a 25 ans, la direction informatique était une tour de cristal inaccessible aux autres. Le directeur informatique était dans sa tour d'ivoire technique », rappelle Christophe Merckens,



# « LA POSTURE EST IMPORTANTE. LES DSI NE DEVRAIENT PAS AVOIR DE COMPLEXE. »

CIO-DSI Groupe Devoteam. En 25 ans, l'informatique s'est déployée aux usages privés puis professionnels modifiant ainsi la perception de la fonction des DSI. « Nous intégrons les usages privés dans l'entreprise. L'usage des technologies s'est démocratisée et a fait changer les comportements et attentes », confirme le CIO-DSI de Devoteam. Les responsables des systèmes d'information doivent faire face à de nouvelles exigences. « Aujourd'hui, en guinze minutes, on configure un appareil personnel avec les services Cloud associés. Au bureau, cela prend toujours plus de temps : il n'y a pas la même flexibilité et instantanéité », ajoute Christophe Merckens. Mais, « l'idée de fausse simplicité masque des difficultés que l'utilisateur ne voit pas », rappelle Christine Pruvost, « notamment en terme de sécurité ». Les collaborateurs n'ont pas le même usage privé et professionnel d'un même appareil. « Ils n'ont pas conscience des problématiques de sécurité, ce qui explique pourquoi l'entreprise met plus de temps pour répondre à un besoin que l'utilisateur le souhaiterait. Le DSI reste garant de la sécurité IT, il y a donc une limite à la réponse qu'il peut apporter aux utilisateurs. Il doit donc faire preuve de pédagogie mais aussi de fermeté pour imposer les règles qui protégeront le capital de l'entreprise. »

Les temps de traitement des demandes et

de mise en place des réponses sont souvent trop longs pour les interlocuteurs internes des DSI. « Le business fait des demandes, les dirigeants aussi. Nous organisons ces demandes et nous négocions leur mise en œuvre », explique François Charpe, Group CIO d'Altran.

- « Nous entendons les demandes mais pour certaines, nous sommes sur des cycles de mise en place de 2 ans. Il faut donc gérer l'urgence des besoins », confie-t-il. Le DSI d'Altran rassure ses « clients » internes.
- « Nous leur expliquons qu'ils ont bien été compris et les informons sur le processus en leur fournissant les dates des principaux jalons avec date de mise en œuvre et

# 1. DSI: QUELLE CONTRIBUTION A LA STRATEGIE ET PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE?

budget. Nous ne serons jamais assez rapides pour eux. Nous avons des contraintes qui nous en empêchent. En revanche, il est important de leur fournir rapidement des solutions intermédiaires à gains rapides : des *quick wins* ".

La posture du DSI d'aujourd'hui repose aussi sur un rôle d'accompagnement et de recherche de la performance de l'entreprise. Ils doivent influer sur la stratégie de leur société en affirmant leur position et leur légitimité au comité de direction. « Nous sommes ceux qui connaissons le mieux l'entreprise, aussi bien qu'un contrôleur de gestion. Quand nous proposons des solutions, nous devons malgré tout encore prouver notre crédibilité à nous positionner sur des sujets non technologiques », explique Jean-Marc Obeniche, trésorier de l'ANDSI. « Il faut s'imposer comme membre du CODIR en charge des systèmes d'information ». Un

sentiment que confirme Christine Pruvost : « La posture est importante. Les DSI ne devraient pas avoir de complexe». Les DSI doivent participer aux choix stratégiques (et souvent non techniques). « Cela va dépendre bien sûr de l'ouverture d'esprit et de la volonté des chefs d'entreprise », précise Luc Degryse, DSC et SI de Christofle. « C'est au cours d'une réorganisation que le PDG de Christofle a souhaité rapprocher ces fonctions transversales », se rappellet-il. « Mon double poste est le résultat de la volonté forte du PDG de rassembler les deux fonctions ». Grâce à cela, Luc Degryse est à la fois DSI et Directeur Supply Chain depuis 2010, trois ans après son arrivée dans l'entreprise. « J'étais déjà un business partner en tant que DSI. Aujourd'hui, j'occupe une place importante avec ces deux fonctions cumulées. Ma responsabilité est forte dans le delivery de l'entreprise ».

Dans une étude menée par CA Strategie<sup>1</sup>, on constate que 55 % des DSI sont actuellement consultés sur la stratégie de leur entreprise et que 60% d'entre eux estiment être qualifiés pour contribuer à la définition de cette stratégie de manière officielle ou pas. La place du DSI est donc aussi une question de posture : sortir de la dimension technique pour entrer dans le métier. L'étude montre que 58% pensent que leur progression vers des postes de direction générale est entravée par leur étiquette technologique. Si les DSI veulent avoir une influence forte auprès des décisionnaires de l'entreprise, cela doit aussi venir d'eux mêmes. Ils trouveront leur légitimité grâce à une vision stratégique, une grande connaissance de l'organisation et un rôle reconnu au sein du CODIR.





# 2. DSI, D'ABORD UN SAVOIR-FAIRE, SURTOUT UN SAVOIR-ETRE...

HUDSON, SOCIÉTÉ DE CONSEIL EN RECRUTEMENT ET MANAGEMENT DES TALENTS, A RÉUNI UNE QUINZAINE DE DSI, AFIN DE LES FAIRE RÉFLÉCHIR SUR LEURS COMPÉTENCES.

RETOUR SUR UNE MATINÉE ANIMÉE ET RÉSULTATS DE LEURS ÉCHANGES...

# 2.1. LA PAROLE DONNEE AUX DSI : ZOOM SUR VOS COMPETENCES.

Les DSI se sont d'abord penchés sur leurs propres compétences et par groupe, se sont accordés sur les compétences clés de leur fonction.

# LES COMPETENCES DU DSI:

En ce qui concerne le management des tâches, la **capacité d'entreprendre** est une qualité unanimement reconnue. S'investir dans la réussite de l'entreprise manifeste l'implication forte des DSI, toujours joignables et prêts à intervenir, parfois même la nuit ou le week-end.

Pour le management des relations interpersonnelles, le **pouvoir d'influence** paraît essentiel, notamment vis-à-vis des membres du CODIR afin de promouvoir leurs idées et leurs projets et permettre ainsi la modernisation de l'entreprise et donc une meilleure performance.

En management de soi, s'impliquer dans l'entreprise est essentiel pour les DSI. Se sentir responsable des résultats est tout aussi important. Leur image de centre de coût ne doit pas les cloisonner mais au contraire les porter à envisager chaque dépense comme un investissement pour la réussite future de l'entreprise.

Les DSI présents ont souligné l'importance de **bien comprendre et savoir développer une vision** pour innover ce qui permet aux autres membres du CODIR d'enrichir leurs approches. Le management de l'information doit donc leur permettre de prendre de la hauteur et de se construire des convictions sur le business de l'entreprise et ses outils.

Concernant le management des collaborateurs, le choix est très partagé entre les compétences « souder une équipe » et « inspirer », toutes deux clés selon notre groupe de travail. En effet, expliquent-ils, si une équipe est divisée, on s'épuise. Ils précisent que dans certaines phases, souder une équipe est essentiel : par exemple, lors de la création d'une DSI ou dans une période de transformation. C'est une garantie de succès des actions menées. Pourtant, la capacité à inspirer son équipe paraît aussi importante aux participants de notre table ronde. Peut-être comme un moyen de motiver une équipe en fixant un but commun.

Management des tâchesManagement des relations interpersonnellesManagement de soiManagement de l'infoManagement des collaborateursEntreprendreInfluencerS'impliquer dans l'entrepriseComprendre et savoir développer une visionSouder l'équipe et inspirer



#### LES COMPETENCES D'UN CEO SELON LES DSI

Seconde partie de l'exercice : les DSI ont identifié, par groupe, les compétences des CEO, faisant ainsi apparaître l'écart qui les sépare, notamment en matière de savoir-être.

### LES COMPÉTENCES DES CEO

Au regard du travail fourni et des conclusions, il semble que les DSI aient déjà acquis de nombreuses compétences parmi celles d'un CEO. Ils possèdent, en effet, des qualités managériales, organisationnelles, financières ainsi que la capacité à

travailler sur des projets transversaux et à comprendre des problématiques complexes. Ces compétences se retrouvent chez la plupart des DSI de haut niveau, mêmes si certaines peuvent être encore développées (techniques financières, par exemple).

Ainsi, comment, fort de ce constat, les DSI peuvent-ils évoluer vers un poste plus large tel qu'une direction des opérations ? Pour Didier Pawlak, DSI de Quintess, société spécialisée en marketing, l'évolution passe, dans l'entreprise, par le développement de sa participation au business et au marketing de l'entreprise. «J'ai bien compris que ma légitimité est plus forte quand je parle des retours des campagnes marketing plutôt que

des problématiques de DSI », confie-t-il. « Si, aujourd'hui, j'arrive à mettre de l'innovation dans les processus marketing, j'aurais franchi un grand pas. En clair, faire moins d'informatique ou le mettre au service du métier.».

Management des tâches

=ntreprendre et Décide

Management des relations interpersonnelles

Construire un réseau

Management de so

S'impliquer

Management de l'info

Développer une vision et comprendre le business Management des

Inspirer

72% DES DSI PENSENT AVOIR BESOIN DE DEVELOPPER DE NOUVELLES COMPETENCES POUR FAIRE EVOLUER LEUR FONCTION.

# 2. DSI, D'ABORD UN SAVOIR-FAIRE, SURTOUT UN SAVOIR-ETRE...

## 2.2. COMPETENCES, POSTURE ET EVOLUTION DES DSI.

L'AVIS DE L'EXPERT : NICOLE PRUD'HOMME, DIRECTRICE DU DEPARTEMENT TALENT MANAGEMENT DE HUDSON



« Au-delà des compétences techniques, ce sont surtout les compétences comportementales qui sont essentielles chez les DSI. Un DSI, au niveau du comité de

direction, doit conceptualiser, penser de façon abstraite et transformer en actions opérationnelles ses idées ainsi que comprendre le business et l'entreprise de manière transversale. Il est capable de gérer les délais, les coûts, les ressources. Il sait diriger des équipes pluridisciplinaires et établir de bonnes relations internes avec ses pairs du comité de direction. Il assure de bonnes relations externes avec ses partenaires et fournisseurs et bien sûr avec les utilisateurs. Il met en œuvre sa capacité à résoudre les problèmes. Enfin, il s'implique

dans l'entreprise afin d'atteindre ses objectifs.

Ces compétences comportementales s'ajoutent aux compétences techniques, finalement moins importantes à ce niveau de responsabilité. La dimension technique est déléguée à ses équipes. Les DSI doivent se concentrer sur leurs équipes, influencer et porter les projets de l'entreprise en acceptant de mettre les aspects techniques de côté.

Lors de la table ronde réalisée en janvier, nous avons pu constater que l'enjeu majeur est précisément de développer ces compétences pour sortir du périmètre technique et intégrer le comité de direction.

Les DSI souhaitent s'affranchir d'une image de purs experts mais ils ne s'en donnent pas toujours les moyens en ne prenant pas assez de distance avec leur légitimité technique. Par ailleurs, l'entreprise les enferme quelque fois dans cette posture. Ils doivent être vigilants et déléguer les problématiques purement opérationnelles vers leurs équipes, afin de se consacrer à leur rôle de business partner.

Une certaine ambivalence demeure entre le désir d'avoir place et crédibilité au sein du comité de direction et l'attachement à la technique. Pour limiter cette ambivalence, les DSI ne doivent pas se laisser solliciter sur les aspects techniques lors des comités de direction. A l'instar des DAF qui parlent stratégie et vision plutôt que bilan et comptabilité, leur rôle s'inscrit dans un poste de stratégie et de management de l'information. Ils n'en sont pas loin et souvent un travail de coaching personnalisé peut les aider à bien prendre et assumer leur place. »

Le modèle de compétences 5+1<sup>®</sup> a été développé par le centre de recherche et développement de Hudson. Ce modèle est basé sur une étude approfondie de plus de 100 modèles de compétences de sociétés internationales et sur la littérature récente en matière de GRH.

« A L'INSTAR DES DAF QUI PARLENT STRATÉGIE ET VISION PLUTÔT QUE BILAN ET COMPTABILITÉ, LEUR RÔLE S'INSCRIT DANS UN POSTE DE STRATEGIE ET DE MANAGEMENT DE L'INFORMATION. »

## MODELE DE COMPETENCE 5+1® - HUDSON

LE MODÈLE DE COMPÉTENCES 5+ 1®
EST UN MODÈLE GÉNÉRIQUE QUI
PEUT DÈS LORS ÊTRE UTILISÉ POUR
DIFFÉRENTS MÉTIERS ET RÔLES. IL A ÉTÉ
CONÇU À PARTIR DE CINQ « GROUPES
DE COMPÉTENCES » : MANAGEMENT DE
L'INFORMATION, GESTION DES TÂCHES,
MANAGEMENT DES PERSONNES,
RELATIONS INTERPERSONNELLES
ET FONCTIONNEMENT PERSONNEL.
LES GROUPES DE COMPÉTENCES,
MAIS ÉGALEMENT LES COMPÉTENCES
AU SEIN DE CES GROUPES.

SONT ORDONNÉS DE MANIÈRE
HIÉRARCHIQUE. UN GROUPE
COMPLÉMENTAIRE COMPREND LES
CONNAISSANCES ET COMPÉTENCES
TECHNIQUES OU ORGANISATIONNELLES
SPÉCIFIQUES A L'ENVIRONNEMENT
DANS LEQUEL S'APPLIQUE LE MODELE.

L'UTILISATION DE PROFILS DE COMPÉTENCES PERMET DE CRÉER DES PROFILS DE RECRUTEMENT D'UNE MANIÈRE CLAIRE ET UNIVOQUE. CELA PERSONNE POUR UNE FONCTION DONNÉE

EN OUTRE, UNE PROCÉDURE DE SÉLECTION BASÉE SUR UN PROFIL DE COMPÉTENCES ASSURE UN ENTRETIEN PERTINENT ET UNE ÉVALUATION EFFICACE. L'UTILISATION D'UNE SEULE ET MÊME MÉTHODE FACILITE, EN EFFET, LE PARTAGE DES CONNAISSANCES. TOUTES LES PARTIES IMPLIQUÉES DANS LE PROCESSUS PARLENT LA MÊME LANGUE.



# 2. DSI, D'ABORD UN SAVOIR-FAIRE, SURTOUT UN SAVOIR-ETRE...

# 2.3. LE REGARD DES CEO SUR LEUR DSI : QUELLES COMPETENCES POUR QUELLE PERFORMANCE ?.

#### QUELLES SONT LES COMPETENCES MAJEURES POUR UN DSI SELON LES DG ?

Selon certains CEOs interrogés, il ne faut pas faire l'économie d'une compétence technique quand on recherche un DSI; mais plus on avance, plus la compétence comportementale prend le pas dans le choix du profil. Les DSI recherchés ont des profils de plus en plus hybrides où la compétence comportementale prédomine.

Sur le terrain, on constate que si trouver un bon technicien semble facile, mais qu'il est plus difficile de trouver la personnalité adaptée au poste de Directeur des Systèmes d'Information, est plus difficile. « Un bon DSI doit être ouvert, pédagogue, rigoureux et méthodologique car il doit répondre à de nombreux interlocuteurs différents » précise Marc de la Fons, PDG de Sodis. « Je ne sais pas s'il doit être un excellent technicien, mais il doit en tout cas être un parfait manager. C'est la première compétence qu'un DSI doit avoir ». Le PDG précise également que c'est un métier qui évolue très vite, qui accompagne le changement et doit

toujours être en phase avec la tactique de son entreprise. « Il doit précéder les besoins techniques nécessaires au développement de la stratégie en mettant en place les bons outils à temps ». Les DSI doivent, aujourd'hui, savoir se mettre à la place des utilisateurs ce qui leur donne un point commun de plus avec les DG. Le PDG de Sodis met aussi en avant les similitudes entre les missions et les compétences des DSI et des Directeurs Supply Chain. « Ce sont des métiers de process où l'on gère soit une information, soit selon un processus bien défini.» Ces postes ont des dimensions opérationnelles alors que les DG ont une vision plus managériale. Ancien Directeur de la Logistique, Marc de la Fons est donc logiquement arrivé à la direction générale d'une entreprise de logistique. Pour un DSI, il peut être plus évident de devenir DG d'une entreprise IT. En dehors de cette configuration, cette évolution lui semble moins naturelle. « Les postes de Directeurs des Opérations me paraissent plus envisageables car on reste proche des mécanismes, des industries et des process ». Cela ne remet pas en cause la place des DSI dans les comités de direction. Selon les CODIR, les DSI participent au même

titre que les autres directeurs. « Ils sont une force de proposition et ont un rôle de préconisateur fort ». Leur position au centre des échanges de l'entreprise leur donne un éclairage différent des autres directeurs présents au CODIR qui leur permet d'enrichir le point de vue du comité de direction.

Les DSI tiennent une vraie place auprès des utilisateurs. Ils accompagnent, aident, et proposent, tout comme les autres directeurs présents au CODIR. Christine Pruvost reconnait ainsi que « Les Directions Générales de nos clients ont besoin, pour piloter leurs entreprises, d'une information toujours plus pertinente et adéquate, quel que soit le domaine : financier, commercial, production, supply chain, communication. Aujourd'hui, lorsqu'un DG nous confie le recrutement d'un poste de DSI, il souhaite des profils adaptés à l'époque, de véritables partenaires qui les accompagnent dans le pilotage de l'entreprise. Il n'est même plus toujours nécessaire de maîtriser les technologies. Le DSI d'aujourd'hui est au cœur de l'activité de l'entreprise, il sait anticiper ses besoins, afin de lui apporter toujours plus d'agilité et de rapidité de mise en œuvre ».

« JE NE SAIS PAS S'IL DOIT ETRE UN EXCELLENT TECHNICIEN, MAIS IL DOIT EN TOUT CAS ETRE UN PARFAIT MANAGER. C'EST LA PREMIERE COMPETENCE QU'UN DSI DOIT AVOIR. »





« UN BON DSI DOIT ETRE OUVERT, PEDAGOGUE, RIGOUREUX ET METHODOLOGIQUE CAR IL REPOND A DE NOMBREUX INTERLOCUTEURS DIFFERENTS. »

# 44% DES DSI CROIENT POSSIBLE DE DEVENIR CEO DE LEUR ENTREPRISE\*



# « LES ANNÉES COMPTENT DOUBLE MAIS C'EST TRÈS ENRICHISSANT ».

PIFRRF GANANSIA

Directeur des Technologies et des Systèmes d'Information d'April, mandataire social d'April

DSI du groupe April et PDG d'April Technologies, le GIE informatique du groupe, Pierre Ganansia est déjà dans le futur de la posture des DSI. Après un démarrage classique en SSII, cet ingénieur de l'Aviation Civile, a enchaîné avec le cabinet de courtage Marsh avant d'entrer chez Gras Savoye. C'est en octobre 2008 qu'il rejoint April pour occuper le poste de DTSI vacant depuis une dizaine d'années.

« Dans un groupe entrepreneurial sans organisation pyramidale, comme April, tout a été immédiatement très différent pour le DSI », explique Pierre Ganansia. « Il a fallu comprendre chaque direction générale de chaque entreprise du groupe et les convaincre que leur métier n'était pas de s'occuper de l'informatique ». Dans son rôle de mandataire social du GIE, Pierre Ganansia a pu découvrir le monde des responsabilités sociales au sens de la personne morale. Un rôle lié à la vie de l'entreprise et comprenant une responsabilité pénale. Cela lui a permis d'identifier les zones de progrès et les compétences à développer. « J'ai dû apprendre à convaincre le comité exécutif du groupe afin de faire valider les projets informatiques transversaux ou les orientations stratégiques de l'informatique. Après l'accord du COMEX, il faut alors convaincre les directeurs de chaque filiale ! », confie t-il. « J'ai dû comprendre comment présenter les impacts d'une décision sous un angle purement business et pas seulement système. Cela suppose d'inspirer confiance et d'être capable d'expliquer les factures qui arrivent ensuite ».

Pierre Ganansia a intégré, pour relever le challenge de cette double fonction, les notions financières et les enjeux stratégiques de l'entreprise. « J'ai appris à comprendre un compte de résultat, analyser un diagnostic stratégique ou encore connaître les problématiques liées à chaque branche d'assurance ». Il maîtrise désormais le « glossaire » de cette communauté lié aux résultats nets et aux impacts stratégiques. Il a su traduire sa pensée en éléments compréhensibles par un dirigeant en restant connecté aux résultats financiers de l'entreprise.

# 3. PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU DSI ?

## 3.1 LES EVOLUTIONS POSSIBLES... REVE OU REALITE?

Si seulement 4% des CEO ont précédemment occupé une fonction de DSI, 44% des DSI interviewés par CA Strategie<sup>2</sup> croient possible de devenir CEO de leur entreprise. L'étude montre également que 54 % des DSI aspirent à transformer leur poste en passerelle vers une position de General Business Manager. L'évolution des DSI n'est donc pas aussi simple. Cette fonction est souvent vue par les Dirigeants comme éminemment technique. Cependant, dès que le DSI devient force de proposition sur la stratégie ou le management de l'entreprise, le regard porté change. La fonction de DSI pourrait naturellement évoluer vers celle de Directeur des Opérations, de part les compétences organisationnelles et de gestion que doivent développer les DSI. Cette étape peut représenter un pas important vers le poste de DG si ce dernier est un objectif de carrière. « Aller vers la direction des opérations permet de remonter d'un cran dans la vie de l'entreprise », explique Pierre Ganansia. « Je ne crois pas à la logique de passer directement du poste de DSI à celui de DG. La direction générale nécessite une vision de l'entreprise, une capacité à porter une stratégie métier, le DSI a besoin d'une période d'adaptation, la direction des opérations semble être une bonne transition ». Un avis partagé par Christine Pruvost, Team Leader IT Hudson, « On peut reprocher aux DSI de méconnaître l'entreprise en externe, même s'ils la connaissent bien en interne. Les métiers du supply chain leur permettraient de gagner cette expérience et de développer leur réseau ».

Les DSI l'avouent volontiers, ils peuvent ne pas vouloir gérer la dimension politique de l'entreprise. Mais beaucoup estiment préférable de faire partie du comité de direction. La volonté de devenir DG est toute récente et encore minoritaire. Nous sommes au début de ce nouveau positionnement. C'est aussi une preuve que les DSI assument leur place et valeur dans l'entreprise.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Source : étude réalisée par CA Strategie en juillet 2011 auprès de DSI d'entreprises de plus de 500 personnes dans les télécoms, la distribution, les finances et l'industrie. L'enquête a été menée auprès de 30 DSI en Angleterre, France, Allemagne, Italie, Espagne, Benelux, Autriche, Suisse, Europe du Nord, Israël, Australie, Chine, Hong Kong, Inde, Malaisie, Singapour, Corée, Taïwan, Thaïlande, Canada, USA et 15 au Portugal.

# 3. PERSPECTIVES D'EVOLUTION DU DSI ?

## 3.2 LES COMPETENCES QUI BOOSTENT UNE CARRIERE

D'après l'étude de CA Stratégie<sup>3</sup>, 72% des DSI pensent avoir besoin de développer de nouvelles compétences pour faire évoluer leur fonction. 51% estiment qu'une compréhension étendue de la fonction achat est vitale tandis que 51% voit la gestion du risque comme critique et 47% identifient les compétences en vente et négociation importantes pour leur carrière. « Quand on n'a été que DSI et que l'on est membre d'un CODIR avec des dirigeants aux profils « lourds », on ne pèse pas la même chose », confie François Charpe. Pour Hudson, les DSI ont une bonne connaissance de l'entreprise mais, pour évoluer vers des postes de dirigeants, ils doivent développer d'autres compétences,

notamment managériales, juridiques et financières. Une évolution qui peut passer par un accompagnement externe souvent souhaité par les DSI eux-mêmes. En effet, 66% des DSI reconnaissent avoir besoin d'un accompagnement en dehors de leur entreprise.

Un DSI est déjà leader dans son équipe mais doit aller encore plus loin pour échanger avec les représentants du personnel, par exemple. Il faut savoir mener un dialogue social. Porter la vision de l'entreprise ne suffit pas, le DSI doit prendre de la hauteur s'il veut évoluer. Dans les compétences qu'il aura à développer à l'avenir, il y a sa capacité à communiquer. Nous sommes dans un monde ouvert où la communication est essentielle

pour évoluer en entreprise. « Savoir se faire comprendre par une entreprise de 5000 personnes et gagner l'adhésion de chacun est une nécessité », souligne l'ex DSI d'Alliance, Stéphane Cordier. Il faut trouver le bon axe de communication en externe mais surtout en interne, savoir créer un consensus et se faire comprendre de tous. Les compétences juridiques ou financières s'acquièrent facilement ; le sens de la communication pour son entreprise ou pour soi-même est plus complexe. « Un DSI doit savoir expliquer sa vision du futur » confirme Pierre Delort, Président de l'ANDSI.

## « UN DSI DOIT SAVOIR EXPLIQUER SA VISION DU FUTUR. »

# **CONCLUSIONS ET RECOMMENDATIONS**

La nouvelle génération de DSI est consciente des enjeux qui la concernent et veut légitimement prendre sa place au centre de la stratégie de l'entreprise. Les opportunités varient fortement selon la taille et le business model de l'entreprise. Occuper des postes clés d'une société permet de développer les compétences essentielles. « L'opportunité d'accéder à un poste plus large que celui de la direction des systèmes d'information peut être envisagée si l'on prend en compte leur capacité à gérer les processus transversaux », analyse Christine Pruvost. « Les fonctions de DSI et de Direction du Supply Chain sont assez similaires par la transversalité de leurs actions et de leurs responsabilités et par la gestion de flux d'informations pour l'une, de produits pour l'autre » note Luc Degryse, DSC et SI de Christofle. « Ma position est transversale grâce à l'approche de la gestion de l'information dans l'entreprise. La maîtrise des processus, de l'information et de sa circulation est un atout pour bien comprendre les leviers grâce auxquels apporter de la performance». Ce n'est pas classique pour un DSI d'embrasser ces deux fonctions à la fois. Cela améliore la capacité de Luc Degryse à

être présent très en amont des projets et à développer une vision globale et transversale. La démocratisation des technologies est une opportunité pour aborder des sujets plus stratégiques aujourd'hui. « Ce changement de posture est d'autant plus facile si les membres du CODIR sont ouverts d'esprit et considèrent positivement les idées du membre du CODIR en charge des SI », affirme Luc Degryse. « Les DSI peuvent tirer leur épingle du jeu en étant proches des métiers ; en sortant du rôle de technicien fournisseur de technologies pour devenir un vrai partner des autres fonctions. Il faut comprendre leurs problématiques et construire des solutions performantes et adaptées à leurs métiers », ajoute-t-il.

Une logique que Christine Pruvost confirme. « Les projets de BPM peuvent permettre aux DSI de comprendre comment l'informatique peut accompagner les projets des autres directions dans une entreprise. La DSI travaille à dessiner et comprendre le processus métier et donc à adapter le bon outil. Cela nécessite une forte implication et permet aux DSI de se positionner différemment et de montrer aux utilisateurs la

valeur de leur fonction ».

Le fait que le métier de DSI soit moins technologique n'a rien enlevé de sa complexité car ils doivent trouver l'équilibre entre besoin du métier, anticipation et capacité d'innovation tout en intégrant l'accélération de la technologie. Qu'un DSI souhaite ou non aller vers un poste de DG, les similitudes entre les fonctions sont plus fortes depuis qu'il est sorti de l'environnement purement technologique. Il est au centre de l'entreprise et de ses usages ; il perçoit les besoins et le cœur du business, non plus uniquement des processeurs.

# REMERCIEMENTS



FRANÇOIS CHARPE

#### Group CIO - Altran

« L'IT est un poste large avec de nombreux leviers. C'est un point de convergence. Si les DSI font partie des CODIR, ils doivent agir comme des membres de la direction à part entière ».



STÉPHANE CORDIER

#### ex DSI - Alliance Boots

« Les besoins de souplesse et de réactivité des entreprises ont tout changé dans la fonction de DSI. Il faut aujourd'hui être dans une posture de dirigeant capable de comprendre et d'anticiper les besoins de l'entreprise ».



#### LUC DEGRYSE

#### Directeur Supply Chain et Systèmes d'Information - Christofle

« Il faut sortir de la technologie pour la technologie. Il faut comprendre le métier des autres et se mettre à la place de ses partenaires afin d'identifier en quoi l'outil et les SI vont permettre aux autres fonctions d'être plus performantes ».



PIERRE DELORT

#### Président - ANDSI

« Pour bien préparer l'avenir d'une entreprise, il lui faut un DSI légitime sur l'innovation et membre du comité de direction ».



PHILIPPE ESPOSITO

#### DSI - Savelys GDF Suez

« Est-ce si important de faire partie du comité de direction pour un DSI aujourd'hui ? Ce qui compte c'est sa capacité à créer et à apporter quelque chose. On peut très bien être influent et ne pas faire partie du comité de direction et vice versa ».



PIERRE GANANSIA

#### Directeur des Technologies et des Systèmes d'Information - Groupe April

« Les enjeux d'aujourd'hui ne sont plus liés à des compétences techniques rares ».

# REMERCIEMENTS



MARC DE LA FONS

**PDG Sodis - Editions Gallimard** 

« Il est facile de trouver un bon technicien mais plus difficile de trouver la bonne personnalité pour être DSI. Il doit être avant tout un bon manager, rigoureux ouvert et méthodologique. »



MICHEL LAVERNHE

Directeur des Systèmes d'Information - Crédit Logement

« Les attentes des CEO sur leur DSI changent selon les générations et leur parcours. Un DG qui est passé par la fonction de DSI pourra être à la fois plus exigeant sur l'atteinte des objectifs et plus compréhensif sur la résolution des problèmes avec le DSI dans l'entreprise et au sein du comité de direction ».



CHRISTOPHE MERCKENS

CIO-DSI - Devoteam

« Le DSI n'est plus un expert technique, il doit être capable de comprendre les processus clés de l'entreprise. Les évolutions techniques qu'il propose doivent améliorer et optimiser ces processus, dans un contexte fonctionnel ».



JEAN-MARC OBENICHE

Trésorier - ANDSI

« Nous connaissons l'entreprise aussi bien qu'un Contrôleur de Gestion. Pourtant lorsqu'on propose des solutions, on nous demande encore quelle est notre légitimité. »



DIDIER PAWLAK

DSI - Quintess

« La DSI doit être porteuse de l'innovation et l'intégrer rapidement dans les process métiers ; la DSI est au service des métiers. ».

# NOTES

# NOTES

# **ZOOM SUR HUDSON**

#### **HUDSON DANS LE MONDE**

Le groupe Hudson est l'un des acteurs mondiaux de référence dans le Conseil en Ressources Humaines. Executive Search, Recrutement & Sélection, RPO et Management des Talents sont les principales expertises dont nous faisons bénéficier nos clients, entreprises et candidats, dans près de 25 pays à travers le monde. Nous comptons ainsi plus de 2.000 spécialistes dont près de 400 experts de l'IT répartis dans 80 bureaux. Chaque année, Hudson intervient sur plus de 1400 missions IT, Télécom & Web en Amérique du Nord, Asia Europe Moven-Orient et Océanie

Hudson dispose d'un Centre de Recherche & Développement International à la pointe de l'innovation, lequel conçoit, élabore et implémente des outils, process et autres instruments RH de premier plan qu'il met à disposition de ses consultants comme de ses clients. Pour toujours avoir une longueur d'avance.

#### **HUDSON EN EUROPE**

En Europe, Hudson est présent dans 15 pays à travers une quarantaine de bureaux, ce qui nous permet de combiner efficacement envergure internationale et impact local. Nous développons des centres d'expertise paneuropéens, comme par exemple en IT, nous permettant d'intervenir sur des missions internationales tout en garantissant des standards de qualité de haut niveau, uniformes et consistants à travers l'ensemble de notre réseau.

#### HUDSON FRANCE

Hudson France regroupe plus de 150 collaborateurs répartis dans nos différentes entités à Lille, Lyon, Nantes, Marseille, Paris et Strasbourg. Chaque bureau bénéficie d'une double expertise en recrutement et en management des talents, ce qui fait d'Hudson un acteur unique sur le marché français.

Notre équipe IT, Télécoms & Web est soutenue par une expérience forte des domaines sur lesquels elle intervient. Tous nos consultants sont experts du secteur et des fonctions IT et connaissent bien les enjeux comme les acteurs de ce marché. En France, chaque année, nous rencontrons 1000 professionnels de l'IT et effectuons plus de 150 recrutements avec succès sur ce marché.



# HUDSON IT, TÉLÉCOMS & WEB

Forts d'une expertise de plus de 10 ans, nos consultants spécialistes vous accompagnent dans vos problématiques de recrutement et de gestion des compétences.

Nous accompagnons ainsi les professionnels de l'IT, des Télécoms et du Web tout au long de leur développement professionnel et suivons leur intégration.

Pour plus d'information:

CHRISTINE PRUVOST WWW.HUDS

Practice Leader WWW.FR.JOBS.HUDSON.COM

: christine.pruvost@hudson.com T: 01 58 56 58 56

# CONTACTS

#### **Hudson France**

Executive Search
Recrutement & Sélection
Management des Talents
Externalisation de Processus de
Recrutement

Lille I Lyon I Nantes I Paris Strasbourg

FR.HUDSON.COM FR.JOBS.HUDSON.COM

T: 01 58 56 58 56

