

## De DSI à DGA

Compte rendu rédigé par ANDSI.

### **En bref...**

François GUILLEMOT, Directeur Ressources, Support et Transformation de l'AMF, présente son parcours professionnel qui l'a amené, en tant que DSI, à occuper un poste de DGA, au sein de Mutex puis de l'AMF. Dans ce cadre, il interrogera ces deux fonctions et relèvera notamment les similitudes à l'œuvre entre celles-ci.

*L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

### **Présentation de l'AMF**

François GUILLEMOT explique qu'il travaille au sein de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), autorité publique indépendante régie par le Code Monétaire et Financier. S'agissant de ses principales caractéristiques de fonctionnement interne, l'AMF est un collecteur de taxes soumis au plan comptable général (avec Agent Comptable), mais également au code des marchés publics. Enfin, l'AMF s'inscrit au cœur d'un écosystème national et international.

Pour ce qui est de chiffres clés de l'année 2021, on peut citer :

- 486 collaborateurs ;
- 322 visas sur opérations financières ;
- 42 agréments de sociétés de gestion de portefeuille.

S'agissant de la gouvernance, le Président de l'Autorité des Marchés Financiers est nommé par le Président de la République. L'AMF est organisé en « silos », avec des métiers spécifiques et spécialisés. Des collaborateurs s'occupent des marchés financiers tandis que d'autres gèrent les sociétés cotées. D'autres encore réalisent des enquêtes, ou gèrent par exemple les sociétés de gestion, etc. Cette organisation conduit à une transversalité réduite au sein de cette Institution du fait de la forte spécialisation et expertise requises.

François GUILLEMOT précise qu'il occupe la fonction de Directeur Ressources Support et Transformation. Il s'agit d'une fonction support dont l'objectif est de faire en sorte que les métiers et les business fonctionnent correctement.

Les enjeux sont transverses au service des métiers, notamment :

- recrutement ;
- migration *cloud* ;
- déménagement ;
- accompagnement des managers ;
- équilibres financiers ;
- sécurité et sûreté.

De surcroît et au sein de l'AMF le sens de la mission ne se questionne pas, ce qui constitue une réelle spécificité, très positive, par rapport aux autres entreprises dans lesquelles il a pu travailler.

### **Son parcours**

François GUILLEMOT explique avoir rejoint l'AMF il y a deux ans et demi, un peu par hasard, à la suite d'une sollicitation externe, après avoir occupé un poste similaire chez Mutex. Il précise que les raisons ayant conduit l'AMF à l'embaucher ne figuraient pas nécessairement sur la fiche de poste.

Pour autant, le DSI dispose dans son portefeuille de connaissances, de compétences et de savoir-faire uniques qui ne se retrouvent dans aucune autre fonction.

Il présente ensuite brièvement son parcours ainsi que les différentes entreprises au sein desquelles il a travaillé à l'instar de Sun Microsystems, d'Elis, de CMG Admiral, du Groupe Apicil, de Groupama, de Mutex. Il précise avoir été nommé DGA chez Mutex au bout de onze mois par sa responsable, proposition qu'il ne pouvait pas refuser et ce travail lui a semblé naturel, ce qui ne semblait pas forcément évident au regard de son parcours.

### **Le métier de DSI/DGA**

François GUILLEMOT indique avoir occupé le poste de DSI chez APICIL (déploiement d'un ERP, transformation vers le progiciel, etc.), chez Groupama (digitalisation des accès clients, transformation des équipes vers les nouvelles technologies, déploiement de l'agile, etc.), chez Mutex (fusion MOA/MOE, positionnement de la DSI comme Business Partner, migration vers le *cloud*, etc.).

Le métier de DSI repose sur trois caractéristiques. Il suppose d'être responsable (« cela doit marcher »), d'œuvrer en autonomie (« c'est votre travail ») et de gérer des budgets significatifs.

Par ailleurs, le DSI est au service des utilisateurs et doit accepter les critiques. Il doit également savoir ce dont les autres ont besoin dans les métiers et constamment négocier en interne et en externe. De surcroît, il assure un rôle de management auprès d'équipes parfois délicates à gérer tandis qu'il mène également des actions de recrutement. Le DSI joue en permanence un rôle de « transformation ». Il est un expert. Enfin, il est capable de mener des projets. Ces différentes compétences sont tout de même souvent uniques au sein des organisations.

Chez Mutex, la Directrice qui souhaitait modifier l'organisation était limitée par l'historique de l'entreprise et une certaine inertie. François GUILLEMOT précise que ses diverses compétences ont semblé utiles à cette dernière afin de lui permettre d'opérer une réelle transformation. Ainsi et en tant que DGA, il a restructuré la DRH, positionné la transformation, piloté le projet de transformation immobilière, etc. Les compétences mises en œuvre en tant que DGA chez Mutex ont été aisées à déployer, car elles correspondaient aux tâches qu'il effectuait dans le passé en tant que DSI, notamment au sein de la DSI. Par ailleurs, les personnes des métiers apprécient que l'on s'intéresse à leur fonction tandis qu'elles n'hésitent pas à s'exprimer dessus. L'avantage pour un DSI est de pouvoir s'intéresser à tout et intégrer toutes les réponses.

### **Un bilan**

François GUILLEMOT effectue un bref bilan de son parcours professionnel qui n'a pour autant pas toujours été un long fleuve tranquille :

- Elis : rémunéré au-dessus du marché en début de carrière, dans un métier de niche, et bascule en facilities management de toute la DSI ;
- Decylog Admiral CMG CGI : fusions successives, rattachements nationaux et internationaux parfois contradictoires ;
- Atos : mobilité en province, autonomie relative d'un P&L régional, divergences commerciales parfois ;
- Groupama : grand groupe mutualiste à gouvernance complexe, plafond d'intérêt personnel atteint au bout des 7 ans au sein du GIE ;
- Mutex : transformations réalisées, mais divergences sur la suite et le rythme au sein du groupe.

Il retient de son parcours un respect de ses valeurs (intégrité, franchise, plaisir, curiosité), une volonté de décider de son avenir (prise de risques, gestion de l'employabilité, gestion de son réseau, libre expression). De plus, le fait de capitaliser sur ses expériences, positives comme négatives, permet de s'améliorer.

Enfin et grâce aux formations, au coaching, aux stages, aux séminaires, aux tests, aux *assessments*, aux clubs, etc., il est possible de bénéficier d'un référentiel personnel qui permet d'entrer aisément en contact avec les autres et de bien se connaître personnellement.

### Débat

**Int :** Ce passage de DSI à DGA s'est-il finalement avéré aisé ou ardu ?

**FG :** Cette évolution est en réalité assez aisée. L'IT permet d'apprendre à connaître de vastes domaines et à s'intéresser de près aux métiers de nos utilisateurs. De plus, peu de managers disposent finalement d'autant de compétences transverses que les DSI. La plupart du temps, le DSI effectue du management complexe et apprend de ses échanges avec les autres métiers tout en s'intégrant dans le business modèle de son organisation.

**Int :** Il faut au minimum disposer d'une technicité. De quelle manière entretenir cette technicité dans les domaines RH, Finance et DSI ?

**FG :** N'oubliez pas que les équipes s'expriment lorsqu'on leur pose des questions et que l'on s'intéresse à leur activité. Les personnes que je rencontre quotidiennement m'enrichissent professionnellement. De surcroît, le DSI ne craint pas de ne pas comprendre une réponse à une interrogation, ce qui constitue une qualité. D'une certaine manière, il n'y a pas de question indiscrete. Il ne me semble pas forcément pertinent d'acquérir sa légitimité uniquement par sa technicité. Il importe plutôt de poser des questions, de multiplier les contacts et de s'exprimer.

**Int :** L'ancienne Directrice de Mutex a-t-elle agi par intuition afin de vous proposer ce poste de DGA ?

**FG :** Elle n'a pas agi, je crois, uniquement par intuition, mais plutôt par intérêt pour la structure. Selon moi, personne n'œuvre uniquement par intuition. Cette Directrice avait besoin de procéder à des transformations au sein de son organisation et je disposais des compétences idoines afin de l'aider à y parvenir.

**Int :** A titre personnel, je tiens à te féliciter et à te remercier pour cette présentation à la fois très transparente et courageuse, ce qui est très enrichissant. Les nombreuses qualités professionnelles d'un DSI, et notamment la bonne connaissance de l'entreprise, lui permettent aisément de devenir DGA. Pourtant, une crainte se rapporte à une éventuelle « hégémonie » du DSI. Par ailleurs, je m'interroge à propos de l'évolution des comportements des collaborateurs concernant le télétravail ou le travail sur quatre jours par exemple. La population SI est-elle singulière sur ces sujets ?

**FG :** L'informaticien n'est pas tellement différent des autres salariés. Une particularité se rapporte au fait que l'on sait ce qu'il fait, ce qu'il produit. Or dans de nombreux métiers, les managers ne voient pas nécessairement facilement ce qu'effectuent quotidiennement leurs collaborateurs. Leur rôle d'expert métier les conduit

souvent à occuper un rôle de coach de proximité de leur équipe. Les informaticiens valent cher sur le marché et n'hésiteront pas à quitter une entreprise dans l'hypothèse où ils n'obtiennent pas ce qu'ils souhaitent. Ils trouveront aisément du travail. En conséquence, la liberté de ton, la liberté d'organisation ou le télétravail permettent de conserver ces acteurs au sein d'une organisation. Cela a d'ailleurs tendance à se généraliser, ces derniers temps, à tous les métiers très recherchés.

#### **Présentation des orateurs**

François est centralien et après un début de carrière technologique (Sun, Atos...) il prit ensuite des postes de management SI en services financiers (Groupama, Mutex, AMF...).