

COMMUNIQUER AVEC...

Bernard Molland, consultant en gouvernance du système d'information

Savoir écouter pour comprendre et fédérer

Le poste de directeur des systèmes d'information demande des qualités que l'on peut rapprocher de celles que l'on exige d'un directeur général.

Pour entraîner ses opérationnels, un directeur général doit nourrir et fédérer les énergies internes autour d'une vision commune partagée et acceptée par tous les acteurs de l'entreprise, quel que soit leur niveau hiérarchique, car chaque collaborateur porte sa part de responsabilité dans la réussite ou dans l'échec de son entreprise. Pour définir cette vision, le directeur général doit savoir écouter ses collaborateurs et les comprendre afin de pouvoir les fédérer.

C'est aussi la démarche du DSI. Pour donner une vision cohérente au système d'information et fédérer tous les acteurs de l'entreprise, le DSI doit écouter, proposer, valider des solutions qui assurent la bonne gestion du quotidien et permettent une évolution du système d'information associant et intégrant refonte des processus et nouvelles technologies.

Ecouter pour comprendre et fédérer est la première qualité que doit maîtri-

ser tout DSI. Pour faire partager et accepter sa vision, le directeur général doit communiquer auprès du personnel pour expliquer les enjeux de l'entreprise. Puis, pour mettre en place sa vision, il doit savoir expliquer et convaincre chacun de ses collaborateurs pour que ceux-ci deviennent à leur tour des "intra-preneurs" au sein de leur propre service. En parallèle, il doit aussi rassembler, fédérer et mobiliser toutes ses différentes structures pour accroître la qualité de service rendue à ses clients.

C'est également la démarche du DSI, qui doit communiquer vers tous ses clients : les opérationnels – clients internes pour leur expliquer les services rendus ; la direction générale – donneur d'ordre pour l'urbanisation du système d'information, les infrastructures, les programmes groupe ; ses propres équipes – pour mobiliser, encourager leur créativité et faire croître leur productivité ; ses partenaires stratégiques – pour qu'ils comprennent et partagent

ses besoins ; les clients et partenaires de l'entreprise – pour qu'ils acceptent de s'intégrer au système d'information...

Savoir communiquer pour expliquer et mobiliser est un savoir-faire souvent négligé par le DSI. Il doit le compenser rapidement. C'est l'une des conditions de son succès dans les grandes entreprises. Cette communication est complexe car elle doit être concrète, refléter la réalité et donner envie sans jeter de poudre aux yeux. Communiquer, ce n'est pas "faire semblant et laisser croire", comme certains le pensent. C'est avant tout informer et partager la vérité pour établir la confiance et la crédibilité nécessaires à la pérennité.

Mais le directeur général doit avant tout avoir une forte capacité de jugement des situations complexes et des hommes afin de pouvoir choisir et s'engager. C'est en faisant grandir des *leaders for the future*, en les exposant progressivement aux réalités de l'entreprise qu'une direction générale va forger en son sein des managers d'expérience qu'elle aura su éprouver et apprécier.

Pour un directeur général, il n'est pas pensable de donner la responsabilité d'une opération importante à un jeune diplômé sans expérience concrète – si bien formé soit-il. Si toutefois il est aculé à prendre une telle décision, un directeur général choisira de prendre à l'extérieur des hommes d'expérience pour venir "coacher" une telle opération. Ce choix devrait être préféré à celui de cabinets de conseil qui ne sont que des plates-formes d'apprentissage de nos jeunes diplômés.

C'est aussi la démarche du DSI. Il ne lui viendrait pas à l'esprit de nommer un jeune ingénieur à la tête d'un programme groupe. Pour cela, il doit savoir juger les hommes pour leurs compétences et leurs expériences. Et le DSI doit aussi savoir juger les situations complexes en prenant la hauteur nécessaire. Le management de projets lui impose de rester à l'écart du détail opérationnel tout en restant à l'écoute des utilisateurs. Il ne doit pas s'impliquer de façon occulte dans la gestion d'un projet dont il a déjà confié la responsabilité à un chef de projet qualifié ! Cela lui demande d'avoir de l'humilité et du jugement pour réagir rapidement.

Par exemple, si le DSI est trompé par un fournisseur qu'il a choisi, il doit savoir écouter les équipes du projet qui



MARC GUILAUMOT

vivent et comprennent la réalité de la mise en place du système de ce fournisseur. Il ne doit pas s'entêter à le défendre contre des utilisateurs insatisfaits ou tuer le messenger qui vient pour l'informer. Lorsqu'un problème commence à être connu, il faut le résoudre plutôt que de trouver un bouc émissaire que l'on humilie en ne le conviant plus aux réunions de travail et dont on

retire le nom de la liste des destinataires des comptes rendus ! Pour écouter, il faut savoir mettre son ego dans sa poche si l'on veut rechercher la vérité pour la comprendre et l'ex-

pliciter, si l'on veut pouvoir fédérer.

Un système d'information ne se construit que sur des bases solides. Il demande de l'expérience et de la transparence, car l'attente et l'exigence des clients ne cessent de croître. Faire illusion, laisser croire, cacher la vérité ne peut conduire qu'à faire remonter le problème au niveau de la direction générale. Et alors, ce sera trop tard pour sauver le projet et... quelquefois son DSI.

Savoir juger pour choisir et s'engager est donc essentiel pour un DSI. Cette qualité, le DSI l'a acquise au contact des hommes d'expérience que sont ses patrons et ses pairs. Elle est reconnue par ceux qui ont travaillé avec lui et ont pu apprécier sa capacité de jugement dans le temps. Qui donc peut témoigner mieux qu'eux de l'audace et de la perspicacité des décisions qu'ils ont vues se mettre en œuvre !

Savoir juger pour enfin manager est la condition de survie du DSI. Cette qualité est celle d'un homme d'action, d'un patron écouté, respecté et apprécié. Elle lui sera reconnue avec le temps.

Savoir juger pour enfin manager est la condition de survie du DSI

Réagissez à cette tribune
Imihebdo@idg.fr

LES SEMINAIRES CAP GEMINI ERNST & YOUNG INSTITUT 2003

La Banque

EN TROIS JOURS

En 3 jours, une synthèse complète, didactique et pragmatique de ce que l'informaticien doit savoir.

Formation au catalogue FAFIEC

- L'essentiel du vocabulaire professionnel
- Les pôles d'activités, les métiers bancaires
- Les produits, les canaux de distribution
- Les contraintes et spécificités de gestion interne
- Les modes d'organisation et de fonctionnement
- Les évolutions en cours de la profession

CAP GEMINI ERNST & YOUNG

8-10 OCTOBRE • 1-3 DÉCEMBRE

Véronique Groud - tél. : 01 44 74 24 10 - www.institut.capgemini.fr