

AVIS D'EXPERT

Annie Cattan

« S'entourer d'une équipe compétente et audacieuse »

A l'instar du sage qui fixe le haut de la montagne tout en sachant où il pose les pieds, le directeur des systèmes d'information connaît le terrain, comprend les besoins des utilisateurs tout en s'impliquant dans des chantiers stratégiques. Mais hors de question d'avancer seul. Il est essentiel de construire autour de soi une équipe appropriée et dynamique. En choisissant des collaborateurs très compétents, voire davantage que soi sur certains thèmes. Lorsque j'étais directrice des systèmes d'information, j'ai pratiqué cette

démarche. Sans craindre que l'un d'eux ne prenne mon poste. Et ce fut bénéfique pour tous. Il est important d'avoir ce courage. Mais s'entourer de collaborateurs compétents ne suffit pas. Il faut aussi savoir les amener à grandir, à développer leurs connaissances ou leurs compétences. Audace, innovation, confiance, engagement dans les projets entrepris, convivialité et ambition sont autant de qualités que doivent partager les membres d'une équipe digne de ce nom. Evidemment, tout cela s'entretient. Rien n'est jamais figé. Il est nécessaire d'apprendre à discuter des décisions, à lancer des défis, quitte à montrer un brin d'impertinence. Cela permet d'avancer. On a aussi tout à gagner d'avoir un second qui, un jour ou l'autre, sera à même de prendre notre place. C'est une façon de faciliter la mobilité, éventuellement pour un autre poste dans l'entreprise. Soit dans une autre activité, soit à un niveau plus stratégique. Cela arrive dans des sociétés qui s'internationalisent de plus en plus et développent des filiales. L'important est d'éviter de rester sur ses acquis. Pour cela, il faut entreprendre un processus permanent de formation, d'information et d'écoute. Ce qui peut aussi conduire à s'éloigner quelque temps de son travail, quitte à avoir des responsabilités moins importantes. Une carrière n'est plus linéaire. C'est déjà vrai pour les femmes. Cela le devient pour les hommes. » □

tion – qui m'ont encouragée à faire reconnaître mes réussites. En s'ouvrant au monde environnant, on montre sa disponibilité d'esprit et on élargit son champ de connaissance. »

Pour Annie Cattan, cela signifie entretenir son réseau. Avec ses pairs, bien sûr, mais aussi avec les collègues et les directions métier croisées au long de sa vie professionnelle. Sans oublier les clients ou les fournisseurs, un champ relationnel précieux. Jacques Coignard invite les directeurs des systèmes d'information à s'accrocher à une locomo-

tive en accédant à l'état-major de son entreprise : « Au niveau intermédiaire, vous n'entretenez des relations qu'avec des collaborateurs de votre métier. Créez-vous des alliés en allant discuter avec ces responsables de haut niveau et proposer des solutions à leurs préoccupations. »

Clé n°5 : Avoir une vision claire des enjeux

Parallèlement à sa capacité de service – inhérente à la fonction – le directeur informatique doit travailler de pair

avec les directions métier. « Tout en restant humbles, insiste Isabelle Vialettes, nous ne devons pas oublier que nous sommes des apporteurs de solutions pour les métiers et les activités qui génèrent le chiffre d'affaires de l'entreprise. » Ce qui demande de bien comprendre les enjeux de l'entreprise.

Proche, voire intégré au comité de direction, le directeur informatique contribue aux résultats du groupe. Autant au niveau local qu'international. En ce sens, Bernard Riquier pense que cette fonction requiert une combinaison de qualités antinomiques : l'analyse et la synthèse, l'anticipation et la réactivité, l'imagination et la sobriété. Cette vision claire à long terme, alliée au réalisme, Jean-Luc Lucas en a fait montre lors de la réalisation du projet Archimède chez France Télécom. Aujourd'hui, il occupe un poste passionnant, au cœur de la stratégie, où il rapporte directement à l'un des huit directeurs exécutifs du comité de direction générale de l'opérateur. « Je pense avoir contribué à une profonde rénovation dans le système d'information de l'entreprise. Et je continue en menant le programme Next. »

Didier Pompigne a une approche semblable. Il intervient depuis trois ans dans des travaux internationaux du groupe Sonepar. Il participe à la définition et au suivi de sa politique stratégique informatique. Ainsi, adoptant une attitude pro-active vis-à-vis du changement, le directeur informatique suit au plus près la stratégie de son entreprise et devient une force de proposition afin d'aider à anticiper.

« Cela demande aussi de travailler sa communication et de s'associer en permanence avec les métiers », insiste Eric Blier. Quitte à entreprendre un travail de coaching. « C'est très utile pour mieux décrypter les relations politiques complexes et créer des relations constructives. » convient Didier Pompigne, qui s'est fait accompagner par Bernadette Lecerf-Thomas, consultante spécialisée. Une démarche en définitive fort utile, adoptée par bien des directeurs informatiques aux moments clés de leur carrière. **01DSI**