



# VISION, TÉNACITÉ ET ENGAGEMENT PERSONNEL : les moteurs de l'action du DSI

**BERNARD MOLLAND**, CONSULTANT  
EN GOUVERNANCE DU SYSTÈME D'INFORMATION

Créer un environnement qui favorise l'engagement confiant de chacun dans le changement : voilà l'enjeu de la réussite.

**C**OMMENT METTRE EN PLACE L'ACTION ? Cette préoccupation est partagée par tous les dirigeants et plus particulièrement par les DSI qui doivent fédérer tous les acteurs pour faire progresser l'entreprise. Les situations acquises semblent s'enraciner dans un grand nombre d'entreprises privées, parapubliques et de nos administrations. C'est peut-être tout simplement la peur de changer ses habitudes qui pousse chacun à défendre son pré carré. La crainte de perdre ses privilèges est exacerbée lorsque l'environnement devient plus difficile. C'est la hantise face au changement.

Concernant le système d'information, c'est aussi le sentiment de tout utilisateur face à de nouvelles applications qui risquent de lui changer son quotidien. Est-il possible de créer un environnement qui donne envie à chacun de s'engager en confiance dans un changement pour lequel il va se mobiliser et réaliser son potentiel ? Qu'en faisant partager sa vision, en montrant de la ténacité et un engagement personnel.

Le challenge d'une direction générale est d'apprécier le potentiel de l'entreprise dans son environnement et de communiquer en interne sur les dangers qui susciteront un état de crise et

inspireront le changement. C'est une opportunité que doit saisir la direction générale pour établir une vision de son entreprise proposant un avenir qui réponde à ses impératifs de marché et opérationnels. Pour être plausible, cette vision doit être lucide car elle doit être réalisable par chacun, pour qu'il puisse à son tour se l'approprier et la transposer dans son propre environnement. Cette vision doit séduire et motiver tous les collaborateurs pour qu'ils se mobilisent, à leur tour, dans sa mise en œuvre.

**SI VOUS NE CONNAISSEZ PAS LA VISION DE VOTRE ENTREPRISE, COMMENT POUVEZ-VOUS PRÉTENDRE PARTICIPER À L'ACTION QUI CRÉE DE LA VALEUR POUR VOTRE PROPRE ENTREPRISE ?** Regardez autour de vous. Classez les entreprises qui réussissent et celles qui font face à de grosses difficultés. Il y a une corrélation certaine entre réussite et vision : la réussite des sociétés qui affichent une vision claire s'oppose aux difficultés de celles qui en n'ont pas.

Faire connaître la vision de son entreprise, être capable de la décliner tout au long de la hiérarchie en grandes missions est un pré-requis rarement bien rempli. Un collaborateur peut éprouver des difficultés à expliquer simplement comment relier ce qu'il fait à la vision de l'entreprise. Souvent, il n'arrive même pas à comprendre que son propre avenir soit lié au succès de l'équipe à laquelle il appartient et qu'il fasse partie d'un groupe d'individus qui travaille au service d'autres individus.

Cette approche se décline également au niveau de la DSI. A son tour, le DSI se doit d'établir une vision du système d'information, se matérialisant souvent sous la forme d'une "big picture" qui va intégrer l'ensemble des composantes métiers de l'entreprise. Elle doit être didactique et synthétique pour que la direction générale et que les opérationnels la comprennent et la partagent, et pour qu'à leur tour, ils s'approprient la part dont ils auront la responsabilité. Cette vision devra être lucide pour convaincre et entraîner – coté maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre – les hommes de l'art et les partenaires technologiques qui construisent le paysage technique dans lequel tous sont impliqués.

Pour être concrète et mobiliser à l'action, cette vision du système d'information doit

contenir une gouvernance qui annonce des principes et définisse les critères selon lesquels chacun va pouvoir s'approprier la mise en place. Cette gouvernance définit les rôles, les droits et les devoirs de tous les acteurs et précise comment les grandes décisions sont prises, et comment chacun des acteurs peut les influencer.

**À QUOI SERT UNE VISION SI ELLE N'EST PAS MISE EN PLACE ?** A quoi servent les beaux discours s'ils ne sont que superficiels ou "langue de bois" et ne passent jamais dans les actes ? Là intervient la ténacité. C'est un peu comme naviguer en haute mer par temps fort. Il faut avoir de la ténacité pour jouer avec les vents et tenir compte des écueils. Le bon marin peut toujours expliquer à qui lui demande comment il tient son cap et comment chacun de ses actes, et ils sont nombreux, lui permet d'aller dans la bonne direction. Feriez-vous confiance à un marin qui ne sache pas lire une carte et faire le point en mer ?

Dans l'entreprise, toute personne impliquée dans l'action, et tout particulièrement son management, doit avoir la ténacité pour mettre en œuvre la vision et pouvoir expliquer chacune de ses décisions. Avec le temps, en mobilisant tous les collaborateurs et en capitalisant sur une multitude de décisions la vision prend corps et devient réalité.

A aucun instant, cette ténacité ne devra faire percevoir le doute, qui conduirait à l'insécurité et la démobilitation des équipes. Cette ténacité est aussi l'une des qualités nécessaires à un DSI. Une fois la vision du système d'information établie, le DSI va devoir agir pour la mettre en œuvre. Il devra convaincre les opérationnels de leur responsabilité dans la mise en place de la gouvernance du système d'information. Il devra créer ses tableaux de bord, défendre ses budgets, faire des choix technologiques, manager les grands projets et... batailler dans un gros temps pour tenir son cap !

A ce titre, nous avons tous vécu des projets difficiles où il était nécessaire d'accompagner les équipes pour que le rêve se transforme en réalité. Pour un DSI, sa ténacité doit aussi être lucide et motivante. Tel un guide, il doit savoir apprécier comment conduire la cordée au sommet et lui faire prendre des voies à sa mesure. Il ne lui est pas possible de faire prendre des voies trop

risquées. Il devrait alors assumer, seul, la responsabilité d'un échec. Il montrerait ainsi sa méconnaissance du métier et son crédit en serait atteint.

Trop de nos managers ont peur de prendre des décisions qui pourraient les engager, mais ils savent passer "la patate chaude" à leur voisin pour être eux-mêmes déchargés du problème ! Dans certaines entreprises, souvent celles dépourvues d'une vision, cette culture s'est érigée en système.

**POURQUOI CERTAINS CADRES DIRIGEANTS ONT-ILS PEUR DE S'ENGAGER ? POURQUOI CERTAINS MANAGERS INHIBENT-ILS LEUR ENTOURAGE EN INTERDISANT DE FAIRE, DE PEUR QUE L'ACTION D'UN DE LEURS COLLABORATEURS LEUR SOIT REPROCHÉE ?**

Tout comme en mer ou à la montagne, l'entreprise est un monde où il n'est pas possible de donner des ordres sans donner l'exemple et, pour donner l'exemple, un patron doit s'engager en premier pour que les autres s'engagent à leur tour. Il doit donc maîtriser son sujet pour en parler et pour évangéliser une compréhension commune qui fédère les énergies individuelles. C'est pourquoi, face à une décision, un patron doit comprendre à quoi il engage son entreprise. Ce raisonnement s'applique tout particulièrement aux DSI, qui doit s'engager personnellement pour mobiliser toute l'entreprise autour de son système d'information. Un bon DSI se reconnaît aux opérationnels et informaticiens qui le suivent et qui mettent en œuvre ses propositions, en partageant sa vision.

Le DSI ne peut pas simplement lancer des idées sans prendre soin de valider leurs faisabilités et leurs applications. Il ne peut pas imaginer que l'intendance suivra, car c'est lui qui met en œuvre l'intendance. Sans relâche, un bon DSI remet sur l'ouvrage l'ensemble des projets en cours, valide auprès des opérationnels leur degré de satisfaction, mesure la motivation de ses équipes afin qu'elle se communique, par osmose, au sein des utilisateurs. C'est un état d'esprit, une culture et une passion qui, lorsqu'elle existe à son plus haut niveau, se propage au sein des équipes.

