

# DSI de transition, un

Touche-à-tout de génie, le DSI de transition loue ses services aux entreprises le temps d'un projet complexe ou d'une restructuration. Pour une période n'excédant pas deux ans.

**S**eniors, réjouissez-vous ! A l'étroit à votre poste actuel ? Victime de discrimination à l'embauche ? Le management de transition est fait pour vous. Né au début des années 90 dans les pays anglo-saxons, cet intérim de luxe commence à se développer dans l'Hexagone. Palliant l'absence de compétences internes, un DSI de transition se voit confier des missions très variées, comme le déploiement de PGI ou une fusion informatique. Il peut aussi être amené à conduire des opérations sensibles, qu'un cadre interne hésiterait à engager. Par exemple, restructurer une activité, mener un plan social, ou procéder à une externalisation globale.

## Quinze ans d'expérience au minimum

Sur ce créneau du management « à la demande », on trouve un certain nombre de cabinets d'intermédiation, tels X-PM Transition Partners, Amadeus, le groupe Essensys, ou RHI Management Ressources. Le plus connu d'entre eux, CEO Europe, a certifié, depuis sa création en 2001, quelque 130 DSI. « Au bout d'une semaine, nous devons proposer à l'entreprise cliente une liste de deux à quatre candidats pour le pays concerné », signale Patrick Mataix, son dirigeant. Pour être certifié CEO Europe, un DSI de transition doit justifier d'au moins quinze ans d'expérience professionnelle, dont une partie réalisée à l'international. Bilingue anglais, il possède un diplôme

**TÉMOIGNAGE.** Thierry Heidet, 56 ans, DSI de transition certifié CEO Europe

## « Inquiets, s'abstenir »

**O**n ne devient pas manager de transition en début de carrière. J'ai d'abord été chef de projet en DSI, puis cadre dirigeant en SSI. Cette vision d'ensemble à la fois utilisateur et fournisseur, technique et managériale, a été extrêmement formatrice. Le tournant a été pris en 1998. Comme Monsieur Jourdain, j'ai fait de la transition sans le savoir. Le groupe Scetauroute m'a appelé pour redresser Isis, sa filiale informatique de 220 personnes. C'est la première et la dernière fois que j'ai dû mener un plan social conduisant à la réduction d'un tiers de l'effectif. A partir de là, les missions se sont enchaînées. Chez Cegetel, il s'agissait de créer une direction unique de 380 personnes, regroupant les systèmes d'information de SFR, du 7, et de BI. J'ai réduit les coûts de fonctionnement de 40 % tout en améliorant la qualité de service. Puis, en 2001, j'ai procédé à l'externalisation de l'intégralité de l'informatique distribuée. Une première à l'époque. Autre cas de figure avec Wanadoo. En 2002, le FAI est encore une start up, avec un taux de croissance de 100 % par an. Il a fallu mettre en place un nouveau système



### Parcours

- **Formation :** Polytechnique, Enst, Insead (gestion de l'entreprise).
- **1974-1998 :** première carrière en DSI (Kodak) et SSI (Télesystèmes, Sopra).
- **A partir de 1998 :** DSI de transition chez Scetauroute, Cegetel, Wanadoo, Auchan, AOL, et MMA.

d'information, capable de gérer 8 millions de clients. A Auchan, dans un contexte de réduction budgétaire de la

production informatique – moins 30 % en deux ans –, j'ai mené ce qui est certainement le plus grand projet de téléphonie IP au monde (44 000 postes). Je me suis rendu aux Etats-Unis pour effectuer la tournée des fournisseurs. C'est la diversité des missions qui fait l'intérêt de ce métier. Si vous êtes d'un naturel inquiet, si vous avez peur de l'avenir, ne choisissez pas cette voie. ●

# intérimaire de luxe

d'une école d'ingénieurs ou de commerce, qu'il a, idéalement, complété par un doctorat ou un MBA.

## De deux à trois semaines pour asseoir son autorité

Des critères de sélection draconiens, à la hauteur des enjeux. Mieux vaut, en effet, avoir le cuir durci. « *Quand je débarque en entreprise, la situation est généralement figée. Les dirigeants ne prennent plus de décisions, témoigne Thierry Heidet, DSI de transition. Le temps joue contre vous. En quinze jours ou trois semaines, vous devez trouver les blocages et les faire sauter.* » Pour analyser l'existant et asseoir son autorité, il interroge les cadres de la DSI et les responsables de la maîtrise d'ouvrage. « *Je dois appréhender les enjeux métier, mais aussi détecter à la fois les opposants et les relais sur lesquels je pourrai m'appuyer.* »

Ce qui suppose une bonne dose de psychologie. « *Souple au départ, je durcis ma position au fur et à mesure.* » En cas de conflits, pas question de prendre parti. « *Je vise la position d'arbitre. Mais si les réunions de conciliation n'aboutissent pas, il faut trancher.* » C'est ensuite l'heure du diagnostic et du plan d'action, qui s'étalera sur six, douze, ou dix-huit mois.

Ce plan peut se traduire par le remplacement de cadres, un changement de technologie ou la mise en place de nouveaux processus. « *On retrouve des similitudes d'une mission à l'autre. Les causes du dysfonctionnement sont souvent énormes, et sautent à la figure d'une personne extérieure.* » Toute décision structurante est soumise au DG - le cas échéant, à la DRH. Un DSI de transition possède plus de liberté que son homologue interne. Loin de la cuisine politique, son action est guidée par des objectifs concrets. « *Si l'on fait appel à moi, c'est que beaucoup de scénarios ont déjà été envisagés.* »

À la fin de la mission, il faut aussi savoir s'en aller. Vous avez mis en place une nouvelle structure, et parfois même participé au recrutement de votre successeur. Place, donc, à de nouveaux challen-



## AVIS D'EXPERT

**Patrick Mataix**, fondateur et dirigeant de CEO Europe

Depuis sa création en 2001, CEO Europe a certifié quelque 2 700 managers de transition (PDG, DAF, DSI, etc.), basés dans 119 pays.

### « Deux tendances de recours à un DSI de transition.

Les start-up qui souhaitent soutenir leur croissance. Pour passer d'un chiffre d'affaires de 5 à 10 millions d'euros à 50 à 100 millions d'euros, elles font appel à un "DSI architecte". Il a entre six et douze mois pour mettre en œuvre la nouvelle plate-forme. Autre cas de figure : assurer la convergence des systèmes d'information dans le cadre d'une fusion-acquisition. »

### « Un profil immédiatement opérationnel.

Cela suppose que le DSI ait vécu deux à trois situations comparables. Le client achète cette expertise pointue. En revanche, il est rare qu'il se voie proposer une embauche une fois la mission accomplie. Il serait surdimensionné pour une fonction qui n'a plus raison d'être, et qui peut être confiée à un gestionnaire. »

### « Un senior séduit par la diversité des missions.

Dans notre réseau, la moyenne d'âge est de 48 ans. Après avoir été, pour certains, confrontés à la frilosité et à la lourdeur des grands groupes, ils souhaitent se frotter à d'autres cultures, d'autres problématiques. Pouvoir enchaîner un déploiement SAP après une fusion IT. La dimension internationale séduit aussi. »

## Des missions variées et de haut niveau

- Conseil en stratégie et en organisation des systèmes d'information.
- Maîtrise ou réduction des budgets par la refonte des processus internes, l'industrialisation, la certification dans une démarche d'amélioration de la qualité de service.
- Edicter les règles d'une politique de gouvernance IT.
- Réorganisation ou restructuration d'entités en difficulté.
- Refonte totale d'un système d'information.
- Accompagnement d'une start up dans la mise en place d'une nouvelle plate-forme informatique, capable de supporter sa croissance.
- Harmonisation des systèmes d'information dans le cadre d'une fusion-acquisition.
- Conduite d'opérations d'externalisation globale, de l'étude de faisabilité à la conduite du changement, en passant par le pilotage des appels d'offres et la sélection des prestataires.
- Pilotage de projets techniques complexes, de type déploiement de PGI, GRC, décisionnel.
- Pilotage de projets réglementaires (IFRS, Bâle II, Lof, etc.) complexes.

ges. « *C'est redynamisant sur le plan intellectuel, mais éprouvant sur le plan physique. Il faut tout réapprendre, et travailler d'arrache-pied dix à douze heures par jour.* » ●

XAVIER BISEUL

x.biseul@01informatique.presse.fr

## Pour en savoir plus

• Quelques cabinets d'intermédiation : le groupe Esserays, CEO Europe, X-PM Transition Partners, et RHI Management Services. Retrouvez toutes les adresses sur [www.01.blog.fr/1826](http://www.01.blog.fr/1826)