

DSI de transition

L'IT en mode commando

Un DSI licencié qu'il faut remplacer au pied levé, une cyberattaque à contrer au plus vite, une transformation numérique à relancer séance tenante, une DSI à réorganiser entièrement suite à un rachat... Et maintenant, qui appelle-t-on ? Un DSI de transition ! Voilà une profession qui séduit de plus en plus de managers de l'IT.

GIGN de l'IT, urgentiste du numérique, pompier de l'informatique, commando du digital... voilà comment les DSI de transition qualifient leur métier ! Ils se comparent ainsi à une force d'intervention chargée de résoudre, en un temps limité, une situation grave et urgente survenue dans une direction informatique. Apparu en France au début des années 2000, le DSI de transition aurait aujourd'hui le vent en poupe. Porté par la vague de transformation digitale qui touche désormais tous les secteurs d'activités.

Les incertitudes économiques, largement renforcées par la crise sanitaire, poussent également un certain nombre d'entreprises à faire appel à ces prestataires externes surqualifiés. Si leurs tarifs sont largement supérieurs à ceux d'un DSI en CDI, ils n'interviennent que sur une période courte, de 6 à 18 mois, ce qui présente un risque financier limité. « Nous n'étions qu'une dizaine en 2002 quand j'ai débuté dans ce métier. Actuellement, on dénombre entre 150 et 180 DSI de transition professionnels en France », confie Pierre Fauquenot, DSI de transition depuis plus de vingt ans.

12 situations où un DSI de transition est la solution

1. Quand la direction générale **perd confiance en son DSI**.
2. Quand le Directeur des systèmes d'information a été **licencié ou a démissionné**.
3. Quand la **DSI et les directions métier** n'arrivent plus à se parler.
4. Quand la direction et les métiers souhaitent une **DSI agile**, mais que celle-ci dit que ce n'est pas possible.
5. Quand la Direction des systèmes d'information est **lente et livre les projets en retard**.
6. Quand la DSI reste trop centrée sur elle-même et n'a pas conscience du besoin d'**avoir des clients internes satisfaits**.
7. En cas d'audit, de diligence et **intégration d'acquisitions**.
8. En cas de **scission du Système d'information** pour en faire le *carve out*.
9. En cas de **création ou centralisation de la DSI**.
10. Quand les informaticiens apportent des **réponses techniques au lieu de réponses métier**.
11. Quand la DSI n'est pas force de proposition quand les **métiers se digitalisent**.
12. Quand la DSI génère une **crise dans l'entreprise** (pannes informatiques, blocage d'ERP, informations non fiables dans les logiciels...).

Source : Infortive

Il est également fondateur d'Infor-tive, première EMT (Entreprise de Management de Transition) spécialisée dans la DSI en France, disposant d'une communauté de plus d'une soixantaine de ces prestataires indépendants. Si moins de deux cents DSI de transition ont donc une activité régulière aujourd'hui, les candidats à ce poste sont bien plus nombreux. Aujourd'hui, plus d'un millier de managers IT proposent ce type de prestation via différents cabinets et autres plateformes spécialisées. Pourquoi un tel engouement ? DSI de transition est tout d'abord un métier qui paie bien, et même très bien. La prestation est facturée entre 1000 et 2000 euros par jour ! Même avec des missions ne couvrant que 8 à 10 mois de l'année, ce qui est courant, le salaire du DSI de transition serait de 1,5 à deux fois supérieur à celui d'un DSI en CDI. Les revenus évoqués par la dizaine de DSI que nous avons interrogé dépassent ainsi les 100 000 euros par an et peuvent même atteindre les 150 000 euros. Ces revenus dépendent bien entendu du nombre de prestations annuelles, de la taille des entreprises clientes et surtout : des enjeux des missions.

Loin de la politique interne

Pour autant, la motivation financière n'explique pas, à elle seule, l'émergence de ces indépendants de haut niveau sur le marché IT. Une partie d'entre eux ont pris ce virage suite à un incident de parcours, comme un licenciement ou une suppression de poste. « Certains DSI de transition se

« La qualité la plus importante c'est l'écoute »



Franck Hernandez

60 ans

appels d'offres, en prenant en compte l'héritage technique du groupe, mais en migrant vers de nouvelles solutions plus adaptées PME. J'ai également totalement réorganisé la fonction informatique». Franck Hernandez a, par ailleurs, réalisé des missions de coaching de DSI, de transformation digitale et d'interim. « La qualité la plus importante d'un DSI de transition c'est l'écoute », estime-t-il. « En quelques semaines vous devez comprendre les enjeux et problématiques de l'entreprise comme de sa DSI. Pour cela, je mène des dizaines d'entretiens en tête à tête, avec des membres de la DSI, mais aussi des métiers. Ils ont souvent déjà des solutions à l'esprit, qui ne demandent qu'à être mises en œuvre. »

Cet ingénieur en informatique de formation, a occupé plusieurs postes de DSI en interne, notamment à la Lyonnaise des Eaux. En 2011, il a créé sa propre entreprise de conseil et de pilotage de projets IT, qu'il a quitté il y a cinq ans pour devenir DSI de transition. Il souhaitait se frotter à des projets plus complexes et à plus long terme. « Ce que j'aime dans ce métier c'est le challenge », souligne-t-il. Parmi ses faits d'armes, une mission de *carve-out* dans une nouvelle entreprise née d'une cession d'activité d'un grand industriel. « J'ai réalisé le schéma directeur pour construire le SI de cette nouvelle entité et conduit les

sont lancés dans l'aventure suite à une rupture professionnelle et ont ensuite pris goût aux challenges procurés par les missions de management de transition », poursuit Pierre Fauquenot. « Le métier de DSI de transition leur permet ainsi de retrouver une activité. Certains finissent par retourner en CDI,

mais bon nombre prennent goût à ce mode vie et demeurent indépendants. » Mais une bonne part d'entre eux ont quitté un poste en CDI pour devenir indépendant, avec comme première motivation de retrouver une liberté d'action et d'expression. « Les DSI sont parfois confrontés à des directions générales qui ne les écoutent pas et prennent des décisions non cohérentes avec leurs propositions. Ce qui ne les empêche pas ensuite de reprocher au DSI de ne pas avoir proposé des solutions viables », explique ainsi Philippe Duchêne, DSI de transition depuis 2005 et fondateur de la société TransitionSI. « Lorsque vous êtes prestataire externe, la direction est plus à l'écoute de vos conseils et recommandations, car c'est justement ce qu'elle attend de vous. Un DSI de transition est donc plus libre dans sa parole et bénéficie d'une relation privilégiée avec la



« Certains DSI de transition finissent par retourner en CDI, mais bon nombre prennent goût à ce mode de vie et demeurent indépendants »

Pierre Fauquenot
DSI de transition depuis plus de 20 ans

direction générale, à qui il reporte directement, ce qui est très appréciable.»

Les DSI de transition mettent aussi en avant la grande solidarité qui existe au sein de cette communauté de managers freelance. Ils évoquent aussi une prise de distances avec les « jeux politiques internes », tels que les plans de carrières cachés et autres querelles de personnes, qui avaient parfois rendu le travail extrêmement pénible (lire encadrés ci-contre).

L'amour du risque

En quoi consiste exactement le métier de DSI de transition ? Sa définition est relativement variable car le poste couvre des missions très variées, ce qui est d'ailleurs un des intérêts du métier. Mais les professionnels du secteur s'accordent sur deux éléments incontournables du poste : l'urgence et le challenge. « *Un DSI de transition est un dirigeant chevronné capable d'intervenir en urgence pour résoudre une problématique importante dans une direction informatique* », résume ainsi Benoit Durand-Tisnes, fondateur et président de l'EMT : Wayden. La notion d'urgence est fondamentale dans la définition de cette fonction, tout comme les enjeux élevés auxquels sont confrontés les DSI de



« Il y a parfois des pièges, certains collaborateurs ont par exemple tenté de relancer des projets refusés par la DSI en place et je m'y suis bien entendu opposé »

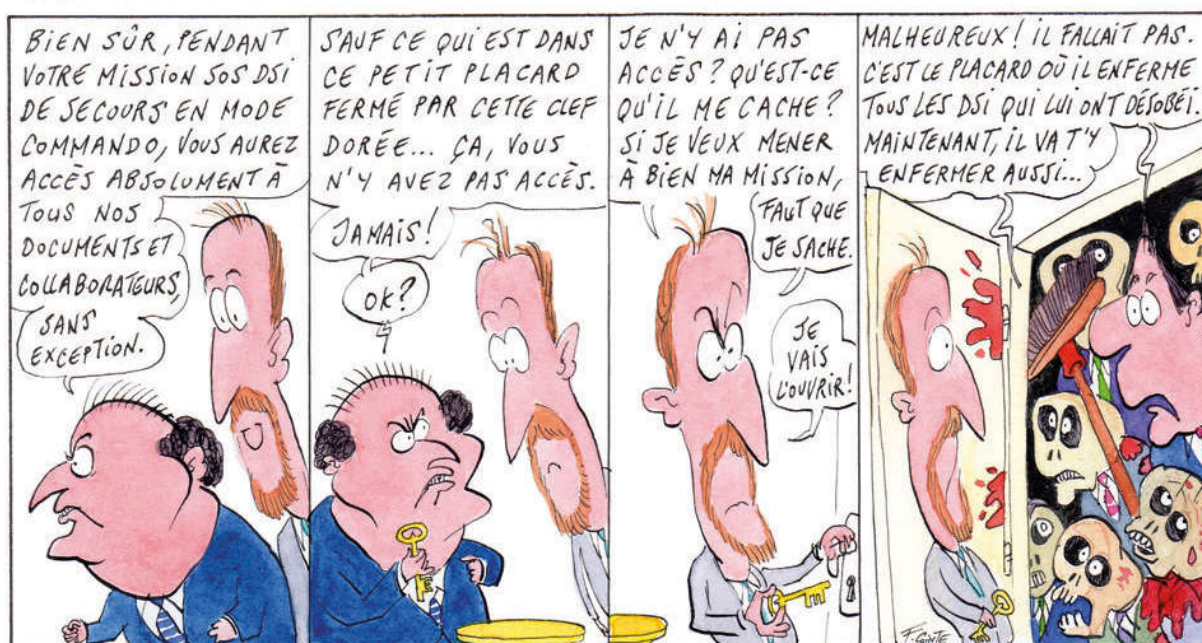
Pierre-Albert Carlier
DSI de transition depuis 2013

transition. Il ne s'agit donc pas d'un « poste de confort », souligne l'ensemble des professionnels du secteur. Même si les missions du DSI de transition restent très variées, il est cependant possible de les regrouper en cinq grandes catégories. La première est la transformation digitale de l'entreprise. Le DSI est recruté pour prendre en charge un projet de transformation de A à Z, de l'identification des besoins, à la proposition de solutions, en passant par leur mise en place opérationnelle et la transmission des compétences, pour que le projet soit pérennisé après son départ. Ce sont des missions de prestige très recherchées par les DSI de transition, car elles

offrent un haut niveau d'enjeux techniques comme organisationnels. Ces missions sont relativement longues et peuvent dépasser un an.

Deuxième catégorie : adapter le SI à une réorganisation de l'entreprise, par exemple suite au rachat de nouvelles entités ou, à l'inverse, suite à la cession d'une activité (« carve-out »). Dans ce type de mission, le DSI peut être amené à uniformiser un SI qui est devenu trop hétérogène de par l'apport des nouvelles entités. Il devra également réorganiser les équipes de la DSI pour s'adapter à la nouvelle structure de l'entreprise. Comme les missions de transformation, celles de réorganisation sont plutôt longues et peuvent atteindre

LE SUPER DSI DE TRANSITION



une année. Elles peuvent aussi nécessiter des déplacements à l'étranger. « Nous avons un DSI de transition qui est parti au Mexique pour plusieurs mois suite à un projet d'internationalisation », explique Christophe de Becdelievre, fondateur et CEO de la plate-forme de mise en relation LeHibou Executive. Autre mission largement évoquée : le DSI par intérim. Il s'agit ici de remplacer au pied levé un DSI, par exemple licencié par l'entreprise, avant le recrutement d'un nouveau. « Recruter un DSI peut prendre 9 à 12 mois. Un DSI de transition peut être là en moins d'une semaine pour prendre le relais », poursuit Benoit Durand-Tisnes. Ce type de mission pourrait sembler en apparence « moins noble » que les deux précédentes, mais elle s'avère souvent tout aussi complexe. C'est en général l'occasion pour la direction générale de demander au manager de transition de faire évoluer la DSI, de mettre en place de nouvelles méthodes, ou même de relancer certains projets. Outre la dimension technique, la mission de DSI par intérim intègre des enjeux élevés en termes de management et de relationnel. Il faut rapidement gagner la confiance des équipes, parfois les remotiver et bien entendu : préparer le terrain au futur DSI. Une mission plutôt délicate, mais qui représente une part non négligeable du métier de DSI de transition, car les offres sont nombreuses. « J'ai remplacé une DSI durant son congé maternité. Comme toujours dans ce type de mission, il faut s'inscrire dans le mode de fonctionnement existant et le poursuivre, avec seulement une à deux semaines de passage de flambeau », explique Pierre-Albert Carlier, DSI de transition depuis 2013. « Il y a parfois des pièges. Certains collaborateurs ont tenté de relancer des projets refusés par la DSI en place. Je m'y suis bien entendu opposé. Mon statut d'indépendant m'a en revanche facilité la résolution de deux conflits qui perduraient avec des fournisseurs. Dans ce type de mission, il faut rendre les clés de la DSI dans la même situation qu'on l'a trouvée, voire meilleure. »

Coaching managérial

Quatrième type de mission : la gestion de crise. Le DSI est appelé au

« Il faut avoir de l'énergie à revendre »



Catherine Meyer

55 ans

secours pour gérer une situation particulièrement difficile, comme par exemple une panne informatique, un dysfonctionnement d'une application cruciale pour l'entreprise ou encore une cyberattaque. C'est la spécialité de Joël Olivier, DSI de transition depuis 2005. « En 2019, je suis intervenu dans une entreprise de plus de 31 000 salariés pour restaurer un système de paie défaillant. Le DSI était indisponible et le logiciel générait de nombreux bulletins erronés. J'ai créé une cellule de crise avec les équipes en place et nous avons résolu le problème en deux semaines. » Il évoque également la gestion de plusieurs cyberattaques, dont une par ransomware dont a été victime une entreprise du secteur de l'énergie. « Le DSI avait fait une crise cardiaque et il n'y avait plus de ressource en interne pour gérer cette crise. J'ai donc également constitué

C'est sur le terrain que cette diplômée d'une école de commerce s'est formée à l'informatique. Elle a notamment passé dix ans chez IBM, en réalisant plusieurs missions à l'international. Il y a neuf ans, elle démissionne pour devenir DSI de transition. « Les grandes structures, c'est très formateur quand on est jeune. Je voulais sortir temporairement des grands comptes et proposer à des ETI en croissance un accompagnement dans leur transformation numérique. » Parmi la quinzaine de missions qu'elle a réalisées, figure du coaching de DSI et de l'intérim. Mais l'une des plus mémorables s'est déroulée en Allemagne, dans une entreprise de 10 000 salariés rachetée par un groupe français. « Cette acquisition a recentré un projet de transformation et de déploiement d'outils comme l'ERP S/4HANA de SAP. Près de huit DSI s'étaient succédé dans cette entreprise et il fallait assainir la situation. Il a été nécessaire de réorganiser et de redynamiser cette DSI de 120 personnes pour permettre la modernisation du SI. »

Parmi les points forts du métier : Catherine Meyer cite la diversité des missions et le fait de se tenir à l'écart des jeux politiques. Mais un DSI de transition ne compte pas ses heures, prévient-elle. « Vous êtes à 200 % sur le projet. Il faut donc avoir de l'énergie à revendre et à partager avec les équipes souvent fatiguées par des contextes compliqués. Vous retrouvez cependant du temps pour vous entre deux missions. »

une cellule pour prendre des mesures d'urgence et lancer la remédiation, ce que nous avons réalisé en un mois. »

Ce type de mission, plutôt courte, offre bien entendu un niveau de challenge technique très élevé. Et la gestion du stress est essentielle sur ces prestations en « mode pompier ». « J'ai suivi deux stages de gestion de stress au sein de l'armée », confie Joël Olivier.

Une cinquième catégorie de mission est le coaching de DSI. Le principe est ici de former un DSI en poste en lui faisant profiter de l'expérience du DSI de transition. Une prestation souvent commandée par la direction générale, mais qui peut émaner directement du DSI en poste, qui cherche à gagner en compétences. « Je n'ai jamais rencontré de DSI incompetents techniquement. Les missions de coaching portent plutôt sur les compétences managériales et organisationnelles », indique

« Je ne retournerai pas en CDI pour tout l'or du monde »



Didier Priou

60 ans

Après des études de chimie, Didier Priou est arrivé dans l'informatique dans les années 80, un peu par hasard. De postes techniques, il a évolué vers les fonctions de DSI, qu'il a occupé notamment chez Veolia propreté et Veolia environnement. Il y a huit ans, il décide de devenir freelance. « J'ai quitté un poste confortable, mais qui était devenu trop politique à mon goût. En devenant DSI de transition, j'ai trouvé une liberté d'action et de parole. Pour tout l'or du monde, je ne retournerais pas sur un CDI. » Parmi la dizaine de missions qu'il a réalisées, il cite des prestations d'interim et de transformation pour de grands comptes, mais aussi pour

des ETI grâce à la formule du temps partagé. « C'est une solution économique pour une ETI. Je ne viens qu'un à deux jours par semaine dans l'entreprise, ce qui limite les coûts. Je travaille ainsi pour plusieurs clients en parallèle. » Selon lui, la flexibilité et l'adaptabilité sont des qualités essentielles d'un DSI de transition. Mais c'est l'expérience qui fait la différence. « C'est ce que vous vendez en premier. Les clients cherchent avant tout quelqu'un a déjà résolu le problème auquel ils sont confrontés. »

Pierre-Albert Carrier. « Je partage mon expérience en ce qui concerne les enjeux et contraintes business des directions générales, qui ne sont pas toujours bien intégrées par les DSI. Ces connaissances business leur confèrent de la crédibilité face à un comité de direction. Ils ont une autre posture en Comex. »

Leader charismatique

Comment devenir DSI de transition ? Tour d'abord, il faut avoir déjà été DSI, et si possible dans plusieurs entreprises aux profils différents, afin de pouvoir faire face à une grande variété de situations. « Le client va vous recruter car vous avez déjà réalisé une mission de DSI comparable à celle qu'il souhaite vous confier. Ce qu'il souhaite, c'est avant tout bénéficier de votre expérience », souligne Pierre Fauquenot. Cela exclut donc les profils juniors. La plupart des DSI de transition ont plus de vingt ans d'expérience dans leur domaine. La moyenne d'âge tourne ainsi autour des 50 ans. Très peu de ces

prestataires indépendants ont moins de 45 ans. Si l'expérience terrain, et donc le « savoir-faire », est la principale qualité d'un DSI de transition, il y a aussi le « savoir être », soulignent les professionnels du secteur. Parmi les soft skills les plus évoqués figurent l'adaptabilité,

la réactivité, la créativité et, surtout, la capacité d'écoute et le sens du dialogue (infographie ci-contre). Savoir communiquer est en effet essentiel dans ce métier. « Le DSI de transition doit, en quelques jours, cerner les forces et les faiblesses de la DSI en place, ainsi que celles de l'entreprise, via des entretiens. Sans ce diagnostic de départ il ne pourra pas proposer des solutions adaptées », souligne Jean-Christophe Mougnaud, DSI de transition depuis 2013. « C'est grâce à ce diagnostic qu'il pourra aussi être en mesure d'expliquer le pourquoi de telle ou telle proposition. Trouver comment faire n'est pas le plus compliqué, c'est pourquoi qui fait la différence. »

Le leadership et le charisme sont également largement mis en avant par les professionnels du secteur. Il faut savoir s'imposer et remporter rapidement l'adhésion des équipes. Comme il intervient plutôt dans de grandes entreprises, il n'est pas rare de se retrouver la tête d'une DSI de plus d'une centaine de collaborateurs. Une équipe conséquente qu'il faut savoir diriger. « Le DSI de transition appartient à la famille des managers de transition. Il doit donc posséder de solides compétences managériales acquises durant ses précédents postes », souligne Bernard Tronel, DG du cabinet de management de transition Essensys France.

Enfin, le DSI de transition gagne à posséder des connaissances sur les enjeux business des entreprises, au-delà de l'IT. Pour cela une formation de type :

Dix cabinets, EMT et plates-formes proposant des DSI de transition

Infortive : www.infortive.com

Wayden : www.wayden.fr

Groupe Référence : www.referencedsi.com

Revolution-DSI : www.revolution-dsi.com

Valtus : www.valtus.fr

Delville Management : www.delville-management.com

X-PM : www.management-transition-xpm.com

EIM France : www.eim.com/fr/le-management-de-transition

Essensys France : www.essensys-france.fr

LeHibou-Executive : www.lehibou-executive.com

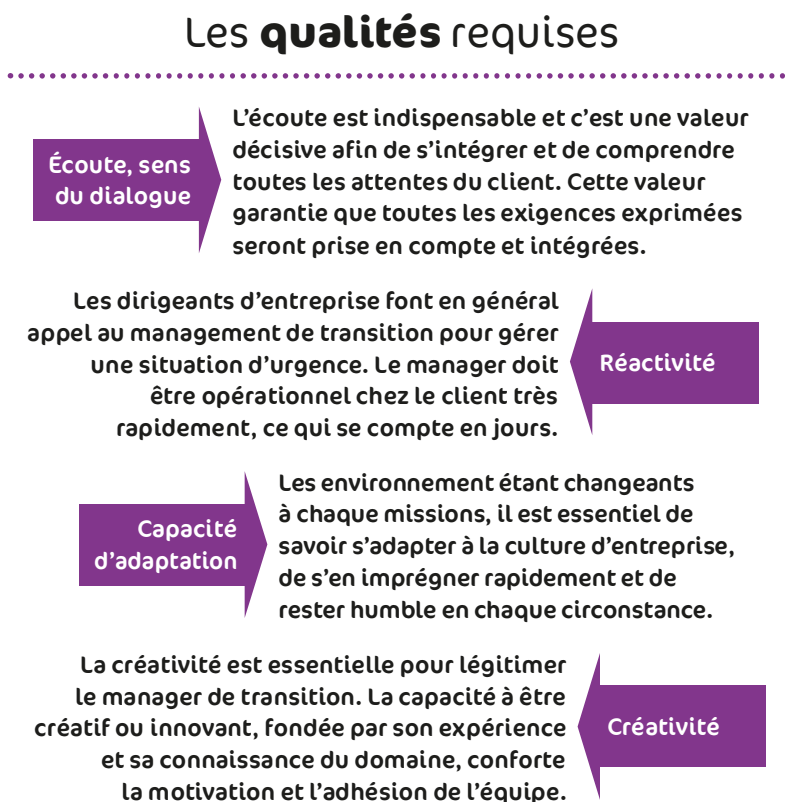
Executive MBA peut être très utile, rappelle-t-on chez Infortive. Ce type de formation, qui se déroule en général à temps partagé sur dix-huit à vingt-quatre mois, est proposé par des grandes écoles de commerce comme l'Essec ou HEC. Il s'agit d'un diplôme destiné aux cadres supérieurs ayant plusieurs années d'expérience professionnelle et souhaitant renforcer leurs compétences managériales.

Des échecs plutôt rares

Faire appel à une DSI de transition est-il toujours réellement efficace ? Selon les professionnels du secteur, les missions sont un succès dans la grande majorité des cas, même si des échecs surviennent, plutôt rarement. Dans ce cas, la faute n'incombe pas nécessairement au DSI de transition. « Il y a parfois des situations de crises qui sont inextricables, pour des raisons humaines plus que techniques. J'ai rencontré des environnements toxiques et j'y ai laissé des plumes. Gérer des conflits interne, c'est normal, mais face à certaines relations il faut savoir dire non et mettre fin à la mission », explique l'un d'entre eux.

D'autres témoignages évoquent des recrutements de DSI de transition « pour la forme », sans véritable projet de transformation. « J'ai pris la relève d'un DSI qui s'était fait limoger. J'ai fait des propositions qui n'ont pas été retenues, car elle entraînait des bouleversements trop importants dans l'entreprise. Nous étions dans l'impasse et ils ont mis fin à ma mission », explique un autre.

Enfin, vu le nombre de DSI de transition se positionnant sur le marché, le risque de profils opportunistes, qui ne sont finalement pas à la hauteur, n'est



Source : www.transition-si.fr

pas totalement exclu. C'est pourquoi, les cabinets spécialisés mettent tous en avant une sélection de leurs candidats. Par exemple, Wayden indique que sur 500 profils reçus, il n'en retient que 300 à proposer à ses clients.

De bonnes perspectives pour 2021

En 2019, le marché du DSI de transition atteignait une quarantaine de millions d'euros soit l'équivalent d'environ

deux cents missions. Un marché largement porté par les ETI et les grands comptes, car peu de PME peuvent s'offrir les services d'un DSI de transition. Il représente 10 % du marché global des managers de transition qui atteint les 440 millions, selon France Transition, la fédération des acteurs du management de transition. En 2020, la crise sanitaire a entraîné une baisse d'activité de 20 à 25 %, indique-t-elle, tout en tablant sur une reprise en 2021. « Pour cette année, il y aura un rattrapage », prédit également Jean-Pierre Penin, directeur associé de la plate-forme de mise en relation Révolution DSI. « De gros projets structurants ont été gelés en 2020, mais ils n'ont pas pour autant été abandonnés. » Un avis partagé par Pierre Fauquenot : « L'année 2020 est été marquée par un ralentissement de l'activité, mais elle devrait repartir à la hausse cette année. Jusqu'alors, nous étions sur un secteur en croissance d'environ 15 % chaque année. Il n'y a pas de raisons que nous ne retrouvions pas cette dynamique », conclut-il. ✖

CHRISTOPHE GUILLEMIN



« J'ai suivi deux stages de gestion de stress au sein de l'armée »

Joël Olivier
DSI de transition depuis 2005