

# Comment le DSI peut dynamiser sa carrière



# En bref

La différence entre un RSI et un véritable DSI, c'est la dimension stratégique de la fonction, qui implique la participation au comité de direction. Pour un directeur fonctionnel devenant DSI ou pour un RSI évoluant en DSI, la mutation n'est pas simple et le mentorat peut se révéler une aide utile. Malgré tout, même un DSI peut voir cette dimension stratégique de son rôle pas toujours pleinement reconnue. Et, dans certains cas, une mutation de l'entreprise peut nécessiter le recours à un DSI de transition, poste qui pourra passionner un DSI avec une longue carrière derrière lui mais ayant toujours soif d'adrénaline.

## Sommaire

### Management

Aider un nouveau DSI à prendre sa fonction grâce au mentorat

### Management

Daniel Zamparini (PSA Peugeot Citroën) : « j'aimerais que toutes les entreprises voient la DSI comme un vrai levier de transformation »

### Management

Mary Dupont-Madinier (Valtus) : « Le management de transition se situe entre le recrutement et le consulting »

### Business

Ford fait appel à un Chief Data Officer pour optimiser Big Data et analytique

# Aider un nouveau DSI à prendre sa fonction grâce au mentorat



Christophe Plessis (DSI d'EBP) est mentoré par Florence Delacour-Le Petit (DOSI de la Fondation de France)

**Des DSI expérimentés accompagnent des DSI obtenant cette fonction pour la première fois. Ce mentorat apporte une aide importante mais à l'intérêt mutuel. Témoignage d'une mentor et d'un mentoré : Christophe Plessis (DSI d'EBP) est ainsi mentoré par Florence Delacour-Le Petit (DOSI de la Fondation de France).**

## ***CIO : Pourquoi et comment devient-on mentor ?***

*Florence Delacour-Le Petit* : J'ai été contactée par un consultant qui me l'a proposé. Je suis membre du Cigref et d'un autre club mais cette idée de communauté d'intérêt me plaisait. J'aime l'idée de partager, d'échanger des points de vue avec quelqu'un qui a une expérience radicalement différente de la mienne, dans un secteur qui n'a rien à voir et une vision totalement autre. A moi aussi, cela m'apporte un autre angle de vue.

En devenant mentor, je consacre du temps alors que je suis déjà très prise mais c'est pour moi un temps de recul très précieux. Je le fais aussi pour apprendre des choses d'un regard différent du mien, pour échanger sur des pratiques qui ont ou pas marché.

J'ajoute que c'est aussi une forme d'engagement citoyen à l'heure où il est compliqué de se faire son expérience, étant données les tensions sur le marché du travail. De plus, je n'ai pas un profil à dominante technique, [étant DOSI et également en charge de la DRH](#). Travailler avec Christophe Plessis, qui a, au contraire, un profil technique, est donc très intéressant.

## ***CIO : Symétriquement, comment et pourquoi devient-on mentoré ?***

*Christophe Plessis* : J'étais RSI au sein d'EBP et j'en suis devenu le premier DSI au 1er janvier 2014. La différence réside dans le fait que je suis désormais membre du comité

de direction. Ma fonction a donc grandement évolué en acquérant une dimension stratégique au delà de la seule technique quotidienne. Je précise que, même si EBP est un éditeur de logiciels, je ne suis pas en contact avec les clients : mon rôle est interne. J'aime, pour ma part, l'idée de partager, d'échanger nos points de vue avec quelqu'un qui a une grande expérience, surtout de la participation à des comités de direction. Nos profils sont très complémentaires.

### **CIO : Comment se déroulent vos rencontres ?**

*Florence Delacour-Le Petit* : Nous nous voyons en principe une fois par mois, parfois plusieurs heures. A ce jour, nous ne nous sommes pas recontactés entre deux (sauf pour fixer le rendez-vous) mais ce n'est pas a priori totalement exclus.

En général, nous menons un travail commun sur un projet présenté par Christophe : les méthodes à employer, les risques, les points de vigilance... Bien entendu, je n'ai pas de science absolue mais j'apporte mon expérience. Comme je ne suis pas d'un profil très technique mais que je suis membre de comités de direction depuis longtemps, je vais surtout accompagner Christophe sur la stratégie.

*Christophe Plessis* : Notre binôme marche bien parce nos expériences sont différentes et que Florence m'apporte beaucoup en matière de gouvernance. Le travail en est facilité et accéléré.

Cela dit, la culture d'EBP n'a pas grand' chose à voir avec celle de la Fondation de France. Il est donc impossible de pratiquer un copier-coller. De ce fait, il faut faire l'effort de transposer. Ce n'est pas une simple transmission. Nous réfléchissons ensemble sur les sujets.

*Florence Delacour-Le Petit* : Je n'ai pas voulu me documenter sur EBP avant de rencontrer Christophe car je voulais voir son entreprise au travers de ses propres yeux. Je lui ai donc demandé de me présenter son entreprise.

### **CIO : N'est-ce pas un problème de dévoiler à quelqu'un d'une autre organisation la cuisine interne ?**

*Florence Delacour-Le Petit* : La règle impérative, fixée par la charte du programme de mentorat, est celle de la confidentialité la plus absolue. La confiance n'est possible que dans cette condition. C'est ce qui va différencier la relation de mentorat avec la participation à des clubs ou des conférences.

*Christophe Plessis* : J'ai vécu l'essentiel de mon expérience professionnelle dans des villes de province. J'ai donc assez peu participé à des clubs ou à des conférences. Mais, au travers du témoignage de Florence, j'ai appris l'intérêt de le faire. Et elle m'a d'ailleurs invité à la soirée de gala d'un des clubs auquel je vais probablement bientôt adhérer.

Son invitation visait à me montrer l'intérêt de rencontrer d'autres DSI, même d'entreprises bien plus grandes que la mienne, avec des projets très médiatiques. Et elle a réussi.

### **CIO : En dehors des réunions plus ou moins larges ou publiques, les clubs comme le Cigref proposent des ateliers et des groupes de travail. Quelle différence existe entre ces groupes restreints et les réunions de mentorat ? voire les participations aux forums sur les réseaux sociaux ?**

*Florence Delacour-Le Petit* : Ces groupes de travail du Cigref dont vous parlez sont d'un excellent niveau de réflexion. Dans d'autres clubs, nous avons plutôt un espace de rencontres informelles. La relation de mentorat est très différente puisqu'il s'agit d'accompagner quelqu'un dans sa fonction, y compris, éventuellement, sur le plan personnel.

Clubs, groupes de travail et mentorat se complètent. Il ne faut pas les opposer. Mais il ne faut pas non plus se tromper d'adresse : il faut aller chercher ce qui correspond à un besoin au bon endroit.

Via des réseaux sociaux comme LinkedIn, les échanges sont en général plutôt sectoriels. Discuter avec des DSI inconnus peut même s'y faire sur le plan international, éventuellement en vidéoconférence.

### ***CIO : Et comment avoue-t-on « j'ai besoin d'être accompagné » ?***

*Christophe Plessis* : C'était plus une envie qu'un besoin. Mais, très clairement, je n'avais pas la vision que m'a apportée la discussion avec Florence. Par exemple, la mise en oeuvre d'un réseau social d'entreprise n'est pas un problème technique : c'est même techniquement assez trivial.

Bien sûr, je n'ai pas été voir mon patron en lui disant « *je suis mauvais et je vais me faire aider* ». C'est un programme d'échanges. Et mon patron a trouvé ça très bien. D'autant que, contrairement à la formation ou au coaching, c'est gratuit.

*Florence Delacour-Le Petit* : Le mentorat est normalement plus unidirectionnel mais il faut que les deux en tirent quelque chose pour que cela marche. Si la relation est totalement unidirectionnelle (et alors rémunérée), nous ne sommes plus dans du mentorat mais dans du coaching. Après tout, le mentorat n'est que du tutorat comme on peut le mettre en place dans une entreprise mais externalisé. Quand on place un tuteur auprès d'un jeune, ce n'est pas parce que le jeune est en échec. Au contraire, c'est bien un investissement.

*Christophe Plessis* : DSI est une fonction en pleine révolution. Pouvoir échanger avec un autre DSI plus en avance que soi est évidemment intéressant pour savoir ce qui a ou pas marché. Il s'agit de bénéficier d'une expérience. C'est précieux à l'heure où les métiers peuvent acheter du SaaS comme ils veulent et que le DSI doit, ensuite, recoller les morceaux.

### **Un programme de mentorat initié par Sungard Availability Services**

Sungard Availability Services est un prestataire IT s'adressant, comme beaucoup d'autres, aux DSI. Il a lancé un programme baptisé « Atout DSI » qui comprend notamment des relevés d'astuces écrits par des DSI, divers documents pour accompagner une prise de poste et le programme de mentorat.

« Nous avons relevé, dans une étude que nous avons faite, que les DSI souffraient d'un certain isolement, en particulier lors de leur première prise de poste comme DSI » explique Emmanuelle Servaye, responsable du marketing de Sungard Availability Services. Le programme de mentorat vise donc à briser cet isolement dans un cadre « confidentiel et bienveillant ».

En effet, s'il existe de nombreuses conférences, notamment [celles organisées par CIO](#), et réunions de clubs, de tels événements sont par nature superficiels faute de confidentialité dans les échanges et sont appréciés pour leur côté relationnel.

La participation au programme de mentorat est évidemment totalement gratuite et non-rémunérée. Il concerne actuellement une vingtaine de DSI (soit dix paires) qui ont été recrutés par un consultant indépendant. Dans une paire donnée, les DSI sont issus de secteurs très différents. La première mise en relation se fait sous l'égide de Sungard Availability Services pour vérifier que les profils et les personnalités sont bien en adéquation.

Emmanuelle Servaye souligne : « seuls quatre sont nos clients ». « Sungard Availability Services n'a pas

profité de l'opération pour tenter de me vendre quoi que ce soit » confirme Florence Delacour-Le Petit.



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

# Daniel Zamparini (PSA Peugeot Citroën) : « j'aimerais que toutes les entreprises voient la DSI comme un vrai levier de transformation »



Daniel Zamparini, DSI de PSA Peugeot Citroën durant 15 ans

**Daniel Zamparini était DSI de PSA Peugeot Citroën depuis 15 ans. Il a été remplacé par Jean-Luc Perrard le 1er décembre 2014. En attendant sa retraite au printemps 2015, il réalise des missions pour la direction générale du groupe. Il tire, en exclusivité pour CIO, le bilan de sa carrière et dresse les perspectives pour les DSI dans les années à venir.**

**CIO : Après une expérience d'un quart de siècle comme DSI, dont quinze ans chez PSA Peugeot Citroën, de quoi êtes-vous le plus fier ?**

*Daniel Zamparini* : Dans le contexte de l'industrie automobile, je pense que mon principal motif de satisfaction est d'avoir mis en place chez PSA Peugeot Citroën des systèmes, une organisation et surtout une équipe qui a su être -peut-être pas en permanence- proche de l'excellence que ce soit en termes de qualité, d'alignement stratégique et de coût.

**CIO : A l'inverse, quelle erreur auriez-vous aimé ne pas commettre ?**

*Daniel Zamparini* : Erreur, peut-être pas. Plus sûrement un regret. Et ce regret est de ne pas avoir pleinement réussi à placer la DSI dans le cœur du business de l'entreprise. Nous sommes restés une fonction support, certes appréciée, mais pas dans

le premier cercle des préoccupations stratégiques de l'entreprise.

Alors que, depuis des années, on voit bien que l'explosion du numérique doit déboucher sur une ambition plus importante pour délivrer de nouveaux services à nos clients ainsi que sur des manières optimisées de travailler avec nos fournisseurs. Et cette explosion du numérique doit aussi permettre, en interne, l'éclosion de systèmes transversaux à tous les services de l'entreprise. Dans ce contexte, le DSI devrait avoir un rôle majeur pour rendre possible et accompagner ces transformations.

Cette question est assez centrale. La tentation est de dire que le business prime. L'idéal serait de trouver au sein de chaque direction métier quelqu'un capable d'imaginer une telle transformation mais les sujets sont de plus en plus transversaux, touchant plusieurs divisions. Il est, du coup, difficile d'avoir cette vision transversale qui doit pourtant être celle du DSI.

Depuis huit ans, la DSI a été rattachée à de multiples directions. C'est bien la preuve que la question se pose.

**CIO : Parmi les transformations importantes que vous avez menées, il y a [la mise en place des équipes bilingues IT/métier](#). Quelle a été la clé de la réussite de cette transformation ?**

*Daniel Zamparini* : A l'origine, il y avait l'essentiel : la matière grise, l'expérience, l'expertise. Tout cela pré-existait. J'ai donc trouvé en arrivant tout ce capital. Et, à l'époque, nous lançons de grands programmes de transformation, notamment autour de la mise en place de SAP qui concernait environ 80 000 utilisateurs.

Ces deux facteurs m'ont convaincu qu'on ne pouvait pas une seule seconde aborder le déploiement de SAP au travers du seul prisme technologique. Et puis vous vous souvenez que, dans les mois qui ont suivi mon arrivée dans le groupe, j'ai eu l'opportunité de passer plusieurs mois en immersion dans chaque métier de PSA Peugeot Citroën. J'avais, de ce fait, une bonne connaissance des processus et métiers de l'entreprise. Tout naturellement, je suis arrivé à la conclusion que la meilleure solution était de mettre en place en face de chaque entité fonctionnelle une équipe IT dédiée, naturellement « bilingue ».

**CIO : Une telle organisation recelait-elle des pièges ?**

*Daniel Zamparini* : Tout à fait. Le piège d'une telle approche, c'est que chaque équipe essaie de tout réinventer de A à Z.

C'est pourquoi la deuxième idée forte développée dès l'origine était que, pour équilibrer l'organisation de la DSI, il fallait une équipe en charge des infrastructures et des opérations qui soit forte, sous une seule responsabilité.

Cette double organisation permet de concilier les synergies au niveau des infrastructures avec la réactivité et la bonne compréhension des métiers pour pouvoir les accompagner dans leur nécessaire évolution.

Le découpage fonctionnel n'a d'ailleurs pas beaucoup changé depuis l'époque. La seule dimension qui s'est vraiment développée c'est l'internationalisation et la globalisation.

**CIO : Puisque nous parlons de bilinguisme, vous êtes né en Argentine et vous êtes arrivés en France à l'âge adulte. Cette double culture vous a-t-elle apporté quelque chose ?**

*Daniel Zamparini* : Le biculturalisme apporte une lecture plus large des événements et permet ainsi plusieurs clés de compréhension des faits.

Ca m'a obligé, en arrivant en France à 23 ans avec un diplôme d'ingénieur, à être plus



attentif, à développer une envie que j'ai gardée jusqu'à maintenant de toujours apprendre, y compris pour découvrir la culture française. Ce trait de personnalité m'a permis d'enrichir mon analyse.

Mais j'ai aussi été fortement marqué par des dirigeants d'entreprises qui, tout au long de ma vie, m'ont énormément apporté.

Tout d'abord, mon père, qui dirigeait une industrie papetière en Argentine, m'a donné le goût du travail. Il m'a aussi appris l'importance de la relation sociale, les clés pour motiver les équipes. Il m'a prouvé la compatibilité entre l'excellence managériale et la proximité dans les relations humaines.

Ensuite, je pense à Jean-françois Dehecq, le PDG créateur de Sanofi, dont il est toujours président d'honneur. A ses côtés, j'ai admiré sa capacité à mobiliser les énergies des ouvriers aux cadres dirigeants, à créer une sorte d'union sacrée au sein de l'entreprise. Il a ainsi pu mener un parcours exceptionnel : d'une entreprise fondée par trois cadres d'Elf Aquitaine, il a fait un deuxième acteur mondial de la pharmacie. Il m'a aussi appris qu'on pouvait être à la fois très décidé pour mener les restructurations nécessaires et être capable d'une grande humanité avec des équipes hyper-engagées.

Enfin, j'ai été très impressionné par Jean-Martin Folz, sa capacité de travail, sa rapidité d'analyse... Avec le temps, on apprend, comme lui, que ce ne sont pas forcément les meilleures solutions techniques ou logiques qui sont retenues par le marché. Il faut toujours garder une dose d'intuition à cause des éléments sous-jacents, culturels, géopolitiques ou autres.

### **CIO : Quel avenir voyez-vous pour la DSI de PSA Peugeot Citroën que vous venez de quitter ?**

*Daniel Zamparini* : L'organisation mise en place a été améliorée au fil des années. Elle est arrivée à une maturité suffisante pour essayer de franchir un pas vers plus de mutualisation, de partage de ressources communes. C'est le sens de l'évolution qui est en train d'être mise en place par Jean-Luc Perrard, mon successeur, et cela va dans le bon sens.

Par exemple, la couche « usine », sous les unités orientées business, va être étendue. Une *Software Factory* va ainsi permettre d'industrialiser le développement logiciel au bénéfice de l'ensemble des unités orientées business.

### **CIO : Et plus généralement, dans l'ensemble des entreprises françaises, quelle évolution voyez-vous pour la DSI ?**

*Daniel Zamparini* : En France en particulier (mais pas seulement), on pourra distinguer deux approches.

La plus classique est de voir l'IT comme une fonction de support, comme un levier de réduction de coût pour l'ensemble de l'entreprise, y compris les coûts internes de la DSI. La seconde est d'imaginer la DSI comme un vrai levier de transformation de l'entreprise, de la relation avec les clients et les fournisseurs, afin de faire bénéficier pleinement l'entreprise de la révolution numérique.

Les industries, les banques, les institutions financières et les transports s'inscrivent plutôt dans cette deuxième approche. Pour beaucoup d'autres, le choix reste à faire et dépendra des équipes dirigeantes.

### **CIO : Au delà des missions qui vous sont actuellement confiées par la direction générale du groupe, voyez-vous votre retraite plutôt active ou vouée au farniente ?**

*Daniel Zamparini* : Tout d'abord, je pars avec la satisfaction (et la fierté) de laisser une

excellente équipe s'occuper de l'IT du groupe. Je pense garder un certain nombre de contacts professionnels, plutôt dans l'optique de faire bénéficier de mon expérience d'autres DSI. Mais j'ai bien sûr plusieurs projets personnels : des voyages, du sport... J'ai eu une chance extraordinaire, à savoir occuper durant un total de vingt-cinq ans probablement les deux postes les plus passionnants en France voire en Europe, DSI de Sanofi puis DSI de PSA Peugeot Citroën. J'ai pu être passionné chaque jour. En fait, cela fait quarante ans que je prends des vacances de trois semaines et puis des jours par-ci par-là. La retraite, c'est du temps.

### **Daniel Zamparini : de l'Argentine au Métro Argentine**

Daniel Zamparini est né en Argentine où il devient ingénieur en électricité et électronique. Arrivé en France, il obtient une maîtrise d'informatique à l'Université de Jussieu en 1975. Il débute alors sa carrière dans la filiale informatique de l'Institut Français du Pétrole, Franlab. Il intervient notamment sur le super-calculateur Control Data 6700 pour lequel il conçoit des interconnexions avec des terminaux multiples plusieurs années avant une solution standard du constructeur.

Cette expérience l'amène à travailler pour la Société Internationale de Télécommunications Aéronautiques où il collabore à de nouveaux réseaux et à de nouveaux produits pour les aéroports et les compagnies aériennes bien avant la naissance d'Amadeus.

En 1986, il rejoint la branche exploration et production du pétrolier Elf Aquitaine. Il y effectue le traitement des campagnes sismiques avec une problématique de stockage de données importante avant des calculs très complexes et volumineux.

Il obtient son premier titre de DSI en 1990 en entrant chez Sanofi, alors filiale d'Elf Aquitaine. Enfin, il rejoint PSA Peugeot Citroën en 1998 pour en devenir DSI. Il prend formellement ses fonctions après une période d'intégration qui l'amène à opérer dans toutes les directions de l'entreprise.

Jean-Luc Perrard lui succède comme DSI le 1er décembre 2014. Aujourd'hui, Daniel Zamparini réalise des missions pour la direction générale du groupe en attendant son départ à la retraite à la fin Avril 2015. Il a donc désormais son bureau au siège historique du groupe, avenue de la Grande Armée, près du métro Argentine.

Daniel Zamparini est Chevalier de la Légion d'Honneur.



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

# Mary Dupont-Madinier (Valtus) : « Le management de transition se situe entre le recrutement et le consulting »



Mary Dupont-Madinier, associée du cabinet Valtus

**Mary Dupont-Madinier, associée du cabinet Valtus [en photo], explique les modalités du recours au management de transition, forme d'intervention qui se développe pour les DSI. Entreprises comme experts en recherche de défis à relever peuvent y trouver leur intérêt. Sous conditions.**

## **CIO : Comment le management de transition doit-il être perçu en entreprises ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Trop souvent, le management de transition est vu comme une sorte d'intérim haut de gamme. Cette vision est erronée. En fait, il vient prendre place entre le recrutement et le consulting.

Quand vous recrutez quelqu'un, soit c'est quelqu'un qui est au niveau exact du besoin soit c'est une promotion. Côté consulting, vous avez recours à des experts pointus dans un domaine précis qui vont s'engager sur des livrables qu'ils vont mettre en place avec des méthodes et des processus définis.

Un manager de transition va être, lui, clairement surdimensionné du point de vue de ses expériences, par exemple en ayant eu à gérer des équipes plus importantes. De ce fait, il serait, par rapport au besoin, trop cher à recruter. Mais ce surdimensionnement est nécessaire pour avoir un profil qui va être capable de très vite prendre la situation en mains tout en étant crédible vis-à-vis des équipes. Le manager de transition n'est cependant pas forcément bon à recruter sur du long terme car, outre son prix, il risque de rapidement s'ennuyer voire de ne pas être apte à gérer trop de quotidien.

Le manager de transition peut donc être complémentaire au recours à des consultants

mais avec un rôle plus managérial.

Précisons que, contrairement au recrutement, si notre cabinet ne trouve pas le bon profil, le client n'est pas facturé. Nous disposons par ailleurs d'un réseau présent dans 29 pays qui peut nous aider à trouver le bon expert pour une mission à peu près n'importe où dans le monde et dans n'importe quel contexte.

### **CIO : Y-a-t-il beaucoup de DSI de transition ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Le DSI est une fonction qui connaît aujourd'hui une forte croissance parmi les fonctions confiées à des managers de transition. Il reste que, aujourd'hui, les fonctions les plus fréquentes restent du côté des DAF et des DRH, notamment pour gérer des restructurations. Mais il y a trois ans, les DRH étaient encore rares.

Le management de transition a débuté en Europe il y a une trentaine d'années en commençant par les Pays-Bas. Plus des deux-tiers des entreprises ont ou ont eu recours au management de transition aux Pays-Bas, environ la moitié en Allemagne et en Grande-Bretagne contre moins d'un quart en France. Ici, le management de transition est un concept jeune et le marché n'est pas encore mature.

### **CIO : Quelles entreprises ont recours à un manager de transition et qui sera le recruteur du DSI de transition ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Les entreprises intéressées peuvent autant être de très grands comptes du CAC 40 que des PME.

Les interlocuteurs pour intégrer un DSI de transition dans une entreprise peuvent être, bien entendu, le DRH et le DG mais aussi le DSI. En effet, le DSI en poste peut avoir recours à un DSI de transition pour gérer un problème précis.

Cela dit, les DSI éprouvent des réticences évidentes à recourir à un DSI de transition qui pourrait être considéré comme un rival ou quelqu'un qui va pointer ses faiblesses. Mais une fois qu'ils ont bien compris le management de transition, il n'y a plus de problème.

### **CIO : Dans quels contextes peut-on avoir recours à un DSI de transition ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Les contextes peuvent être très variés. Donnons juste quelques exemples.

Un cas typique est celui d'une cession d'activité. Il faut créer la DSI de cette activité qui se va séparer de l'entreprise et donc de son système d'information. A l'inverse, il peut y avoir consolidation ou fusion-acquisition qui entraîne des recherches de synergies entre les systèmes d'information et entre les deux directions. Et puis il y a les projets de performance comme sauver une implémentation de PGI, mener une externalisation, etc. Dans cette dernière catégorie, on peut inclure les gestions de crise, y compris le remplacement d'un DSI dont l'entreprise s'est séparé rapidement.

Le DSI de transition peut intervenir aussi bien en prenant la fonction, en gérant un projet précis ou bien en accompagnant quelqu'un dans son poste, par exemple pour coacher un nouveau DSI récemment promu. Notons que le nombre de missions de transformation liées aux enjeux autour de la digitalisation d'un business ou d'outils IT sont en croissance.

### **CIO : Quels sont les critères pour choisir un DSI de transition sur une mission ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Le premier critère sera évidemment des compétences très

élevées sur le sujet concerné (par exemple : quelqu'un qui a déjà fait un déploiement similaire à celui qu'il faut réaliser mais plus important). Il faut également une expérience contextuelle (connaître les entreprises familiales, le secteur, etc.). Enfin, sa personnalité doit être bien adaptée à l'entreprise. Même s'il va falloir changer la culture de celle-ci, il est nécessaire de connaître la culture-source et la culture-cible pour faciliter le changement.

### **CIO : Est-ce que DSI est une fonction bien adaptée à du management de transition ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Il faut admettre que les DSI sont ceux qui subissent le plus de pressions dans l'entreprise, notamment en provenance des métiers et de la DG. Or ces derniers n'ont pas forcément la capacité à comprendre la technologie. Mais le DSI, lui, doit bien comprendre le business tout en étant capable de faire évoluer les technologies et de garantir l'agilité. Mais rien de tout cela n'empêche la mise en place d'un DSI de transition.

### **CIO : Quelles sont les erreurs à ne pas commettre dans une mission de management de transition ?**

*Mary Dupont-Madinier* : La gouvernance de la mission est très importante. Il ne faut pas recourir à du management de transition pour s'occuper d'un sujet qui n'est pas compris par la direction de l'entreprise. Dans le cas de Valtus, l'associé responsable va rencontrer le client et analyser son contexte puis va chercher le bon profil avant d'accompagner la mission dans toute sa durée. En arrivant, le manager de transition va analyser la situation. Il arrive que le problème identifié initialement ne soit pas le bon. Un point essentiel sera donc de ne pas se tromper à ce moment là. Il faut bien valider le diagnostic en faisant le point régulièrement.

Bien entendu, une erreur majeure à ne pas commettre est de sélectionner un mauvais profil. La bonne sélection initiale constituera 80% de la réussite de la mission.

Enfin, il faut que l'accueil du DSI de transition et son intégration aux équipes soient bien faits afin que sa place et sa mission soient clairement comprises. Nous avons rédigé un guide sur le sujet, d'ailleurs.

### **CIO : Juridiquement, quels sont les relations entre le cabinet, l'entreprise et le DSI de transition ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Le manager de transition est en prestation de service, il n'est jamais salarié de l'entreprise où il va officier. Celle-ci signe un contrat avec le cabinet pour un service incluant la mise à disposition d'une équipe qui comprend l'associé Valtus et le manager de transition. Le cabinet, à son tour, signe un contrat avec la structure du manager de transition ou, plus rarement, sa société de portage.

Le cabinet Valtus peut signer des contrats en anglais et en français, en droit français ou anglais, et dans plusieurs monnaies selon les besoins. Sa force est de pouvoir contractualiser avec des PME/ETI mais aussi des grands groupes, Valtus a obtenu le label Bureau Veritas en 2010 et est contrôlé par l'organisme chaque année. Cette labellisation est un gage de qualité et répond aux exigences des grandes entreprises. Un indépendant, lui, ne peut pas faire tout cela.

### **CIO : Côté DSI, devenir manager de transition est-il une option subie, suite à un licenciement par exemple, ou un choix volontaire de carrière ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Les deux cas existent. Pour certains, c'est la possibilité

d'obtenir plus d'indépendance, pour, d'un côté, travailler avec plus d'autonomie et, de l'autre, vivre une passion personnelle. Pour d'autres, victimes de réorganisations, devenir manager de transition est une possibilité qui s'impose pour simplement retrouver du travail.

Cela dit, un cabinet comme Valtus trie et valide le profil pour s'assurer que la personne en question est bien apte à devenir manager de transition. Pour donner un ordre de grandeur, sur 1600 CV reçus, 600 managers vont être reçus par des associés et 300 effectivement retenus. Nous cherchons des gens d'action, orientés objectifs et résultats. Ils doivent être pragmatiques, aimer l'analyse et être de bons communicants tant avec leurs équipes (pour les entraîner à relever des défis) qu'avec les directions métiers et générales.

Le profil de la personne selon les critères habituels du recrutement (tels que l'âge, le diplôme...) nous est généralement indifférent. Un autodidacte nous convient tout à fait à condition qu'il remplisse les critères pour la mission.

### **CIO : Le management de transition peut-il constituer une étape dans une carrière ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Parfois, oui. Mais il ne faut surtout pas prendre une mission avec comme idée derrière la tête « je cherche un emploi fixe ». Le manager de transition doit avoir la parole libre. Il ne doit surtout pas entrer dans une relation politique avec les autres managers.

### **CIO : Et pour préparer doucement sa retraite ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Oui, bien sûr.

### **CIO : Quelles erreurs le DSI de transition ne doit-il surtout pas commettre ?**

*Mary Dupont-Madinier* : Nous avons aussi un guide pour lui... Pour l'aider à réussir ses dix premiers jours et arriver à faire son diagnostic.

Déjà, le DSI de transition ne doit pas se croire en terrain conquis. Il doit être à l'écoute de ses équipes, du métier, etc.

Il ne doit pas prendre le temps d'apprendre. Il n'a pas le temps. Il doit faire vite, ce qui différencie son intervention d'une embauche. Il doit aussi donner confiance très vite.

Comme je l'ai déjà mentionné, le DSI de transition ne doit pas venir dans l'optique de trouver un nouveau CDI. Et il doit avoir fait le deuil de son passé.

Enfin, pour éviter les frustrations, le DSI de transition doit se souvenir qu'il ne fait que passer, qu'il sera rapidement oublié après son départ. Sa satisfaction est d'avoir aidé l'entreprise, d'avoir « contribué » à son succès.

#### **Valtus en bref**

Présent dans 29 pays dans le monde, le cabinet Valtus revendique la première place en France et la deuxième en Europe sur les missions de management de transition. Ses 1500 experts référencés assurent 180 missions par an (20% à l'international) dans des contextes de transformation, d'amélioration de la performance, de gestion de crise, de management-relais et de recrutement accéléré. Le cabinet génère ainsi un chiffre d'affaires de plus de 20 millions d'euros. Les experts référencés peuvent intervenir dans des fonctions de direction générale, de direction financière, de DRH, de direction des opérations, de direction industrielle, de direction marketing/commerciale et, de plus en plus, de DSI.

D'après une étude réalisée par Valtus, les managers de transition sont, en France, très majoritairement des hommes (86% en 2014 contre 91% en 2008) franciliens (60%, 7% résidant à l'étranger, 33% en province). Leur moyenne d'âge est de 53 ans, 9% ayant moins de 45 ans et 12% plus de 60 ans.

*Franco-américaine, Mary Dupont-Madinier a rejoint Valtus en 2012 après 25 ans d'expérience en top-management marketing et commercial. Elle est spécialisée dans les programmes de transformation et de changement.*

**Sur le même sujet :**

11/12/2014 : [Un DAF sur cinq prêt à embaucher un manager IT de transition.](#)



**Bertrand Lemaire**  
Rédacteur en chef de CIO

# Ford fait appel à un Chief Data Officer pour optimiser Big Data et analytique



Conscient de l'importance de la données, Ford a recruté un CDO en la personne de Paul Ballew.

**Les données constituent les nouvelles mamelles des entreprises. Pour en tirer le meilleur, celles-ci sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses à s'attacher les services d'un Chief Data Officer (CDO). Ford fait partie de celles-ci.**

Paul Ballew, arrivé fraîchement du cabinet d'intelligence économique Dun and Bradstreet, est devenu le Chief Data Officer (CDO) de Ford. Il a été recruté dans le cadre de la stratégie mobilité, connectivité et voiture sans chauffeur du constructeur, « pour améliorer le quotidien des gens » a assuré ce dernier, le lundi 15 décembre. Paul Ballew devrait prendre ses fonctions début janvier 2015. C'est exactement le moment qu'a choisi la filiale de Ford au Royaume-Uni pour étudier la faisabilité des voitures sans chauffeur sur les routes reliant Milton Keynes et Coventry, sous l'impulsion du gouvernement anglais.

Le nouveau CDO va prendre la direction de l'ensemble du projet « data & analytics » qui va englober toutes les recherches, les processus, les normes et les partenariats de Ford à travers le monde. « Nous sommes déterminés à rendre la vie meilleure grâce à l'innovation dans les domaines de la mobilité, de la connectivité et des véhicules sans chauffeur », a déclaré Mark Fields, le CEO du constructeur. « Pousser le Big Data et l'analyse à un niveau supérieur au sein de Ford et de l'ensemble de l'environnement de travail est la clé pour renforcer l'innovation dans chacune des parties de notre activité ».

## « Une arme secrète »

Avant de rejoindre Dun and Brandstreet, Paul Ballew avait déjà une vingtaine d'années d'expérience dans le domaine de l'analyse du comportement des consommateurs. Il



avait exercé ses talents auprès de grands comptes américains comme General Motors et National Insurance. Pour le DAF de Ford, Bob Shanks, à qui le CDO rendra directement compte, « il va devenir ce que nous considérons encore il y a peu comme une arme secrète pour le développement de l'entreprise ».

Ford va également profiter de l'occasion pour augmenter les dépenses allouées aux projets data pour mieux comprendre le consommateur. Cette mesure s'inscrit pleinement dans le Plan Ford One visant à augmenter la rentabilité de l'entreprise par le biais d'une réduction des coûts. En outre, Ford accompagne cette démarche d'une restructuration de son infrastructure IT.

Le nettoyage des données qui passait jusqu'à présent avec les systèmes existants devrait progressivement être transféré sur SAP courant 2015 comme il l'a annoncé lors de l'événement Sapphire. Le constructeur a en effet migré en 2014 vers le PGI et la GRC de l'éditeur allemand pour unifier et consolider les données au niveau mondial.

En outre, Ford utilise depuis 2013 une plateforme Open Source. Son adoption fait suite à la décision du constructeur d'offrir son Sync AppLink à ses partenaires externes, parmi lesquelles se trouvent même certains de ses concurrents. Ford estime que l'enrichissement de sa communauté de développeurs obtenu en ouvrant ses API ne peut que bénéficier à l'entreprise.

***Article de Margi Murphy traduit et adapté par Oscar Barthe***

#### **En savoir plus**

[Article d'origine en Anglais](#)



IDG News Service

Pour toute demande concernant CIO.focus :

[contact-cio@it-news-info.com](mailto:contact-cio@it-news-info.com)

---

**Une publication de IT NEWS INFO** : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

**Rédacteur en chef** : Bertrand Lemaire, [blemaire@it-news-info.com](mailto:blemaire@it-news-info.com)

**Tél.** : 01 41 97 62 10

**Principaux associés** : Adthink Media et International Data Group Inc.

**Président** : Bertrand Gros

**Directeur de publication** : Bertrand Gros

**Directeur général** : Jean Royné

**Président du groupe Adthink Media** : Sylvain Morel

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

**Siret** : 500034574 00029 RCS Nanterre

