

LIVRE BLANC

---

# REPOSITIONNER SA DSI EN BUSINESS PARTNER

*Les 2 piliers pour transformer la perception  
de votre direction IT en 6 mois.*

Par  
Cyril Jouan



## À PROPOS DE L'AUTEUR



 Cyril JOUAN

- Executive Partner chez **Gartner**
- Membre du COMEX chez **ecosystem**
- Partner chez **Hubadviser.**
- Président de 

Cyril est DSI, Directeur de la Transformation Digitale et membre du COMEX de l'ETI Ecosystem. Dirigeant IT expérimenté, spécialiste des environnements SAP, il dispose de plus de 25 ans d'expérience dans la conduite de transformations complexes, au sein d'organisations allant de PME à des groupes du Fortune 100.

Ancien Executive Partner chez Gartner et Partner chez Hubadviser, il accompagne les COMEX et les DSI sur les enjeux de gouvernance, de performance IT, de priorisation stratégique et d'adoption de l'IA. Il est également président de CJOCoaching et coach certifié, Maître Praticien PNL.

# SOMMAIRE

4 Introduction →

5 PILIER 1 : RÉÉVALUER (Mois 1-3) →

5 Action 1 : Re-décoder les jeux de pouvoir avec un regard neuf →

6 Action 2 : Faire un audit de perception de ta DSI →

7 Action 3 : Cartographier tes quick wins et tes angles morts →

8 Action 4 : Mesurer ta maturité réelle – avec un regard extérieur →

9 CHECKPOINT Mois 3 – Es-tu prêt à passer la vitesse supérieure ? →

10 PILIER 2 : REPOSITIONNER (Mois 4-6) →

10 Action 1 : Reformuler ta vision IT comme une vision business →

11 Action 2 : Installer une gouvernance de co-décision avec les métiers →

12 Action 3 : Faire évoluer ton équipe vers un modèle business-centric →

13 Action 4 : Construire ta narration et rendre tes résultats visibles →

14 CHECKPOINT Mois 6 – As-tu vraiment repositionné ta DSI ? →

15 CONCLUSION →

16 ANNEXES →

16 Annexe 1 : Le Triangle de réalité →

17 Annexe 2 : Le Pace Layering de Gartner →

18 Envie d'en parler ? →

## INTRODUCTION

90% des conversations que j'ai avec des DSI finissent au même endroit. Pas sur la tech. Pas sur les budgets. Sur la politique interne.

Comment peser davantage dans le CODIR ? Comment être enfin perçu comme un contributeur business et pas juste comme un gestionnaire de risques ? Comment changer ma relation avec ma DG ?

Si ces questions te traversent, tu n'es pas seul. Et tu n'es pas en train de te plaindre, tu es en train de voir lucidement ce qui bloque.

Je suis Cyril Jouan. 25 ans de DSI dans des environnements radicalement différents : industrie, startup, distribution, PME, Fortune 100. Puis plusieurs années comme Executive Partner chez Gartner, à accompagner une cinquantaine de DSI sur leur stratégie et leur positionnement interne.

Aujourd'hui avec CJOCoaching (partenaire Hubadviser) j'accompagne des dirigeants IT et des jeunes entrepreneurs. Ce que j'ai vu partout, sans exception ? Des DSI compétents qui bataillent pour exister au bon niveau. Pas par manque de talent. Par manque de visibilité politique.

C'est exactement ce que nous allons travailler ici.

### **Deux piliers : Réévaluer puis Repositionner.**

Des actions concrètes, des astuces de terrain, les pièges à éviter. Et pour chaque action, une dimension politique assumée parce que c'est là que tout se joue vraiment. Intègre cette grille de lecture, et tu changeras la place de ta DSI dans l'entreprise.

## PILIER 1 : RÉÉVALUER (MOIS 1-3)

“On ne change pas une perception sans d’abord comprendre comment elle s’est construite”

### LES 4 ACTIONS CLÉS

#### **ACTION 1 : RE-DÉCODER LES JEUX DE POUVOIR AVEC UN REGARD NEUF**

Tu connais l’organigramme. Tu connais les gens. Mais est-ce que tu connais vraiment la carte du pouvoir telle qu’elle existe aujourd’hui ? Les alliances bougent. Les rapports de force évoluent. Un directeur qui était ton allié il y a deux ans a peut-être changé de priorités.

L’erreur classique du DSI en poste : croire que les dynamiques politiques sont figées parce qu’on les a comprises une fois. Reprends ta cartographie à zéro :

- Tes sponsors d’il y a 3 ans, ils sont toujours vraiment là ?
- Qui freine tes initiatives en coulisses ? Et qu’est-ce qu’il protège ?
- Les nouveaux arrivants au CODIR : tu les as proactivement briefés sur ce que fait l’IT, ou tu attends qu’ils viennent te voir ?
- Dans les métiers, les rapports de force ont bougé. Qui a gagné de l’influence ? Tu t’es repositionné en conséquence ?

**Méthode :** Organise des déjeuners individuels avec chaque membre du CODIR, même ceux que tu crois bien connaître. Pose-leur une question simple : « Si tu devais décrire le rôle de l’IT à quelqu’un d’externe, tu dirais quoi ? » Leur réponse te donnera la perception réelle qu’ils ont de ta direction.

**ASTUCE :** Fais aussi l’exercice avec des N-1 de directeurs, pas uniquement le CODIR. C’est souvent à ce niveau que les frustrations et les perceptions les plus honnêtes s’expriment.

## **ACTION 2 : FAIRE UN AUDIT DE PERCEPTION DE TA DSI**

Avant de vouloir changer ton positionnement, fais une photo de la situation. Tu ne peux pas améliorer ce que tu ne mesures pas !

Ce que tu dois évaluer :

- Si ton CODIR devait te noter aujourd'hui, quelle note donnerait-il ? Et sur quels critères ?
- Tes métiers te voient-ils comme un accélérateur ou un frein ?
- Ton DG, te fait-il vraiment confiance, ou gère-t-il l'IT autour de toi sans te le dire ?
- Ta chaise en CODIR, elle est réservée ou juste tolérée ?

Méthode : Demande un feedback structuré à ton DG. Pas en mode informel, bloque un créneau dédié et pose des questions précises :

- 1.« Dans quels domaines estimes-tu que la DSI a bien délivré ces 12 derniers mois ? »
- 2.« Sur quels sujets aimerais-tu que je sois plus impliqué en amont ? »
- 3.« Comment décrirais-tu le rôle de l'IT dans notre stratégie à 3 ans ? »

**ASTUCE** : Complète cet audit interne par un benchmark externe. Contacte 2-3 pairs DSI dans des entreprises comparables et compare ton positionnement. Cela te donnera des arguments concrets pour le CODIR.

**ATTENTION** : Si le DG te dit « tout va bien » sans entrer dans le détail, c'est un signal d'alerte. Cela signifie souvent qu'il n'a pas de visibilité sur ce que tu fais, ce qui est parfois pire qu'une critique franche.

## **ACTION 3 : CARTOGRAPHIER TES QUICK WINS ET TES ANGLES MORTS**

Tu connais ton SI. Mais le connais-tu sous l'angle « valeur perçue par les métiers » ? C'est là que la plupart des DSI en poste ont un angle mort.

Reprends ta cartographie, mais cette fois avec une grille différente :

- **Impact réel vs impact perçu** : Recense les 3 à 5 initiatives qui ont eu un impact mesurable ces 18 derniers mois. Qui le sait, en dehors de la DSI ?
- **Irritants chroniques** : quels sont les 3 sujets qui reviennent systématiquement en CODIR ou dans les couloirs ?
- **Quick wins disponibles** : quels problèmes concrets pourrais-tu résoudre en 4-6 semaines avec un impact visible ?
- **Sujets stratégiques non couverts** : IA, data, cyber, as-tu une position claire, assumée, défendue ou une opinion qui change selon l'interlocuteur ?

Méthode : Identifier 3 quick wins à forte visibilité que tu peux délivrer dans les 8 semaines. Ce sont tes preuves concrètes de valeur.

**ASTUCE** : Choisis des quick wins qui touchent directement le quotidien du CODIR ou des directions métier clés. Un dashboard de pilotage pour le DG, une automatisation qui fait gagner 2h/semaine au DAF, une amélioration visible sur un outil utilisé par les commerciaux. L'impact perçu compte plus que la complexité technique.

**ATTENTION** : Résiste à la tentation de lancer un « grand programme de transformation ». C'est exactement ce qui renforce la perception d'une IT lente et coûteuse. Commence par des victoires rapides et visibles.

## **ACTION 4 : MESURER TA MATURITÉ RÉELLE AVEC UN REGARD EXTÉRIEUR**

Tu es en poste depuis longtemps. Tu as une vision de ta maturité IT. Mais cette vision est inévitablement biaisée. Tu vis dans ton SI au quotidien, tu ne vois plus certaines faiblesses.

**Étape 1 :** Commande un audit externe ciblé. Pas un audit exhaustif à 200k€. Un diagnostic flash (3-5 semaines) sur 3 axes :

- **Cyber :** Ta posture de sécurité est-elle à jour ? Un incident cyber, c'est ce qui transforme une fragilité ignorée en crise publique.
- **Gouvernance :** Tes processus de décision IT sont-ils lisibles et respectés par les métiers ?
- **Valeur délivrée :** Peux-tu démontrer, chiffres à l'appui, ce que l'IT a apporté au business ces 12 derniers mois ?

**Étape 2 :** Confronte les résultats de l'audit avec la perception du CODIR. L'écart entre réalité et perception est ton terrain de travail.

**Étape 3 :** Utilise les résultats comme levier politique.

Un audit externe donne de la légitimité à tes demandes de budget et de ressources. Ce n'est plus « le DSI qui demande », c'est « un diagnostic externe qui recommande ».

**ASTUCE :** Présente les résultats au CODIR en 15 minutes, pas en 2 heures. 3 slides : constats, risques, recommandations avec budget. Les décideurs retiennent ce qui est court et percutant.

**ATTENTION :** Si l'audit révèle des failles que tu connaissais sans les avoir remontées, assume-le. C'est un moment de vérité. Mieux vaut être celui qui porte le diagnostic que celui qui le subit. C'est un acte de transparence.

## CHECKPOINT MOIS 3 : ES-TU PRÊT À PASSER LA VITESSE SUPÉRIEURE ?

Ces 3 premiers mois ont posé les fondations.

**Avant d'aller plus loin, pose-toi honnêtement ces 4 questions :**

1. Est-ce que je sais comment ma DSI est vraiment perçue au CODIR ? Pas ce qu'on t'a dit poliment. Ce que les décisions, les budgets et les comportements révèlent vraiment.

2. Est-ce que j'ai une mesure objective de ma maturité IT ? Pas ma propre vision, inévitablement biaisée. Un regard extérieur sur la cyber, la gouvernance et la valeur délivrée aux métiers.

3. Est-ce que j'ai identifié mes 3 quickwins des 8 prochaines semaines ? Concrets, visibles, mesurables. Des victoires qui racontent une nouvelle histoire sur ta DSI.

4. Est-ce que je connais mes sponsors et mes résistances ? Qui va porter ce repositionnement avec toi ? Qui va freiner, consciemment ou non ?

Si tu n'as pas ces réponses, ne passe pas au Pilier 2. Recommence l'audit de perception, ou fais-toi accompagner.

## PILIER 2 : REPOSITIONNER (MOIS 4-6)

“Une DSI sans narratif stratégique est une DSI qui subit”

### LES 4 ACTIONS CLÉS

#### ACTION 1 : REFORMULER TA VISION IT COMME UNE VISION BUSINESS

Tu as probablement déjà une vision IT. Mais est-elle formulée en langage business ou en langage technique ? C'est là que se joue la différence entre un DSI perçu comme stratégique et un DSI perçu comme prestataire interne.

Reprends ta vision, mais cette fois avec une grille différente :

- **Langage vs impact** : Chaque axe de ta vision répond-il à la question : quel impact business concret ? Ou décrit-il simplement ce que fait l'IT ?
- **Lisibilité CODIR** : Ta vision tient-elle en 1 page ? Est-elle compréhensible par un directeur commercial, un DAF et un DRH en 30 secondes ? Si tu dois expliquer, c'est qu'elle n'est pas encore prête.
- **Alignement stratégique** : Chaque initiative IT est-elle reliée à un objectif de l'entreprise ? Croissance, marge, expérience client, résilience ? Si le lien n'est pas explicite, personne ne le fera à ta place.
- **Cohérence moyens / ambition** : Ta vision est-elle calibrée sur ton budget et tes ressources réelles ? Une vision déconnectée des moyens détruit ta crédibilité avant même d'être présentée. Pour cela regarde le “Triangle de réalité” en Annexe 1.

**Méthode** : Prends tes 3 à 5 chantiers prioritaires et reformule chacun en une phrase business. Teste-les sur un directeur métier, un financier et un opérationnel. Si les trois comprennent sans question, tu tiens ta vision.

**ASTUCE** : Ne pars pas d'une feuille blanche. Pars de ce que le CODIR dit vouloir atteindre cette année : croissance, réduction des coûts, conquête d'un nouveau marché, et montre comment l'IT en est un levier direct. C'est ça, parler business.

**ATTENTION** : Ne présente jamais ta vision comme une « stratégie IT ». Présente-la comme « la contribution de l'IT à la stratégie de l'entreprise ». Le vocabulaire change tout dans la perception.

## **ACTION 2 : INSTALLER UNE GOUVERNANCE DE CO-DÉCISION AVEC LES MÉTIERS**

Ta gouvernance IT repose sur des comités internes à la DSI ? Tu renforces sans le vouloir l'image d'une IT en silo. La plupart des DSI le savent, mais peu franchissent le pas d'une gouvernance vraiment partagée. C'est pourtant là que se joue ton repositionnement.

- **Transforme ton comité projet en comité de valeur :** Ne présente plus l'avancement technique. Présente la valeur délivrée, les risques business, les arbitrages à faire. Invite les directeurs métier à co-présider, fais d'eux des co-propriétaires des décisions IT. Quand ils décident avec toi, ils défendent avec toi.
- **Clarifie les règles du jeu avec le Pace Layering (voir Annexe 2) :** Qualifie chaque projet selon la grille Innovation / Différenciation / Base. Trois catégories, zéro ambiguïté. Tes décideurs comprennent immédiatement pourquoi un POC IA ne se pilote pas comme un projet ERP et chaque décision de priorisation devient moins un combat.
- **Prends le rôle de tour de contrôle transversale :** Chaque direction voit midi à sa porte. Toi, tu vois l'ensemble, les dépendances, les conflits de ressources, les risques de collision. C'est un rôle stratégique que personne d'autre ne peut jouer. Mais il faut le revendiquer explicitement, pas l'attendre.

**Méthode :** Identifie une instance existante et propose d'en transformer le format. Invite un directeur métier à co-présider. Change l'ordre du jour : valeur d'abord, technique en annexe. Un seul comité transformé vaut mieux que trois nouvelles instances créées.

**ASTUCE :** Crée une matrice projets x directions mensuelle. En un coup d'œil, le CODIR voit qui est impacté par quoi. Cet outil te positionne naturellement comme le garant de la cohérence d'ensemble, sans avoir besoin de le revendiquer.

**ATTENTION :** Ne multiplie pas les comités. Trois instances maximum : un comité de valeur/priorisation (mensuel, 1h30), une revue run (bimensuelle, 30 min), et un point DG (mensuel, 1h). Tout le reste est du bruit.

## **ACTION 3 : FAIRE ÉVOLUER TON ÉQUIPE VERS UN MODÈLE BUSINESS-CENTRIC**

Ton équipe est le reflet de ta DSI. Si elle est perçue comme technique et réactive, ta DSI sera perçue pareillement. Tu peux changer ton discours, transformer ta gouvernance, reformuler ta vision, si tes collaborateurs continuent à parler tickets et incidents devant les métiers, tu reviens à la case départ.

Le repositionnement passe par eux. Pas seulement par toi.

- **Applique la règle du 20/60/20 avec un nouveau critère** : Tes 20% de top performers sont-ils capables de présenter un projet en termes de valeur métier ? Ou restent-ils dans le jargon technique dès qu'ils sortent de la DSI ? Ce diagnostic simple te révèle où est le vrai chantier.
- **Donne de la visibilité à ceux qui savent parler valeur** : Identifie 2-3 profils dans ton équipe qui ont déjà cette posture et mets-les en lumière, qu'ils présentent eux-mêmes leurs résultats en CODIR. Tu envoies deux signaux simultanément : aux métiers, que la DSI a changé. À ton équipe, que c'est cette posture qui est valorisée.
- **Crée des ponts concrets entre IT et métiers** : Envoie tes chefs de projet passer une journée dans les directions opérationnelles, pas pour livrer, mais pour comprendre. Intègre ensuite un indicateur satisfaction métier dans tes entretiens annuels. Ce qui est mesuré change les comportements.
- **Recrute hybride dès que tu en as l'opportunité** : Un profil hybride IT/métier change la dynamique d'une équipe bien au-delà de son périmètre formel. Ne rate pas cette opportunité quand un poste s'ouvre.

**ASTUCE** : Organise un séminaire d'équipe sur le repositionnement. Tes collaborateurs doivent comprendre la nouvelle ambition et y adhérer. Sans leur engagement, tu ne changeras rien à la perception.

**ATTENTION** : Résiste au piège de la réorganisation permanente. Changer les boîtes sur l'organigramme ne change pas la perception. Ce qui change, ce sont les comportements et les résultats visibles.

## **ACTION 4 : CONSTRUIRE TA NARRATION ET RENDRE TES RÉSULTATS VISIBLES**

C'est l'action la plus sous-estimée et pourtant la plus décisive. La plupart des DSI délivrent de la valeur sans jamais la rendre visible. Résultat : personne ne sait ce que fait l'IT, et la perception ne change pas.

Tu dois construire une stratégie de communication interne autour de 3 leviers :

- **Le bilan de valeur trimestriel** : Un slide unique en CODIR : ce que l'IT a délivré, l'impact business mesuré, temps gagné, coûts évités, risques réduits et les 3 priorités du trimestre suivant. Court, factuel, percutant.
- **Les success stories métier** : Pour chaque projet délivré, construis un mini-cas en 5 lignes avec le directeur métier concerné : le problème initial, la solution, le résultat. Fais-le co-signer par le métier. Ce n'est plus l'IT qui communique, c'est le métier qui témoigne. La nuance est énorme.
- **La présence stratégique** : Demande à présenter une fois par trimestre en CODIR un sujet prospectif : IA, cybersécurité, souveraineté numérique, tendances marché. Tu te positionnes comme un veilleur stratégique, pas comme un gestionnaire d'infrastructure.

**ASTUCE** : Parle en chiffres que le DAF comprend. Pas « nous avons déployé 15 micro-services » mais « nous avons réduit le temps de traitement des commandes de 3 jours à 4 heures, soit 200k€ de trésorerie libérée par mois ». Euros, heures, risques évités, toujours.

**ATTENTION** : Ne tombe pas dans l'auto-promotion excessive. La communication doit être factuelle et co-portée avec les métiers. Si elle est perçue comme du marketing interne de la DSI, l'effet sera inverse.

## CHECKPOINT MOIS 6 : AS-TU VRAIMENT REPOSITIONNÉ TA DSI ?

Pose-toi honnêtement ces 4 questions :

1. Ma vision IT parle-t-elle business ? Validée par le CODIR, pas juste présentée.
2. Mes métiersco-décident-ils vraiment ? Gouvernance installée, arbitrages portés ensemble.
3. Ai-je délivré des preuves concrètes ? Au moins 3 quick wins chiffrés, visibles, co-signés.
4. Ai-je rendu ma valeur visible ? Un bilan présenté au CODIR, une présence stratégique amorcée.

Dans certaines organisations, 3 mois de réalisations ne suffiront pas. Il en faudra 6, voire 9. Ce n'est pas un échec, c'est le temps incompressible du changement culturel. L'important, c'est de ne pas ralentir l'effort.

## CONCLUSION

Repositionner sa DSI, ce n'est pas un projet IT. C'est un acte de leadership. Et souvent, un acte de courage.

J'ai vu des DSI brillants techniquement rester cantonnés au rôle de « prestataire interne » pendant des années. Pas par manque de compétences. Pas par manque de volonté. Par manque de visibilité.

Parce qu'ils livraient sans raconter, délivraient de la valeur sans jamais la rendre visible. Et le CODIR continuait à voir l'IT comme un centre de coûts. Ce n'est pas une fatalité. C'est un problème de narration. Et ça se travaille.

Les DSI qui ont réussi ce repositionnement ont tous fait la même chose : ils ont arrêté d'attendre qu'on leur reconnaisse leur valeur. Ils ont commencé à la rendre visible, délibérément, méthodiquement, mois après mois.

Les deux piliers de ce guide : Réévaluer et Repositionner, ne sont pas des cases à cocher. Ce sont des réflexes à ancrer. Parce que le CODIR change, les priorités évoluent, les rapports de force bougent. Ce travail ne s'arrête pas. Il commence là.

Si tu veux confronter ta situation à un regard extérieur, je suis là. Une vraie conversation entre pairs, pour regarder ensemble ce qui bloque et ce que tu peux enclencher dès maintenant.

Et tu n'as pas à le faire seul. Avec Hubadviser, nous sommes une communauté d'experts et de décideurs IT prêts à partager, challenger et accompagner. Une intelligence collective au service de ta progression.

# ANNEXES

## ANNEXE 1 : LE TRIANGLE DE RÉALITÉ

Le Triangle de réalité est un outil de diagnostic stratégique que j'utilise systématiquement pour évaluer la faisabilité d'une vision IT. Il repose sur trois sommets indissociables :

**1. Ambition :** Ce que l'on veut atteindre. C'est la cible stratégique : transformer le SI, déployer l'IA, moderniser l'infrastructure. L'ambition doit être alignée sur la stratégie de l'entreprise et validée par la Direction Générale.

**2. Budget :** Les moyens financiers disponibles. Sans enveloppe réaliste, l'ambition reste un vœu pieux. Le budget couvre CAPEX, OPEX, et les coûts cachés (conduite du changement, formation, dette technique).

**3. Ressources & Compétences :** Les équipes et expertises nécessaires pour exécuter. C'est souvent le sommet le plus sous-estimé : on peut avoir le budget et l'ambition, mais si les compétences manquent, rien ne se concrétise.

Le principe clé : si l'un des trois sommets est défaillant, le triangle se déforme. C'est un outil de négociation puissant en CODIR : il rend les arbitrages visibles et rationnels. «On peut réduire l'ambition, ou augmenter le budget. Mais on ne peut pas tenir les trois sans cohérence.»

## ANNEXE 2 : LE PACE LAYERING DE GARTNER

Le Pace Layering est un modèle créé par Gartner pour catégoriser les applications selon leur rythme de changement et leur finalité métier. L'idée fondatrice : toutes les applications ne se gèrent pas de la même manière.

- **Systemes d'innovation (0-12 mois)** : applications exploratoires, itérations rapides, tolérance à l'échec. Exemples : POC IA, chatbot expérimental. Gouvernance légère, méthode agile.
- **Systemes de différenciation (1-3 ans)** : outils métiers créant un avantage concurrentiel. Exemples : CRM, plateforme e-commerce. Gouvernance hybride, valeur métier claire.
- **Systemes de base (5-10 ans)** : fondations du SI (ERP, paie, infra critique). Stabilité maximale, changement maîtrisé, gouvernance stricte.

Pour un DSI qui se repositionne : le Pace Layering permet de qualifier chaque projet et de rassurer le CODIR. Il protège les expérimentations tout en garantissant la rigueur sur les systèmes critiques. C'est un outil politique autant que méthodologique.

## ENVIE D'EN PARLER ?

Cet entretien a été réalisé par Hubadviser, réseau de sparring partners et d'experts IT, Data & IA pour DSI, Head of CIO Office et Chief EA. Ce guide donne un cadre, mais chaque situation est unique.

Si tu veux confronter ta réflexion à un regard extérieur, échanger sur ton contexte spécifique ou simplement challenger tes idées, nous pouvons en parler directement.

**Pas d'engagement, pas de pitch : juste une conversation entre pairs.**

**[Prendre rendez-vous avec Hubadviser](#)**

** Hubadviser.**

 **Hubadvisor.**