

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  CJOCOaching

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	→
6	PILIER 1 : RÉÉVALUER (Mois 1-3)	→
6	Action 1 : Re-décoder les jeux de pouvoir avec un regard neuf	→
8	Action 2 : Faire un audit de perception de ta DSI	→
9	Action 3 : Cartographier tes quick wins et tes angles morts	→
11	Action 4 : Mesurer ta maturité réelle — avec un regard extérieur	→
13	CHECKPOINT Mois 3— Es-tu prêt à passer la vitesse supérieure ?	→
14	PILIER 2 : REPOSITIONNER (Mois 4-6)	→
14	Action 1 : Reformuler ta vision IT comme une vision business	→
16	Action 2 : Installer une gouvernance de co-décision avec les métiers	→
18	Action 3 : Faire évoluer ton équipe vers un modèle business-centric	→
19	Action 4 : Construire ta narration et rendre tes résultats visibles	→
20	CHECKPOINT Mois 6— As-tu vraiment repositionné ta DSI ?	→
21	CONCLUSION	→
22	ANNEXES	→
23	Annexe 1 : Le Triangle de réalité	→
24	Annexe 2 : Le Pace Layering de Gartner	→
25	Annexe 3 : L'œuf, ou la maîtrise de ton temps	→
26	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.

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.

Ma conviction, après toutes ces années : quand un DSI maîtrise à la fois les hard skills et les soft skills, il ne reste qu'un seul enjeu majeur. Son positionnement. L'IA percute la fonction, la cyber entre chaque jour par la fenêtre, le contexte économique se durcit. Or ta place dans l'organisation détermine tout le reste : ton terrain de jeu, les règles, et surtout les moyens que tu obtiendras, humains comme financiers. Plus tu es au cœur des décisions, plus tu comprends les enjeux, et plus tes réponses sont pertinentes. Le positionnement n'est pas la cerise sur le gâteau du métier de DSI. C'est le métier.

LE TROISIÈME MÉTIER DU DSI : LE B2I

Tu fais déjà du B2C : la relation avec tes utilisateurs, la qualité de service. Tu fais du B2B : la relation avec les autres directions, le portefeuille de services, le schéma directeur. Le troisième est presque toujours négligé : le B2I, business to investor. Comme un CEO de startup, tu as des clients, mais tu as aussi des investisseurs : ta DG, ton CODIR. Si tu ne « lèves » pas régulièrement du sponsorship, du budget et des ressources, ton exécution elle-même finira par manquer de moyens. Le positionnement n'est pas un luxe de communicant. C'est la condition de l'exécution.

Un mot pour ceux qui pensent que « les résultats parleront d'eux-mêmes ». Un pair me l'a résumé un jour d'une formule culinaire : ne t'endors pas sur le rôti. Quand l'odeur te réveille, c'est qu'il a déjà cramé. La perception d'une DSI se dégrade sans bruit. Tu ne la sens pas venir, tu la constates. Bien délivrer le run et les projets est nécessaire pour être audible. Mais est-ce suffisant par rapport à ce que ta direction générale attend réellement ? Si tu ne poses pas la question, tu n'as pas la réponse.

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”

Pourquoi « réévaluer » et pas « évaluer » ? Parce que tu es déjà en poste. Tu as une assise, un historique, des habitudes. Et c'est précisément ce capital qui crée tes angles morts. L'exemple le plus courant : le changement de gouvernance. J'ai été recruté par un dirigeant qui est parti, remplacé par un manager de transition, puis par une nouvelle direction générale. À chaque fois, tout se reconfigure : les attentes, les visions, les alliances. Ce que tu avais construit ne disparaît pas. Mais il ne parle plus pour toi. Il faut réexpliquer, se re-challenger, se repositionner.

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 du début, 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. Hors du bureau, et pas à la cantine : il te faut une bulle, sans interruption, où ton interlocuteur se détend et se livre. Ma règle chez Gartner tenait en une phrase : on mange trois fois par jour, donc trois créneaux disponibles, petit déjeuner, déjeuner, dîner. Pose ensuite 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. Si tu ne poses pas la question, tu n'auras pas la réponse. Tu t'imagineras des choses, et tu auras plus d'une chance sur deux de te tromper de cible.

💡 **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.

⚠️ **ATTENTION :** Un nouveau dirigeant est dans ses 100 jours, en pleine phase d'observation. Toi aussi, tu es observé. C'est une fenêtre courte pour installer ta lecture des sujets IT, Data et IA avant que quelqu'un d'autre ne le fasse à ta place.

ACTION 2 : FAIRE UN AUDIT DE PERCEPTION DE TA DSI

Il existe une asymétrie structurelle dans la perception de l'IT : on vient te voir quand ça ne marche pas, rarement quand ça marche. Sans effort délibéré de mesure et de communication, la perception par défaut de ta DSI est donc négative. 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 ? »

Accueille les réponses sans te mettre sur la défensive. L'objectif n'est pas d'avoir raison, c'est de capter la mesure et les attentes. Et rappelle-toi que si les personnes ont changé, les attentes ont probablement changé avec elles.

 **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. Aucune entreprise ne tourne sans son IT : si le cœur s'arrête, plus de flux, plus de paiements, plus d'activité. Un DG sans aucune attente vis-à-vis d'une fonction aussi critique n'a simplement pas de visibilité sur ce qu'elle porte. C'est parfois pire qu'une critique franche, et c'est à toi d'y remédier.

ACTION 3 : CARTOGRAPHIER TES QUICK WINS ET TES ANGLES MORTS

Un angle mort, c'est comme en voiture : le rétroviseur montre l'essentiel, mais si tu ne fais pas l'effort de tourner la tête, tu ne vois pas ce qui s'y cache. 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 ? Et sois honnête sur l'impact négatif éventuel : avoir exécuté ne veut pas dire avoir délivré de la valeur.
- **Irritants chroniques** : quels sont les 3 sujets qui reviennent systématiquement en CODIR ou dans les couloirs ? Y compris ceux qui t'irritent toi, ceux que tu n'as « pas envie » de traiter, car ce sont souvent ceux que tu traites le moins bien.
- **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 : Identifie 3 quick wins à forte visibilité que tu peux délivrer dans les 8 semaines. Ce sont tes preuves concrètes de valeur. Et sois strict sur la définition : un « quick win » qui coûte cher ou mobilise tes équipes pendant six mois n'est pas un quick win, c'est un piège. Trois critères : peu d'effort, visible, et dont on parle. La dimension émotionnelle compte autant que la 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. Un DSI que nous accompagnons a simplement fiabilisé l'équipement de ses salles de réunion : visio et écrans qui fonctionnent du premier coup. Il n'a pas été nommé pour ça. Mais ce chantier lui a acheté de la paix sociale et de la respectabilité, donc le temps et le crédit pour se repositionner sur des sujets à forte valeur. Garde toujours un ou deux leviers de ce type sous le coude.

⚠️ **ATTENTION** : Les irritants glissés sous le tapis ne disparaissent pas. À la première reconfiguration de gouvernance, ils remontent à la nouvelle direction en quelques jours, et te reviennent en boomerang. Traite-les avant qu'ils ne te précèdent. Et résiste à la tentation inverse du « 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

La maturité se mesure des deux côtés. La tienne d'abord : ta DSI est-elle là pour pousser des caisses et racker des serveurs, ou pour driver le business à la table des décisions ? Mais aussi celle des métiers : une direction commerciale sans CRM, qui réinvente ses process en permanence, n'a pas la maturité suffisante pour être performante. Ce qui compte, c'est l'écart entre les deux. Trop en avance, tu perds les métiers et tu parles dans le vide. Trop en retard, tu finis par installer des PC. La bonne position : légèrement au-dessus, pour tirer l'organisation vers le haut sans la décrocher.

Encore faut-il mesurer juste. Tu es en poste depuis longtemps. Tu connais ton SI mieux que personne. Et c'est exactement le problème. Ce n'est pas une critique, c'est de la neurologie : plus tu es immergé dans un système, plus ton cerveau comble automatiquement les lacunes. Tu ne vois plus certaines failles parce que tu t'y es adapté. Tu les as intégrées comme des constantes, pas comme des problèmes. Un regard extérieur, lui, n'a pas cette mémoire. Il voit ce que tu ne vois plus.

C'est pour ça qu'un audit externe n'est pas un aveu de faiblesse. C'est un outil de pilotage.

Étape 1 : Cadre l'audit pour qu'il soit utile, pas décoratif

Pas un audit exhaustif à 200k€ qui te pond un rapport de 300 pages que personne ne lit. Un diagnostic flash de 3 à 5 semaines, ciblé sur 3 axes précis :

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

Qui mandater ? Évite les grands cabinets généralistes sur ce type de mission : tu paieras surtout leur marque. Oriente-toi vers des cabinets spécialisés (cyber, gouvernance IT) ou des consultants indépendants seniors, ex-DSI eux-mêmes, qui connaissent les réalités opérationnelles d'une ETI. Il existe des méthodes et des frameworks éprouvés : ne perds pas ton temps à réinventer des questionnaires.

Le budget raisonnable pour un diagnostic flash de ce type : entre 15 000 et 40 000 €, selon la taille de ton SI et le nombre d'axes couverts. C'est le prix d'une décision éclairée, pas d'un rapport.

Étape 2 : Obtiens le feu vert de ton DG sans te vendre en faiblesse

C'est là que beaucoup de DSI ratent leur approche. Ils présentent l'audit comme une nécessité défensive ("on devrait vérifier qu'on est bien protégés") ou, pire, comme une auto-critique ("je veux m'assurer qu'on n'a pas de problèmes"). Les deux formulations signalent de l'incertitude. La bonne approche : présente l'audit comme un levier offensif.

"On entre dans une phase de transformation. Avant d'engager des ressources supplémentaires, je veux qu'on ait une lecture objective de notre point de départ, pas la mienne, une lecture externe. Ça nous donnera des arguments solides pour les décisions budgétaires à venir."

Tu ne demandes pas la permission de vérifier si tout va bien. Tu proposes un outil de pilotage stratégique au service du CODIR.

Étape 3 : Utilise les résultats comme levier politique

Confronte les conclusions de l'audit avec la perception que le CODIR a de ta DSI. L'écart entre les deux, dans un sens comme dans l'autre, est ton matériau de travail.

Un audit externe donne une légitimité que ton discours seul ne peut pas avoir. Ce n'est plus "le DSI qui demande", c'est "un diagnostic externe qui recommande". Pour des demandes de budget ou de ressources, la différence est massive.

 **ASTUCE :** Présente les résultats en 15 minutes, pas en 2 heures. 3 slides : constats, risques, recommandations avec budget associé. 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.

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, et de celle de mes métiers ? Pas ta 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 quick wins 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. Faire simple est ce qu'il y a de plus difficile.
- **Alignement stratégique** : chaque initiative IT est-elle reliée à un objectif de l'entreprise ? Croissance, marge, excellence opérationnelle, expérience client, résilience ? Même les sujets très techniques trouvent leur alignement business. 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. Puis fais le travail de l'ombre : avant toute présentation en CODIR, teste ta vision en bilatéral avec deux ou trois pairs. Tu obtiens les objections à l'avance, et tu transformes des spectateurs en alliés. On n'est pas obligé d'être amis avec tout le monde, mais on a le droit de cultiver des relations de bon niveau avec des gens intelligents. Les frictions consomment de l'énergie pour rien ; le collectif en produit.

💡 **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.

LE CAS DIFFICILE : IL N'Y A PAS DE STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Rien à quoi t'aligner : c'est le piège qui ramène l'IT dans l'exécution réactive, à traiter des problématiques IT pour l'IT. Dans ce cas, reconstruis la stratégie implicite : va la chercher dans tes entretiens avec le CODIR, les documents budgétaires, les priorités répétées de la DG. Ta vision IT devient alors le premier document qui met la stratégie de l'entreprise noir sur blanc. Position inconfortable en apparence. Position de force en réalité.

ET SI TON DG EST SPONSOR... ET FREIN ?

Convaincu de la vision et de l'apport de l'IT, mais privilégiant la paix : « on ne change rien ». Derrière ce paradoxe, il y a le plus souvent un écart entre l'envie et le courage managérial.

Ne demande pas au DG de porter le changement à ta place. Demande le mandat : « Mets-moi dans la bonne configuration, à la place qui convient, et juge-moi sur les résultats. » Un mandat explicite vaut mieux qu'un sponsor enthousiaste et silencieux. Et prépare-toi : un siège qui s'ajoute à la table dilue mécaniquement le pouvoir des autres. Le repositionnement crée des frictions. C'est le signe qu'il se passe quelque chose.

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.

Commence par le process qui change tout : la gestion de la demande

Sans elle, ta DSI vit sous le régime du « Yaka Faucon » : un centre de coûts qu'on charge sans limite, des projets qui dérivent parce que les métiers estiment que « c'est à l'IT de faire », sans mesurer leur propre engagement. Objective la capacité : voilà mes équipes, leur capacité de run, leur capacité de projet. Et très calmement : « nous sommes à 200%, il va falloir choisir ». Ce simple chiffre déplace la conversation. Ce n'est plus l'IT qui dit non, c'est la capacité qui arbitre, et l'arbitrage remonte là où il doit se faire : au CODIR.

Clarifie aussi le vocabulaire : qu'est-ce qu'un « projet IT » ? Un CRM n'est pas un projet IT. C'est un projet métier, qui ne peut se faire ni sans l'IT ni sans le métier, donc sans ressources métier engagées. Les vrais projets IT existent aussi : obsolescence, cyber, socle technique. Régaliens, sans valeur visible immédiate, mais leur absence crée un risque global pour l'entreprise. Distinguer les deux catégories change la lecture du portefeuille par le CODIR.

Puis structure la co-décision

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. L'IT a des décennies de culture projet : apporte cette méthode à toute l'entreprise, comme un langage commun. Le jour où ta cellule PMO pilote la capacité de l'ensemble des projets de l'entreprise, et pas seulement des projets IT, ton positionnement change de nature.

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. Confronte-les directement aux métiers : ils partagent le vocabulaire, savent challenger, et savent dire « ne le faites pas comme ça » avec la légitimité de ceux qui comprennent le SI. 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, puis des workshops de conduite du changement avec les managers, puis les équipes, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de questions. Réponds aux peurs, pas seulement aux objections : les craintes non traitées se transforment en résistance passive. Sans l'engagement de tes collaborateurs, 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. La visibilité se construit, elle ne vient pas toute seule. Et c'est un savant dosage : trop peu, tu restes invisible ; trop, tu passes pour un communicant.

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 : « on a gagné ensemble ». 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.

Méthode : Ne parle pas toi-même de tout. Fais présenter les résultats par ceux qui les ont délivrés, dans ton équipe comme chez les métiers. Tu montres la profondeur du banc, tu fais grandir tes talents, et tu neutralises par construction le soupçon d'auto-promotion.

 **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 métiers co-décident-ils vraiment ? Gouvernance installée, gestion de la demande objectivée, 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

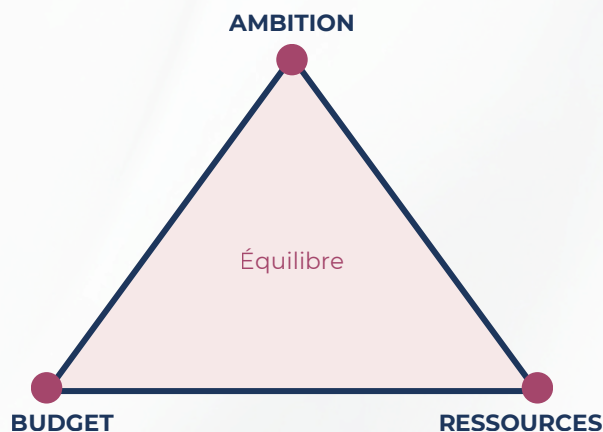
ANNEXE 1 : LE TRIANGLE DE RÉALITÉ

ANNEXE 2 : LE PACE LAYERING DE GARTNER

ANNEXE 3 : L'ŒUF, OU LA MAÎTRISE DE TON TEMPS

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 reprend l'esprit du triangle qualité / coût / délai des méthodes projet, appliqué à la stratégie. 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 triangle vit dans le temps, et l'ordre des décisions compte. Scénario classique : l'ambition est validée. Puis le budget arrive, raboté. Puis un gel des recrutements tombe. Chaque coup déforme le triangle. Il n'y a alors que deux issues honnêtes : réobtenir des moyens, ou rebaisser l'ambition, officiellement. Ce que le triangle interdit : maintenir l'ambition affichée avec des moyens amputés, c'est-à-dire programmer son propre échec.

Sa force en CODIR : il n'y a pas un mot de technologie dedans. Que des faits. 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

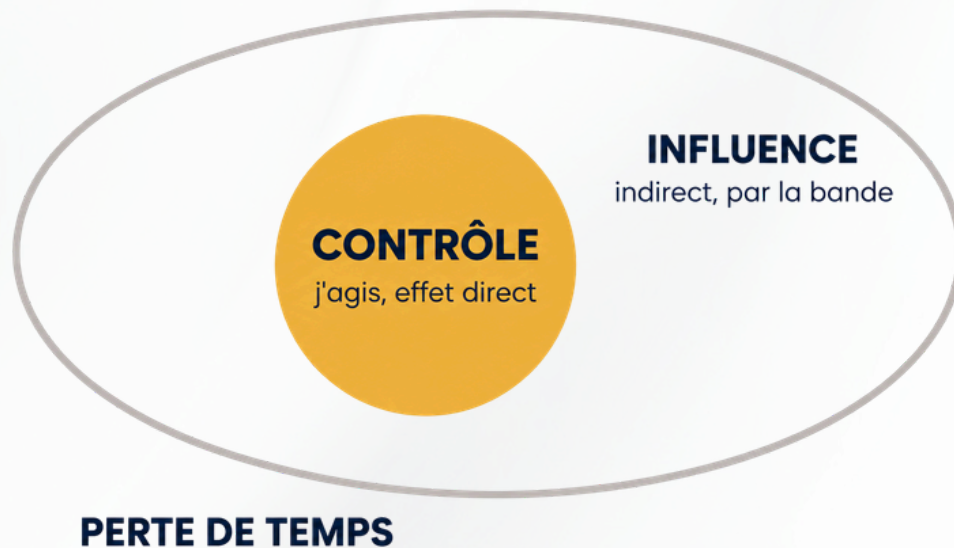
Le Pace Layering est un modèle créé par Gartner pour catégoriser les applications selon leur rythme de changement et leur finalité métier. L'idée fondatrice : toutes les applications ne se gèrent pas de la même manière.

- **Systèmes d'innovation (0-12 mois)** : applications exploratoires, itérations rapides, tolérance à l'échec. Exemples : POC IA, chatbot expérimental. Gouvernance légère, méthode agile.
- **Systèmes de différenciation (1-3 ans)** : outils métiers créant un avantage concurrentiel. Exemples : CRM, plateforme e-commerce. Gouvernance hybride, valeur métier claire.
- **Systèmes 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.

ANNEXE 3 : L'ŒUF, OU LA MAÎTRISE DE TON TEMPS

Un outil que j'utilise pour répondre à la question qu'on me pose après chaque intervention : « très bien, mais quand est-ce que je trouve le temps de faire tout ça ? ». L'image est celle d'un œuf au plat.



- **Le jaune, ta zone de contrôle** : ce qui dépend directement de toi : tes décisions, ton agenda, tes priorités, ton équipe. Toute action y produit un effet immédiat.
- **Le blanc, ta zone d'influence** : tu peux agir, mais indirectement, comme au billard, par la bande : convaincre, communiquer, répéter. L'effet n'est ni immédiat ni garanti.
- **La poêle, la zone de perte de temps** : ce qui ne dépend ni de ton contrôle ni de ton influence. Tout ce que tu y consacres est perdu.

Le premier exercice : audite tes journées. À quoi passes-tu ton temps ? Combien d'heures dans la poêle ? Combien d'énergie dépensée en influence sur des sujets où tu avais en réalité le contrôle ? Combine avec Pareto (20% des actions produisent 80% de l'impact) et la matrice d'Eisenhower (urgent / important) pour décider ce que tu arrêtes de faire. C'est là que se libère le temps du repositionnement.

ENVIE D'EN PARLER ?

Ce livre blanc 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.**