

Accompagner pour le compte

Comme tout changement informatique, le départ d'un DSI reste pour tout système d'information un moment crucial et stratégique. La transition d'un DSI est souvent accomplie par l'intervention d'un consultant extérieur dont la mission est clairement définie dans ses objectifs et sa durée. Le consultant constitue alors une force d'appoint pour passer un cap difficile et accompagner ce changement opérationnel et technique. Pour mieux comprendre la complexité de cette transition, nous avons rencontré notre consultant, Arnaud, en mission à l'étranger pour le compte d'un grand groupe bancaire.

Carlos Fernandes pour Lybelis : Dans quel contexte votre mission s'inscrit-elle ?

Arnaud : Je suis intervenu pour la filiale Turque de notre client bancaire en France dans le cadre d'un changement de direction. Le DSI, présent depuis 10 ans, quittait son poste et mon rôle fut d'accompagner son successeur dans sa prise de fonction. J'étais chargé, dans un premier temps, de réaliser un audit interne complet pour ainsi mettre l'infrastructure en pleine conformité avec les directives du groupe. Deux mois pour effectuer cette transition et donner les clés d'un système cohérent au nouveau DSI.

C.F. : Quel poste occupez vous ?

A. : Pour des raisons politiques, il est difficile d'attribuer un nom exact au poste que j'ai occupé. J'étais quelques peu un électron libre dans le système d'information. On a surtout qualifié mon poste de consultant Technique.

C.F. : Quel fut votre constat à l'arrivée ?

A. : J'ai rapidement constaté qu'il y avait dans les équipes informatiques, un haut niveau de compétences mais qui était contrasté par une rupture totale avec les entités du groupe. Les pré-requis IT du groupe n'étaient pas du tout respectés. La topologie du réseau présentait d'importantes zones d'ombres qui n'avaient pas tendance à me rassurer sur la faisabilité de ma mission. Et pour simplifier la chose, les contraintes légales sont beaucoup plus fortes qu'en France.

C.F. : Quels objectifs vous ont été confiés ?

A. : Principalement de faciliter la transition suite à l'arrivée du nouveau DSI, puis d'être l'intermédiaire entre les entités du groupe et les équipes informatiques sur place. Sur le plan technique, ma mission était de mettre à plat toute l'architecture informatique pour réaliser une cartographie complète de l'infrastructure présente. Le but étant de définir un planning complet pour la mise en conformité avec les directives groupe.

C.F. : Comment appréhende-t-on une telle mission ?

A. : Le départ d'un DSI est toujours un moment crucial dans la sécurité d'un système d'information, mais celui-ci l'était encore plus car le DSI possédait un haut niveau technique et une adhésion totale des équipes. Nous avons donc une grosse contrainte de risque. Il faut alors prendre toutes les mesures adéquates pour garantir l'intégrité du SI ainsi que son bon fonctionnement.



Arnaud

Bio express

32 ans, Ingénieur EPITECH en 2003
2003, débute sa carrière chez Lycos sur du développement Php,
2004, Obtient une certification MCP
2004, rentre chez UNIPC pour réorganiser le service technique et mettre en place le système d'informations,
2006, intègre InfoTrafic pour la refonte complète du système existant et l'adaptation des outils internes,
Fin 2006, rejoint Lybelis 1 mois après sa création, pour intégrer un client du monde bancaire
Octobre 2007, Arnaud obtient sa certification ITIL Foundation,
Février 2010, part à Istanbul (Turquie) pour accompagner le changement du DSI au sein du même groupe bancaire Français.



GRUPE Lybelis

"Se rencontrer est un début, travailler ensemble une réussite .!"

la transition d'un DSI en Turquie d'un groupe bancaire Français

C.F. : Quelles sont les difficultés majeures que vous avez rencontrées ?

A. : Les premières difficultés n'ont pas été d'ordre technique mais plutôt liées à la langue, la culture du pays et la mentalité vis-à-vis de l'organisation du groupe. Il faut évidemment comprendre que dans une situation aussi critique, rien n'a été fait pour me faciliter la tâche. Mon but premier était de faire un audit du système donc potentiellement mettre le doigt sur des incohérences et dysfonctionnements vis à vis du système existant. Lourde tâche. D'importantes barrières vous sont érigées sans fondements réels.

C.F. : Comment avez-vous surmonté ces difficultés ?

A. : Une seule méthode peut venir à bout de cette situation : la communication. Pour gagner la confiance de l'équipe technique, j'ai rencontré chaque membre en entretien individuel pour bien comprendre les problématiques de chacun et ainsi y répondre au mieux. Il faut savoir que ma mission à durée deux mois et que certains membres de l'équipe ne m'ont adressé la parole que deux semaines avant mon départ.

C.F. : Sur cette expérience à l'étranger, quel est votre meilleur souvenir ?

A. : Mon départ. Non pas car c'était la fin mais simplement parce que les gens de l'équipe ont fini par comprendre le but de ma mission. La confiance à fini par s'installer. Les langues se sont déliées et la communication est devenue plus sincère. Je continue d'ailleurs à entretenir un suivi avec l'équipe depuis Paris car ils sont maintenant en demande de conseils.

C.F. : Et le pire ?

A. : La première réunion de crise le jour de mon arrivée. C'était une réunion qui avait pour but de me présenter ainsi que la raison de ma venue, au final de parler de l'aspect sécurité. Inutile de vous dire qu'elle était tendue. Un des membres de l'équipe a fini par tout détruire dans son poste à son retour. Imaginez l'ambiance dans une



équipe étrangère, soudée et dans un pays à la culture différente de Paris.

C.F. : Que vous a apporté cette mission ?

A. : Avant mon départ, ma réflexion a été portée sur les « plus » qu'elle pourrait m'apporter et pourquoi je devrais l'accepter. Partir dans un autre pays reste une inconnue très forte. Mais après mûre réflexion, cette mission me permettait de mettre en application toute la connaissance des processus du groupe que j'avais acquise à Paris ces dernières années. La communication entre les sites de Londres et Frankfurt pour le support global fut également très intéressante. On se rend compte alors de l'interconnexion entre les pays pour la réussite globale d'un groupe.

C.F. : Quels conseils pourriez-vous nous transmettre ?

A. : La communication est votre meilleur atout. Mais attention tout de même, car l'infériorité numérique est votre pire ennemi ! Préférez donc les rendez-vous « 1 on 1 » au début plutôt qu'un « affrontement » en groupe. Dans un groupe à échelle internationale, trouver le bon contact peut s'avérer être la tâche la plus ardue. Dans ce cas, ne pas hésiter à impliquer les plus hautes instances du groupe. A défaut de vous aider, ils vous trouveront la personne la plus à même de vous sortir d'affaire. L'approche, lorsque l'on est en situation d'audit « amical », est très importante. Il convient d'éviter les reproches directs. Rappelez constamment à vos interlocuteurs que vous êtes conscient de la qualité de leur travail ainsi que des efforts déjà fournis. Malheureusement, dans un groupe avec des directives IT très strictes, l'aspect qualitatif ne prime pas toujours. Celui qui aura suivi la méthode du groupe à la lettre sera (dans la majorité des cas) plus récompensé que celui ayant le plus haut niveau technique. Mettez vous régulièrement à la place de vos interlocuteurs afin de bien saisir l'impact de votre présence en qualité d'auditeur. Vous en déduirez plus facilement quelle conduite adopter.

