

Mobiliser les équipes en travaillant sur les profils et complémentarités

Au sein de l'équipe, conserver, développer, tirer le meilleur parti des potentiels, des compétences, créer les meilleures conditions pour l'implication et la complémentarité, porter ce discours auprès des services

Mon parcours professionnel

1984-1996 : Ingénieur système à l'IDRIS à Orsay (CNRS) puis ingénieur réseau à l'IRISA à Rennes (CNRS/Inria)

1997-2001 : **Responsable de l'équipe administration système et réseau** de l'IRISA (7 personnes)

2001-2007 : **Responsable des Moyens Informatiques** de l'IRISA (15 personnes)

2007-2011 : **Adjoint du Directeur de la DSI** d'Inria (110 personnes)

2011-2017 : **DSI** de l'Université Lille 1 - (45 personnes)

Depuis 2018 : **DSI** de l'Université de Lille (125 personnes)

« Pour exercer cet art [management d'un système d'information] il faut un solide apprentissage des bases scientifiques, mais l'expérience est irremplaçable. C'est pourquoi un DSI doit savoir trouver les bons ingénieurs, savoir les faire travailler ensemble, savoir leur donner envie de rester. S'il n'y parvient pas tout le reste est voué à l'échec. »

-Michel Volle

Retour d'expérience DSI de l'Université de Lille

125 personnes, une vingtaine de cadres : 3 directeurs, 10 services (15 chefs de service et adjoints) 1 responsable administratif, 2 RSSI

Quelques réflexions

- DUN/DSI/DSIUN fonction support, prestataire de service interne, en concurrence avec des offres de service externes
- Augmentation des exigences des utilisateurs de plus en plus dépendant de « l'informatique » pour leurs activités
- La performance et la qualité du service rendu par la DSI dépend avant tout de la mobilisation, de la cohésion et de la compétence collective de ses équipes
- Expertise technique individuelle nécessaire mais pas suffisante, évolution lente mais inéluctable de l'artisanat à l'industrie, organisation du travail de plus en plus collective (spécialisation, front office/back office, conception/exploitation)

La mobilisation ne se décrète pas :-)

- La symbiose et la dynamique de groupe spontanée sont rare et fragile
- L'autogestion n'a pas fait ses preuves, il n'y a ni méthode ni recette miracle pour qu'une équipe soit efficace
- Il faut articuler le collectif et l'individuel
- Mobiliser une équipe prend du temps et de l'énergie au détriment de la productivité personnelle du manager

Les leviers pour mobiliser

- Donner du sens :
 - dimension « employeur » : inscrire l'action de la DSI dans la stratégie de l'établissement - Présidence/VPnum/DGS/DSI
 - dimension « profession » : ambition et vision prospective du rôle du support informatique - VPnum/DSI
- Développer le sentiment d'appartenance et la cohésion
- Obtenir des moyens pour atteindre les objectifs
- Etre clair sur ses attentes et sur les critères d'évaluation des contributions

Les leviers pour mobiliser

- Impliquer les acteurs en charge de la mise en œuvre dès la préparation de la décision
- Donner du pouvoir (délégation et autonomie), des opportunités de progression professionnelle (formation, prise de responsabilités) et de la considération sincère
- Valoriser toutes les contributions/compétences nécessaires à l'accomplissement de missions
- Reconnaître et récompenser la performance individuelle mais aussi la contribution à la performance collective

**Exemples de pratiques et
de dispositifs pour
actionner ces leviers**

Donner du sens

- Réunion d'information mensuelle de l'ensemble des cadres de la DSI avec CR diffusé à tous les personnels de la DSI
- Réunion générale des personnels de la DSI tous les 6 mois (bilan/projets)
- Point hebdomadaire entre le VP numérique et la direction DSI
- Comité d'orientation stratégique du numérique (2 fois par an)
 - enquête usages et satisfaction du numérique (personnels)

Impliquer les acteurs

- Fonctionnement collégial de la direction de la DSI (3 personnes)
- Pilotage SI par domaine métier impliquant les chefs de service et de bureau de la DSI et des directions métiers
- Réunions ad-hoc avec les spécialistes concernés dans la phase de préparation des décisions
- Atelier de « brainstorming » sur des sujets d'organisation (assistance aux utilisateurs, critères de cotation des postes pour la RIFSEEP)
- Animation du réseau des gestionnaires de parc hors DSI

Donner du pouvoir

- Faire confiance à priori mais contrôler et donner du feedback
- Exprimer des besoins fonctionnels aux opérationnels, séparer le rôle de manager et d'expert
- Déléguer des responsabilités (budget, appel d'offres, animation de groupe de travail, conduite de projet, représentation de la direction)
- Laisser des marges de manoeuvre sur l'organisation du temps de travail (télétravail ou horaires décalés), les méthodes et outils individuels

Obtenir des moyens

- Nous sommes à l'heure de la transformation numérique, même dans une université ou une école en situation financière difficile
- Appuis IGAENR et Cour des Comptes
- Situation du marché de l'emploi des informaticiens
- Budget, concours, primes, cadre de travail, formation

Etre clair sur les attentes

- Expliquer et assumer ses décisions, par exemple sur les choix d'ouverture de concours ou la répartition du budget
- Déterminer les postériorités
- Développer la culture du service, de la gestion des risques
- Etre le garant du respect mutuel dans les échanges et intervenir en cas de dérive dans les comportements
- Encourager la mobilité et l'épanouissement professionnel
- Cultiver l'optimisme :-)

Valoriser l'activité

- Catalogue de services, indicateurs d'usages, recommandations et alertes SSI, documentations utilisateur, rapport d'activités, organisation, publiés sur le web intranet (internet?)
- Communiquer sur les projets et la gestion du portefeuille
- Portail d'assistance (helpdesk) -> statistiques
- Présentations et formations ponctuelles sur environnement informatique

Reconnaître et récompenser

- Soigner la rédaction des dossiers de carrière
- Etre accessible, consacrer du temps à échanger avec les personnels de façon informelle en tête à tête
- Souligner les réussites collectives et individuelles
- Déroulement de carrières
- Primes

Observer et (peu) intervenir

- Posture de coach vis-à-vis des chefs de service
- **Entretien professionnel annuel**
- Aller à la rencontre de ceux qui ne s'expriment pas
- Rassurer et encourager
- Favoriser la mobilité interne

Les écueils à éviter

- Avoir un agenda trop chargé
- Négliger les signaux faibles
- Penser que la motivation est contagieuse, alors que c'est la démotivation qui l'est
- Surévaluer son leadership ou son autorité
- Négliger les conflits d'intérêts ou de valeurs
- Aller trop vite à l'affrontement parce qu'on a raison ou parce qu'on est le chef

Les difficultés à surmonter

- Culture professionnelle des informaticiens qui sur-valorise l'expertise technique et sous-valorise les compétences managériales
- Beaucoup de sujets informatiques sont clivants
- Marché de l'emploi et situation financière des établissements

Comment mesurer l'efficacité de son action?

- Syndrome de l'entraîneur : « l'équipe gagne grâce aux joueurs et perd à cause de l'entraîneur »
- On détecte la démobilisation
- Ensemble de signaux d'alertes, arrêts maladie à répétition, départs en mobilité ou démissions

Pour approfondir le sujet...

« Making Things Happen » de Scott Berkun (management d'équipe de développement produit chez Microsoft)

Un classique du management : « The effective executive » de Peter Drucker (1967)

Derniers mots

Lu dans une interview de Carlos Tavares, titrée « les leçons de management du sauveur de Peugeot » (Les échos, 29/3) :

Nombre de fois, la réponse n'est pas dans la bonne ou la mauvaise idée, mais dans la bonne ou la mauvaise exécution. Si les gens n'adhèrent pas, vous avez une très forte probabilité que le plan ne fonctionne pas ! Il faut toujours donner du sens aux décisions pour embarquer les équipes.