



01 INFORMATIQUE  
1 juin 2007

26-40 RUE D'ORADOUR SUR GLANE 75504 PARIS CEDEX ,15 - 01 44 25 30 01

# Désamorcer les conflits en comité de direction

**Les désaccords sont fréquents entre les directions métier et informatique. Pourtant, il suffit parfois d'un peu d'entraînement pour résoudre de graves incompréhensions.**

*Difficile, dans une entreprise où l'on se trouve à la fois juge et partie, de tenir bon face à sa direction générale », se souvient un directeur des systèmes d'information. « J'ai unifié trois grandes directions informatiques. Après que j'ai mis en place le nouveau plan stratégique, on m'a demandé de partir, » ajoute un autre. Ces témoignages rendent compte du combat quotidien que mènent les DSI face à leur direction générale, mais aussi aux directions métier ou commerciale.*

## Parler le même langage

Nombre de DSI se plaignent d'être mal considérés, voire de remplir le rôle de bouc émissaire. Lorsque les outils informatiques présentent une faiblesse, c'est de leur faute. Mais quand tout va bien, ce sont les autres directions qui reçoivent les félicitations! Problème d'ego? De communication? Les deux, sans doute. Souvent ingénieur de formation, le responsable informatique met un point d'honneur à bâtir des systèmes sans faille. Perçue comme normale par les membres du comité, cette réussite ne suffit pas. Notamment si le DSI s'accroche à son langage de technicien. « *Comment faire comprendre à mon directeur général ce dont je lui parle ?* », demandait récemment un DSI à son coach. Réponse: « *Parlez-lui dans sa langue, en préférant aux longs rapports une synthèse rapide qui indique les résultats de votre action.* »

L'aventure de Philippe Gesnouin est significative. Une série de malentendus et d'incompréhensions a mené son entreprise Integragen au bord de l'implosion! Cependant, la sagacité du DSI a permis d'éviter la banqueroute. La menace de démission d'une personne occupant un poste clé l'engage à partir en quête d'un accompagnement approprié. « *Il existait une sorte de conflit larvé. Aucun membre de notre équipe de direction ne voulait aller au bout des questions, chacun restant bien déterminé à n'en faire qu'à sa tête* », se souvient-il. L'accompagnement du conseil extérieur s'est déroulé sur huit semaines, avec un rappel d'une semaine au bout de deux mois.

## Clarifier les fonctions de chacun

Les résultats paraissent probants. Même si, selon Philippe Gesnouin, tout n'est pas réglé, les managers ont appris à reconnaître leurs différences et à les surmonter. Un an plus tard, les bénéficiaires s'en ressentent encore! Les fonctions de chacun sont claires et acceptées. Ainsi, le directeur scientifique assume la politique de la recherche, tandis que celui des systèmes d'information l'applique, ayant également en charge le management des équipes. Tous deux ont appris à mettre de l'eau dans leur vin. Le premier comprend qu'il ne peut pas tout changer d'un coup de baguette magique. Et le second ne se formalise plus de ses volte-face: « *Je dois transformer ses idées et ses intuitions en plans d'action.* »

Une tâche essentielle pour l'entreprise. Integragen est spécialisée dans l'identification de gènes liés à des maladies complexes, celle de biomarqueurs, et dans le développement d'outils et de services de diagnostic génétique. « *Chacun doit prévoir les réactions des autres, sans interprétation !* », rappelle Elena Fourès, consultante internationale et fondatrice du cabinet Idem pel' Idem.

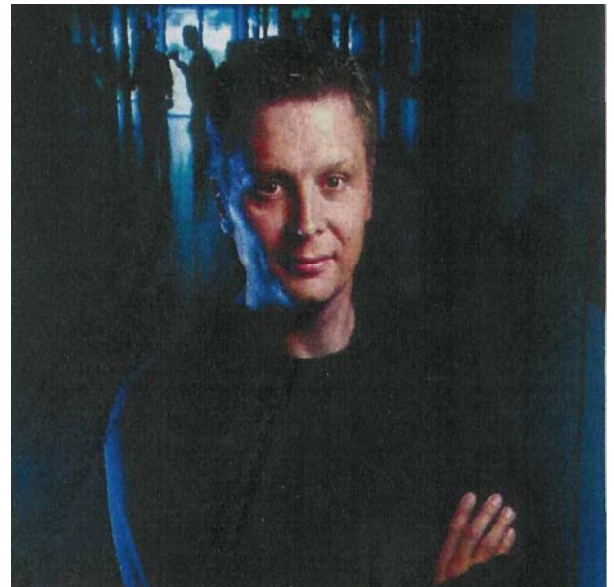
ANNE-FRANÇOISE MARÈS

af.mares@01informatique.presse.fr

TEMOIGNAGE. **Philippe Gesnouin, 42 ans,**  
directeur

## « J'ai appris à arbitrer entre fonction, métier et personne »

Lorsque l'un prononce « vert », les autres entendent : « Il est dix heures » Cette anecdote montre le niveau d'incompréhension auquel les membres de notre comité de direction sont arrivés. Ce comité se compose de cinq personnes : le PDG, le responsable du développement des activités, le directeur financier, le directeur scientifique et moi-même. Tous sont issus de cultures différentes : le premier, de nationalité belge néerlandophone, a effectué la majeure partie de sa carrière en Suisse alémanique, le second est britannique, le troisième français, comme moi-même, et le quatrième1 allemand. Parmi les autres managers de l'entreprise, un Américain, archétype 1 du chercheur, et une mathématicienne dont le premier langage est celui des mathématiques... Un terrain favorable aux malentendus ! En outre, certains étaient cofondateurs de l'entreprise - créée en 2001- et 1 d'autres, arrivés au fil du temps - tel notre PDG, en 2003. Au bord de la crise en hiver 2006, avec des menaces voilées de démission, nous avons décidé de prendre le taureau par les cornes. Je fais appel en urgence à un cabinet de conseil spécialisé à la fois dans la gestion de crise et dans l'interculturel. En trois mois, nous apprenons, à force d'entretiens individuels et communs, à accepter nos différences, à repérer les angles morts. En découvrant les forces et les faiblesses de chacun, nous devenons davantage proactifs que critiques. De plus, en raison de ma fonction, j'ai compris que je devais renoncer à l'allure décontractée du fondateur de start-up pour en adopter une autre plus conforme à celle d'un manager d'entreprise...



### Parcours

- 2001 : cofondateur d'Integrage SA
- 1998 : directeur des systèmes d'information chez lexicon Genetics (Etats-Unis)
- 1995 : participe à la création d'infobiogen. puis devient administrateur système.
- 1990 : ingénieur d'études à Genethon.
- 1989 -1990 : service militaire et DESS d'informatique appliquée à Paris VI.
- 1987-1988 : licence de biochimie et maîtrise de physiologie à Orsay-Paris XI.



### AVIS D'EXPERT

**Elena Fourès, consultante internationale et fondatrice du cabinet Idem per Idem**

*Neurolinguiste, docteur ès sciences, elle est spécialisée en conduite du changement auprès des équipes dirigeantes. Et est l'auteur du « Petit Traité des abus ordinaires ».*

#### « L'entreprise vit en crise permanente.

En général, une société arrive à gérer les crises, souvent salutaires, issues d'incompréhension ou de blocages. Mais certaines s'avèrent destructrices ou insidieuses quand elles touchent les dirigeants, le comité exécutif, voire les cofondateurs. Et les difficultés s'amplifient si ces personnes appartiennent à des environnements différents (marketing, recherche ou technique pure). C'est également le cas lorsque survient une fusion d'entreprise. Le choc des cultures est énorme, à l'image du rapprochement de deux nations »

#### « Un conflit peut nuire gravement.

Si l'entreprise passe le seuil du risque, le conflit peut conduire à sa perte. Il peut provenir de désaccords graves entre syndicats et dirigeants, ou de différences culturelles, telle l'arrivée d'une femme dont les méthodes de leadership bouleversent les habitudes. Il peut aussi découler, lors d'une fusion, des problèmes soulevés par le doublement de certains postes. Dans de telles circonstances, l'entreprise perçoit qu'elle se dirige vers une situation de non retour. Elle se tourne alors vers un intervenant métier extérieur. Il peut s'agir, dans des cas extrêmes, d'un manager de transition. »

« Le diagnostic aide à discerner le degré de la crise.

Avant toute intervention extérieure, il est important que le dirigeant perçoive la réalité de la crise. En est-elle à ses débuts ? Quel degré d'intensité a-t-elle atteint ? Je compare volontiers ce diagnostic à celui d'une maladie. Plus tôt on la prend en compte, plus on a de chances de l'éradiquer. Il est à ce titre intéressant qu'un membre du comité de direction, par exemple, tire la sonnette d'alarme avant même que son patron ne s'en aperçoive. Il doit arriver à se faire entendre pour que le message passe, évitant des conversations de couloir aussi inutiles que nuisibles. »