

Association Nationale des Dirigeants en Sciences de l'Information

www.andsi.fr

Corinne FERNANDEZ HANDELSMAN (Progress) sur le poste de DSI

Compte rendu rédigé par ANDSI & Pierre Delort

En bref...

Corinne FERNANDEZ HANDELSMAN présente le poste de DSI à travers le prisme de Progress Associés (cabinet d'*executive search*) et plus particulièrement ce qui rend le DSI repérable par les cabinets et attractif pour les entreprises. Elle abordera également la question de l'évolution du métier ainsi que de la gestion de ce poste.

L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes-rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Corinne FERNANDEZ HANDELSMAN indique en préambule qu'elle a été embauchée par Progress, société créée dans les années 1970, afin de recruter des DSI.

Le poste de DSI vu de Progress Associés

La relation de Progress et des DSI peut se décrire comme :

- 4 406 DSI en base de données ;
- 1 731 RSI en base de données ;
- 693 DSI rencontrés par les consultants Progress depuis 10 ans ;
- 176 missions de DSI, CTO, CISO, etc. depuis 10 ans.

NB. Pour respecter la RGPD, les profils contenus dans les bases de données doivent être détruits au bout de deux ans dans le cas où les personnes n'ont pas sollicité Progress ou répondu positivement à une sollicitation de Progress. Nous vous conseillons donc de nous envoyer des messages tous les deux ans ou de répondre à nos messages afin de rester dans la base de données.

L'évolution du poste de DSI

La fonction de DSI a gagné ses lettres de noblesse. Elle a notamment été mise en valeur au moment du fort développement du télétravail en raison de la pandémie de Covid-19.

Le DSI correspond à un acteur incontournable de la transformation digitale et plus seulement une fonction support. Il représente un des principaux acteurs de l'évolution des entreprises. Il convient également de mentionner la disparition du *Chief Digital Officer* « flottant » rattaché au Marketing, au Business, à la DG au profit du *Chief Digital & Information Officer* ou du *Chief Information & Digital Officer*. Depuis l'industrialisation du sujet du digital, ce dernier a été récupéré par le « DSI ».

Int : Le *Chief Data Officer* est-il aussi « flottant » et qu'en est-il de son avenir ?

CFH : Ce sujet n'est pas encore figé.

Int : Ce *Chief Data Officer* correspond à un nouveau DPO.

Par ailleurs, un phénomène de rajeunissement des patrons est constaté depuis 20 ans. Ces Directeurs Généraux osent moins se vanter, qu'il y a dix ans, du fait qu'ils ne comprennent rien à l'IS/IT.

Le DSI participe également aux *due diligences*, surtout quand l'actionnaire est un fonds d'investissement. Les fonds de *Private Equity* ont souvent une meilleure compréhension du digital et de l'IS/IT que la moyenne des actionnaires.

En outre, la révolution digitale, la pandémie et les cyberattaques ont mis le DSI au-devant de la scène. Ce sont les CIO qui ont fait assurer le Plan de Continuité de l'activité tandis que le *e-business* a touché l'ensemble des activités, y compris celles que l'on imaginait le moins. A ce jour, la thématique qui intéresse le plus la Direction générale se rapporte à la cybersécurité.

Toutefois, il apparaît que le DSI ne siège pas toujours au Comex. Souvent, les DSI acceptent de ne pas être rattachés au DG lorsqu'ils sont au Comex. Le DSI qui n'appartient pas au Comex se retrouve souvent à appliquer des décisions dont il n'est pas à l'origine.

Le DSI/CIO n'a accédé au Comex que dans quelques secteurs à l'instar de la distribution, du *retail* ou chez les *pure players* où il est devenu un CTO. En revanche et dans l'industrie, le transport, les *utilities*, il est toujours rattaché au DGA Finance, au CFO ou COO.

Int : Pourquoi les DSI n'arrivent-ils pas à monter au Comex selon vous ?

CFH : Trop souvent, les DSI se cachent derrière leur expertise technique. Pour certaines Directions, cet acteur s'exprime de manière trop technique tandis qu'il sollicite toujours des investissements dont les montants sont très conséquents. Le jargon entraîne des incompréhensions entre la DSI et les autres Directions. Il importe en conséquence de parler du métier et d'expliquer dans quelle mesure cette fonction peut formuler des solutions. Par ailleurs, il semblerait opportun de travailler avec un linguiste à propos de la « langue des DSI » dans la mesure où celle-ci évolue extrêmement rapidement.

Dans certains groupes, des DSI partent dans le métier. Il est important de participer aux offres, d'être dans des groupes métiers, en d'autres termes de ne pas demeurer dans sa « tour d'ivoire ». Les allers et retours entre l'entreprise et le cabinet de conseil ou la société de service permettent d'avoir une réelle crédibilité. Dans une société très digitale, le CIO peut évoluer vers d'autres fonctions.

Int : Je suis parfois sollicité pour des postes de CTO. A la fin, il m'est indiqué que je ne suis pas suffisamment « technique ». J'ai l'impression que l'on recherche de purs profils techniques.

CFH : Le terme de CTO est très trompeur. Chez un éditeur de logiciel, le CTO est celui qui a la vision donc souvent le fondateur. Dans une entreprise « classique », le CTO est le patron des infrastructures, ce qui l'oblige à disposer d'un profil technique. Dans d'autres cas, le CTO est le CIO. Il doit être technique, car chez un *pure player*, la partie infra est aussi importante que la partie *soft*.

Comment se rendre repérable et visible des chasseurs ?

Il importe d'abord de disposer d'un profil LinkedIn clair et illustré, laissant apparaître quelques mots clés appropriés et proches du business. Pour ce faire, il semble opportun de s'inspirer de ce que font les collègues. Chez Progress, cinq ou six collaborateurs savent analyser le CV d'un DSI, ce qui n'est pas souvent le cas. Il est aussi nécessaire d'être repérable auprès de personnes qui ne sont pas expertes de la fonction.

Par ailleurs, il semble opportun de répondre aux chargés de recherche et aux cabinets. Dans l'hypothèse où la personne contactée n'est pas intéressée, celle-ci doit s'inscrire dans une logique de réseau et conseiller le chargé de recherche d'approcher des collègues.

La communication correspond à un autre élément crucial. Les cabinets lisent la presse à l'instar des Echos ou de l'Usine Nouvelle : il importe de correctement choisir ses supports.

Les chargés de recherche s'intéressent aussi aux profils variés. Il est essentiel de montrer une évolution de sa carrière et une certaine prise de risque. La participation à un projet digital constitue un autre point important.

Progress Associés

Progress est organisé par secteur tandis que la DSI est transverse. Les offres proposées sont : l'*Executive Search*, le consulting et les services aux conseils d'administration.

En termes de process, Progress démarre toujours chez le client par une étude du poste, ce qui signifie que toutes les missions ne sont pas acceptées. L'étape suivante renvoie à l'identification des candidats (approche directe par mail ou par LinkedIn et identification d'une *long-list*). Les clients souhaitent connaître très tôt les candidats approchés, ce qui peut poser un problème déontologique : en effet, seules les données publiques peuvent être communiquées à ce stade. Les chasseurs de têtes préfèrent parler des candidats potentiels avec le client une fois que ceux-ci ont été rencontrés et que leurs motivations sont connues.

Int : Pour quelles raisons les clients souhaitent-ils avoir connaissance de cette liste ?

CFH : Les clients sollicitent souvent Progress, car ils sont en retard dans leur processus de recrutement. Ils peuvent également souhaiter s'assurer que le cabinet travaille ou que ses attentes ont bien été comprises. Parfois, cet exercice peut s'avérer intéressant. Pour autant, cette étape risque d'être décevante pour le client lorsque les meilleures cibles ne sont pas intéressées, d'où la nécessité de prendre des précautions. Une fois les candidats rencontrés, une *short-list* est présentée au client. Celle-ci n'est pas restrictive dans la mesure où des désistements peuvent toujours intervenir au dernier moment. Il est indispensable de disposer d'une ou de plusieurs solutions de secours.

Int : Certains clients ne savent pas forcément quel profil ils recherchent.

CFH : En effet, cette situation est extrêmement fréquente. Très souvent, la réflexion se fait en rencontrant les candidats. On constate souvent que le candidat final ne correspond pas aux critères exprimés dans le cahier des charges.

Int : Souvent, j'ai entendu dans le cadre d'entretiens le discours d'entreprises qui affirmaient souhaiter recruter une personne issue d'un autre métier afin de bénéficier d'idées nouvelles. Finalement, le candidat retenu était connu d'une des parties prenantes tandis qu'il disposait du même profil que la personne qu'il était amené à remplacer.

CFH : Il importe de se méfier des entreprises qui emploient le terme « transformation ». Le client souhaite souvent que nous recrutions des « clones », ce qui le rassure. Les personnes capables de prendre des risques sont plutôt les patrons et les entrepreneurs.

Int : Les fonds d'investissement font davantage le pari du changement.

CFH : Vous avez raison. Très souvent, un fonds souhaite opérer une transformation et n'hésite pas à recruter une personne appartenant à un autre secteur d'activité.

Int : Combien de références demandez-vous en général pour un poste de DSI ?

CFH : En général j'en demande trois ou quatre : deux patrons d'entreprises différentes à différentes périodes, un collègue et un collaborateur. Je ne souhaite pas que les fournisseurs entrent dans le processus de références.

Ensuite, il importe de mentionner la phase de suivi d'intégration, s'établissant entre six mois et un an. Dans ce cadre, il est essentiel que le dialogue se poursuive et que le candidat sollicite le cabinet lorsqu'il est confronté à des difficultés. Cette phase est délicate, certaines « greffes » pouvant ne pas prendre.

Int : J'ai le sentiment que cette phase d'intégration intéresse davantage le candidat que le client.

CFH : Cette phase peut rassurer le candidat. Nous proposons parfois quelques séances de coaching d'intégration (quelques références existent, mais ne sont pas à citer).

Débat

Int : Concernant le sujet de la rémunération, le processus de recrutement risque de s'arrêter dans l'hypothèse où une personne est perçue comme étant trop chère.

CFH : Il importe de ne pas dépasser +20 % de la rémunération précédente. Certaines personnes peuvent accepter une rémunération moins élevée dans l'hypothèse où le poste leur convient pleinement.

ANDSI-Président : Nous pouvons relayer des recherches, mais en communiquant toujours un salaire.

CFH : Lorsque nous ne connaissons pas bien le client, nous ignorons si ce dernier dispose d'une marge d'adaptation et préférons ne pas être trop précis sur le salaire. Indiquer seulement un ordre de grandeur pour ne pas brider les suggestions.

Int : Etes-vous écoutés par le client pendant la phase de négociation ?

CFH : Cela dépend. Les confrères facturent souvent leurs honoraires en proportion du package total de rémunération et souhaitent être le point focal de la négociation. Chez Progress nous sommes en proportionnel ou en forfaitaire afin de ne pas être soupçonnés de faire « monter les enchères ». Nous permettons que nos clients négocient en direct mais restons en support pour rapprocher les points de vue. Cela fonctionne bien en général mais Certains clients sont extrêmement fermés sur ce sujet.

Int : Les DSI exercent parfois un métier difficile et peuvent payer leurs erreurs ou celles des autres. Observez-vous fréquemment des clauses contractuelles qui permettent de protéger un DSI ?

CFH : Je ne le constate pas fréquemment. Quelques entreprises considèrent d'entrée de jeu les conditions de la séparation. La majorité refuse cette idée de « parachute ». Cette question est sensible et doit être gérée avec le client.

Int : A une époque, les parachutes correspondaient à une norme.

CFH : Normalement, le parachute compense le fait qu'un dirigeant ou un mandataire social ne dispose pas d'indemnité chômage.

Présentation des orateurs

Corinne FERNANDEZ HANDELSMAN est Partner Technology & Industry de Progress, cabinet de chasse de tête membre de IIC et administratrice de plusieurs sociétés technologiques, dont Ubisoft. Corinne FERNANDEZ HANDELSMAN a, après des études à HEC, débuté sa carrière au BCG puis GSI & Atos.