

Demain, tous Chief AI Officers ?

Compte rendu rédigé par ANDSI & Pierre Delort

En bref...

Sébastien SANZ et Simon MAJOLET sont des chasseurs de têtes spécialisés respectivement dans les postes de DSI et dans le secteur de la Tech. Titulaire d'un MBA de la Toulouse Business School et d'un MS de Centrale Paris, Sébastien SANZ a occupé plusieurs postes dans le Conseil IT, les Telcos puis dans le recrutement. Il est aujourd'hui principalement basé à Madrid. Simon MAJOLET, diplômé de l'IEP Paris, de Dauphine et de l'université de Cambridge, a débuté sa carrière à Palo Alto. Il accompagne aujourd'hui des entreprises, majoritairement technologiques, dans la constitution et l'évaluation de leurs équipes de direction. Il est basé à Paris.

L'Association Nationale des Dirigeants en Sciences de l'Information organise des débats dont elle diffuse les comptes rendus. Les opinions exprimées dans ces documents n'engagent que leurs auteurs. L'association se réserve également le droit de diffuser les commentaires que ces publications pourraient susciter.

Le métier de DSI doit choisir son destin face à l'IA

Sébastien SANZ estime que le métier de DSI, amené à disparaître sous sa forme actuelle, peut évoluer vers celui d'architecte et de pilote de la transformation IA de l'entreprise. Le DSI devient alors, de fait, un « DSI augmenté », réunissant la maîtrise du socle technologique et la capacité à créer de la valeur avec les métiers. Cette évolution suppose de développer un leadership d'influence et une expérience concrète de l'industrialisation de l'IA ; à défaut, le DSI risque de se retrouver cantonné au rôle de prestataire technique interne de ceux qui conduiront cette transformation à la fois systémique et inédite.

De la performance IT à la création de valeur

Pendant longtemps, la DSI était jugée sur sa capacité à assurer le bon fonctionnement des systèmes. L'IA change désormais les règles du jeu. Selon une étude du BCG, 64 % des CEO interrogés indiquent que leur entreprise mène des pilotes d'IA, mais seulement 26 % intègrent l'IA dans une transformation plus large de l'entreprise à ce stade. Or l'enjeu n'est plus de se limiter à des preuves de concept (POC), mais de transformer ces expérimentations en gains démontrables de productivité, en marge ou en chiffre d'affaires, à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. En conséquence, plusieurs acteurs sont en compétition pour s'approprier ces nouvelles responsabilités : le directeur général, les Chief Data ou Digital Officers, ou encore un Chief AI Officer (CAIO), dont le rattachement reste à définir. Cependant selon Sébastien Sanz, le concurrent le plus sérieux du DSI pour ce mandat est le COO (Chief Operating Officer) : il pilote déjà les processus opérationnels, les équipes et une partie du compte de résultat. Il dispose donc des leviers pour orchestrer cette transformation, sans qu'il soit nécessaire de créer un nouveau poste.

Les frontières fonctionnelles bougent avec la maturité

Sur le plan fonctionnel, le DSI peut se retrouver en difficulté tant sur le plan organisationnel qu'opérationnel. N'importe quelle équipe peut désormais construire et déployer ses propres agents IA, expropriant ainsi le DSI de sa responsabilité historique. Lors de la révolution Internet, des postes de Chief Digital Officers (CDO) avaient été créés. Aujourd'hui, le CAIO devient de plus en plus le nouveau poste à créer pour combler un manque de pilotage, sans que l'entreprise sache toujours définir précisément le mandat à lui confier. Or plus ce dernier devient opérationnel et entre dans une logique de passage à l'échelle, plus son métier devrait converger avec celui du DSI. Il n'existe pas de certitude sur le rattachement hiérarchique du CAIO. La répartition observée est la suivante : un tiers des CAIO sont rattachés au DSI, un tiers à la direction des données (Data), 27 % au Business ou aux Opérations, et 9 % aux directions de la transformation.

Définir les *decision rights*

Les récentes nominations permettent de distinguer deux modèles : le modèle industriel (que l'on pourrait également qualifier de modèle « Tech ») réunit les responsabilités IA et IT sous un leadership technologique ; et le modèle business qui distingue le pilotage de la transformation IA du socle IT et le confie à un profil davantage orienté business, data ou digital. Cette distinction porte sur les responsabilités et les profils, sans permettre de déduire systématiquement un rattachement hiérarchique précis.

- Dans le modèle industriel, les responsabilités peuvent être réunies par rattachement du CAIO à la direction Tech, comme chez Orange, ou par fusion des périmètres, comme chez Kering. Chez Orange, le CAIO est rattaché au Chief Technology & Innovation Officer, avec un objectif de plus de 600 millions d'euros de valeur créée par l'IA d'ici 2028. Chez Kering, Pierre Houlès, dont le parcours est ancré dans l'IT, réunit Digital, IA et IT dans son mandat. Dans ce modèle on inclura également les ESN et éditeurs de logiciels dont les offres et produits reposent désormais sur l'IA.
- Dans le modèle business, le pilotage de la transformation IA est distingué du socle IT. Chez HSBC, le CAIO David Rice, ancien COO de la banque de financement et d'investissement, porte l'adoption et la transformation, tandis que le mandat du CTO est élargi sur les plateformes et les fondations. Chez BPCE, l'AI Factory récemment créée est rattachée à un membre du Board, Yves Tyrode, dont le profil n'est pas IT, mais qui possède la capacité de relier la technologie aux usages. LVMH apporte une nuance : son AI Factory s'inscrit dans l'univers Omnichannel & Data, tandis que les équipes du Group CIO jouent un rôle central dans les plateformes data et l'intégration de l'IA. Ce modèle ne peut donc pas se résumer à une IA complètement extérieure à la DSI.

Il n'existe pas d'organigramme gagnant.

Combien le marché rémunère-t-il ces profils IA ?

À titre indicatif, un *prompt engineer* peut prétendre à environ 50 000 euros brut annuels, et un profil LLMOps à 85 000 euros. En région parisienne, un CAIO doté d'un mandat global de transformation peut dépasser 145 000 euros de rémunération fixe et, selon le périmètre et la part variable, 200 000 euros de rémunération globale, sans nécessairement diriger une grande équipe.

Int : Ces salaires sont-ils plus élevés dans les grands groupes ?

SS : La taille du groupe compte, mais il faut surtout regarder l'étendue du mandat. Les montants évoqués concernent un CAIO au sein d'une direction, et non un « DSI augmenté » qui cumulerait les responsabilités IT et IA.

Sébastien SANZ ajoute que ses clients lui demandent souvent de trouver un profil « expert ». Mais exiger quinze ans d'expérience en IA agentique n'a guère de sens. Si certains spécialistes du machine learning disposent de parcours bien plus anciens, leur expertise technique ne garantit pas leur capacité à conduire une transformation. Deux formes de séniorité doivent donc se conjuguer. La première relève du leadership d'influence : savoir faire converger des métiers aux intérêts divergents, souvent sans autorité hiérarchique, et instaurer un cadre commun sans alourdir la bureaucratie. La seconde repose sur une expérience concrète de l'IA : avoir su dépasser l'expérimentation pour mettre des solutions en production, les faire adopter par les utilisateurs et démontrer leur valeur pour l'entreprise.

Les preuves à fournir en entretien

Quiconque envisage un poste de CAIO ou de DSI intégrant ce mandat doit pouvoir démontrer des résultats concrets, obtenus avec les métiers. Les recruteurs utiliseront ces trois questions leur permettant d'évaluer les preuves apportées par le candidat : « Quelle capacité IA avez-vous fait passer de l'expérimentation à la production à l'échelle de l'entreprise ? » ; « Quel en a été l'impact sur le P&L ? » ; « Quel projet IA avez-vous décidé d'arrêter, et pourquoi ? » Cette dernière question est particulièrement révélatrice de la capacité du candidat à arbitrer et à assumer ses décisions.

Négociez vos droits de décision, pas votre titre

Avant d'accepter un mandat, le dirigeant doit s'assurer qu'il disposera des moyens et de l'autorité nécessaires pour le mener à bien. Quatre questions clefs sont à poser : qui décide de l'allocation du budget IA ? De quelle direction dépendent les équipes data et data science, et qui autorise l'accès aux données ? Qui tranche les changements à apporter aux processus métiers ? Qui peut suspendre ou arrêter un projet ?

Il ne s'agit pas de concentrer tous les pouvoirs, mais de connaître sa marge de manœuvre : quelles décisions pourra-t-il prendre seul, lesquelles nécessiteront l'accord d'autres dirigeants et quels désaccords devront être tranchés par le DG ?

Conclusion

Le titre de CAIO pourrait connaître le destin de certains Chief Digital Officers : jouer un rôle important pendant une transition, puis s'effacer lorsque la compétence sera intégrée ailleurs dans l'organisation. Cependant, la fiabilité de l'IT restera indispensable. Pour peser durablement au sein d'un COMEX, il faudra être capable de montrer comment la DSI permet de transformer l'entreprise.

Débat

Int : Les entreprises dont l'objet même est la production de technologie n'ont pas le même état d'esprit que celles qui ont besoin d'allier la connaissance du business à la technologie.

SS : En effet, dans ce cas, il est naturel de faire piloter l'IA par un manager technique. Mais cette réunion des responsabilités existe aussi dans d'autres secteurs : chez Kering, par exemple, Digital, IA et IT sont réunis sous la responsabilité de Pierre Houlès, dont le parcours est ancré dans l'IT. D'autres organisations distinguent le pilotage business, data ou digital de la transformation IA et le socle IT.

Int : L'IA apparaît comme une sorte de marteau qui serait susceptible de tout traiter. En revanche, si le CAIO est rattaché au métier et non à la technique, il sera en concurrence avec le DSI et devra justifier son existence. Il aurait plus de pérennité au sein de la DSI.

SS : En effet, cette idée correspond à ma thèse. Il est nécessaire de faire évoluer le CAIO dans un environnement cohérent et sécurisant et permettant le scale sans créer de « shadow(s) AI ».

Int : Par ailleurs, nous sommes obligés de déployer une démarche interne pour inciter tout le monde à utiliser les outils internes.

Int : Des postes sont-ils ouverts dans les ETI ?

SS : Dans les ETI la maturité digitale reste plus faible et les ressources souvent plus limitées que dans les grands groupes. Du coup la demande porte surtout sur un DSI capable de prendre en charge la transformation par l'IA. La création d'un poste de CAIO distinct reste encore peu fréquente sur ce type d'entreprise.

SM : Le DSI se retrouve avec un travail plus difficile où il porte tous les risques.

Int : Y compris les risques cyber et de conformité.

SS : Certes, mais ces responsabilités renforcent aussi sa légitimité. En contribuant directement à la maîtrise des risques cyber et de conformité, à l'amélioration de la performance business et à la mise en place de la souveraineté numérique, le DSI répond à trois enjeux absolument clefs pour l'entreprise de demain. Il dispose ainsi de trois leviers pour affirmer son rôle d'orchestrateur de la transformation par l'IA.

PDT : Le RAG permet au modèle de s'appuyer sur les données et documents de l'entreprise pour produire des réponses contextualisées. Les données de l'entreprise deviennent ainsi centrales.

Présentation des orateurs

Titulaire d'un MBA de Toulouse Business School et d'un MS de Centrale Paris, Sébastien SANZ a occupé plusieurs postes dans le conseil IT, les télécommunications puis le recrutement. Il est aujourd'hui principalement basé à Madrid.

Simon MAJOLET, diplômé de l'IEP Paris, de Dauphine et de l'université de Cambridge, a débuté sa carrière à Palo Alto. Il accompagne aujourd'hui des entreprises, majoritairement technologiques, dans la constitution et l'évaluation de leurs équipes de direction. Il est basé à Paris