
DIRECTION/STRATÉGIE

- N°1 – DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION
- N°2 – DIRECTEUR TECHNIQUE
- N°3 – DIRECTEUR DES ÉTUDES
- N°4 – DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT CONSEIL ET SI

N°1 - DIRECTEUR DES SYSTÈMES D'INFORMATION (DSI)

DIRECTEUR DE L'ORGANISATION ET DES SYSTÈMES D'INFORMATION (DOSI),
DIRECTEUR INFORMATIQUE (DI)

Le directeur des systèmes d'information définit et met en œuvre la politique informatique en accord avec la stratégie générale de l'entreprise.



Cadre confirmé : entre 60 et 120 k€
(en fonction de la taille et du secteur d'activité de l'entreprise)

Qui recrute ?

■ Entreprises utilisatrices : d'une façon générale, toute entreprise disposant d'un nombre suffisant d'utilisateurs (de 50 à 100 salariés utilisant l'informatique).

Rattachement hiérarchique

■ Président-directeur général ■ Secrétaire général
■ Directeur général

Relations fonctionnelles

■ Les autres membres du comité de direction

■ LE POSTE

Activités principales

Élaboration de la stratégie et de la politique informatique

- Définir avec la direction générale et les membres du comité de direction les orientations stratégiques en matière informatique.
- Recueillir et étudier les besoins exprimés par les directions métier de l'entreprise.
- Évaluer et préconiser les investissements informatiques correspondant aux besoins exprimés.
- Assurer une veille technologique sur les évolutions du secteur de l'entreprise en matière de systèmes d'information.
- Orienter les choix de la direction générale sur les technologies de l'information (schéma directeur informatique).
- Concevoir une organisation optimale des flux d'information de l'entreprise.
- Assurer l'adéquation entre les besoins des clients de l'entreprise, la stratégie de la société et les outils informatiques.
- Valider l'efficacité et la maîtrise des risques liés aux systèmes d'information.

Mise en œuvre de la politique informatique

- Conduire le plan d'évolution des systèmes d'information dans l'entreprise dans le cadre des budgets acceptés et conformément aux changements technologiques décidés par la direction générale.
- Superviser la conception et la mise en œuvre des systèmes d'information et les maintenir en conditions opérationnelles.
- Superviser la rédaction des cahiers des charges conformes aux besoins et aux choix de l'entreprise.
- Animer les projets informatiques par des réunions de pilotage et de validation, en lien avec les chefs de projet et les directions métier de l'entreprise.

Organisation et management de la DSI

- Superviser et coordonner le travail de l'ensemble des départements du service informatique et animer les équipes internes et externes.
- Organiser la direction informatique de façon optimale : création de différents niveaux de management, coordination des fonctions études et support/exploitation.
- Assurer le dimensionnement des équipes informatiques en menant les opérations de recrutement adaptées (salariés et prestataires).
- Évaluer les performances individuelles et collectives des équipes informatiques.

- Veiller à la maîtrise des budgets relatifs aux modifications des systèmes d'information.

Activités éventuelles

Conduite de la politique sécurité

- Identifier avec les dirigeants les informations sensibles et les risques.
- Définir la politique en matière de sécurité informatique et proposer les mesures à prendre.

Détermination des tâches à externaliser et suivi des relations avec les prestataires

- Élaborer la politique d'externalisation informatique de l'entreprise.
- Analyser les offres de sous-traitance (prestations, budget, moyens humains, clauses particulières...) et apporter les modifications nécessaires à la signature d'un contrat équilibré.
- Contrôler l'efficacité des réalisations et des prestations des sous-traitants tout au long de la relation contractuelle.

Variabilité des activités

Les charges, devoirs et prérogatives des DSI varient considérablement selon la taille de l'entreprise et l'importance des systèmes d'information dont ils ont la responsabilité. Plusieurs éléments de différenciation forte peuvent être mis en évidence :

- la responsabilité de l'organisation des systèmes d'information : dans les grands groupes ou les entreprises de taille importante, le DSI occupe de plus en plus fréquemment un rôle de DOSI (Directeur de l'organisation et des systèmes d'information). Son rôle est souvent plus fonctionnel que technique et il participe activement à la définition de la stratégie de l'entreprise.
- la taille de l'entreprise : la dimension des enjeux varie avec ce paramètre ; le DSI peut occuper une responsabilité d'encadrement portant sur des effectifs très importants, tout comme il peut jouer un rôle « d'officier sans troupes ».
- l'importance de la part des tâches confiées à des prestataires : la sélection des prestataires et la négociation avec ces derniers peuvent prendre une part très importante dans l'activité du DSI. Il occupe alors un rôle plus stratégique et moins opérationnel : brief, pilotage et validation des projets confiés à des SSII et aux cabinets de conseil.

LE PROFIL

Diplômes

- Écoles d'ingénieur (informatique, télécoms, généraliste).
- DESS/DEA informatique.
- Diplôme de type bac+4 en informatique: MIAGE, IUP informatique, maîtrise informatique, ingénieur maître...
- Parfois des diplômes d'écoles supérieures de commerce ou de gestion des NTIC (INT Management, DESS NTIC...).

Expérience

Une expérience antérieure de huit à dix ans en tant que responsable de service ou d'une direction informatique (informatique, télécoms ou métier) dans une SSII ou dans une entreprise utilisatrice est nécessaire.

Compétences

- Connaissance du fonctionnement et du rôle d'un système d'information.
- Connaissance des applications utilisées dans l'entreprise, des principaux langages informatiques et systèmes d'exploitation.
- Maîtrise des normes de sécurité et de l'actualité des risques mondiaux en matière de sécurité.
- Bonne connaissance du marché de la sous-traitance: éditeurs, SSII, cabinets de conseil... et gestion de la relation avec la sous-traitance.
- Très bonne vision d'ensemble de l'entreprise, de ses activités, des hommes et des besoins des autres directions.
- Bonne culture économique, en particulier sur le secteur d'activité de l'entreprise.
- Certaines bases en finance et en contrôle de gestion, pour piloter la gestion du budget informatique et favoriser le dialogue avec la direction financière.
- Bonne maîtrise des méthodologies de gestion de projets.
- Maîtrise de l'anglais technique.

Personnalité

- Rigueur et autonomie: la fonction de dirigeant peut parfois s'accompagner d'une certaine solitude. Dans ce contexte, il est important que le DSI soit autonome et puisse avancer avec sérénité.
- Adaptabilité car le DSI doit garder à l'esprit que le secteur informatique évolue toujours et qu'une veille technologique est primordiale pour maintenir le système d'information en état de fonctionnement et l'optimiser.

- Qualités relationnelles et sens de l'écoute dans les rapports fonctionnels et hiérarchiques.
- Sens de la négociation avec les salariés (définir les objectifs, participer au processus de recrutement) et les prestataires (obtenir le produit ou le service offrant le meilleur rapport qualité/prix pour l'entreprise).
- Bonnes compétences rédactionnelles pour la formalisation de clauses contractuelles et la présentation à la direction générale des évolutions nécessaires.
- Pédagogie car le DSI doit expliquer certaines de ses décisions et démontrer leur bien-fondé devant des non-initiés (directeur général, directeur administratif et financier...); il doit, au préalable expliciter les évolutions et les progrès attendus.
- Disponibilité: le poste de DSI nécessite une implication très importante dans son travail car l'activité de management est « dévoreuse » de temps et le titulaire doit se réserver des moments de réflexion pour adapter la politique informatique aux besoins des utilisateurs.

LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Directeur technique
- Directeur des études et du développement
- Directeur de projet
- Responsable de parc informatique
- Directeur de département Conseil et SI

Le directeur des systèmes d'information peut également venir de l'interne et avoir dirigé un autre grand secteur (notamment les finances, l'organisation ou la logistique).

Évolution professionnelle (P+1)

Dans les grands groupes, le directeur des systèmes d'information peut évoluer vers une fonction de directeur général adjoint en charge de l'informatique, la logistique et l'organisation.

À voir aussi

La fiche Fonctions. Collection Métiers

- N° 9.1 – Direction informatique

La fiche Secteurs. Collection Métiers

- N° 26 - SSII-Éditeurs de logiciels

Consultables aussi sur: www.apec.fr, rubrique « marché »

■ TÉMOIGNAGE

■ Arnaud Schiffer

Directeur des systèmes d'information, Atisreal

« Être très proche de la Direction générale de l'entreprise et des directions métier est primordial afin de piloter au mieux l'évolution du SI. »

En 1987, Arnaud Schiffer est diplômé de l'ESIEA, une école d'ingénieurs généraliste. Après un service militaire réalisé dans la marine (« une expérience très responsabilisante et riche sur le plan humain »), il intègre une société de service informatique spécialisée dans les arts graphiques, en particulier à destination de la presse quotidienne.

En 1997, il rejoint une entreprise utilisatrice, Richard Ellis, en tant que responsable informatique. Cette société mondiale de conseil en immobilier d'entreprise compte une centaine de personnes en France. En 2000, un concurrent direct, Auguste Thouard, lui propose un poste de chef de projet informatique pour piloter une évolution du logiciel métier implanté historiquement dans le groupe. Il accepte cette offre et, après avoir modernisé ce dernier avec succès, il intègre le poste de directeur des systèmes d'information d'Auguste Thouard (groupe Atisreal).

Actuellement, son périmètre couvre la responsabilité opérationnelle de l'ensemble des activités d'Auguste Thouard en France, ce qui représente environ quatre cents collaborateurs répartis sur 21 sites. Il a également une responsabilité fonctionnelle de coordination des travaux informatiques pour l'Europe, en lien avec les DSI des autres pays (Royaume-Uni, Allemagne, Benelux et Espagne).

Depuis l'acquisition du groupe Atisreal par BNP Paribas, son rattachement hiérarchique est double : il dépend, d'une part, du directeur général d'Auguste Thouard en France et, d'autre part, du directeur général d'Atisreal International en charge des fonctions supports du groupe.

En tant que DSI, sa responsabilité porte sur l'ensemble du système d'information. Il encadre six personnes qui gèrent les systèmes d'exploitation (exploitation, maintenance, parc informatique, serveurs et progiciels standards) et trois autres personnes en charge des projets de développement (applications métier et e-business). Par ailleurs, des ressources externes peuvent venir compléter les équipes, notamment sur les projets de développement (en régie ou au forfait).

Responsable du bon fonctionnement et des évolutions du système d'information, Arnaud Schiffer place les utilisateurs au cœur de la stratégie informatique. *« Ma première mission a été de rencontrer l'ensemble des utilisateurs de la société. »*

Il est indispensable de recenser tous les besoins et de les analyser pour mettre en place une stratégie tenant compte à la fois des souhaits individuels et des besoins collectifs. »

Ses principaux interlocuteurs sont la direction générale de l'entreprise, les dirigeants fonctionnels et les responsables de sites commerciaux. *« En tant que directeur des systèmes d'information, je suis en quelque sorte le premier hotliner de la société : il est impératif que tout fonctionne. »*

« Au-delà de ses compétences techniques, le DSI doit apporter une vision en termes d'évolutions du SI de l'entreprise, être capable d'anticiper et de fédérer ses équipes autour des objectifs de développement collectifs, en termes de performance des équipes support, de satisfaction des utilisateurs, de déploiement de nouveaux outils... »

Le management et la gestion budgétaire de son département représentent également un axe important dans son activité : *« Les éléments financiers doivent être largement pris en compte dans la gestion d'un projet pour convaincre en amont de la pertinence d'un choix : réaliser une réduction des coûts ou un gain de productivité constitue un bon argument. »*

« La fonction de DSI est plus proche de celle d'un chef d'orchestre que de celle d'un technicien. Il faut « canaliser » les experts techniques pour qu'ils s'expriment au mieux en fonction des besoins économiques et stratégiques de l'entreprise. »

Exemple d'offre

■ **Directeur des systèmes d'information, H/F**
Paris (75) 65 à 100 k€/an

Cabinet de conseil en recrutement, recherche un DSI pour un client, groupe international (CA 2003 : 300 millions d'euros).

Vous participerez à la définition du schéma directeur de la stratégie et des objectifs informatiques. Vous serez le garant de la disponibilité des systèmes et réseaux et vous mettrez en œuvre la politique de sécurisation des SI.

Vous participerez à la coordination des projets informatiques (nationaux et internationaux), à l'élaboration des budgets et au suivi des investissements.

Dans un contexte de forte croissance orientée vers l'international, vous ferez évoluer et optimiserez l'architecture technique du groupe et des filiales.

De formation bac+4/5 en informatique, vous êtes un manager expérimenté et disposez d'une culture informatique : soft, infrastructure, MOA. Vous êtes bilingue anglais.

Source : Apec

N°2 - DIRECTEUR TECHNIQUE

DIRECTEUR DE LA PRODUCTION

Le directeur technique a pour mission de gérer le cycle de développement et de déploiement du produit et/ou du service en s'appuyant sur des ressources internes et externes.



Cadre confirmé: entre 60 et 140 k€

Qui recrute ?

- SSII
- Éditeurs de logiciels
- Constructeurs
- Distributeurs informatiques
- Certains utilisateurs à forte dimension technologique (télécommunications, aéronautique...)

Rattachement hiérarchique

- Directeur général
- Directeur des systèmes d'information

Relations fonctionnelles

- Directeur des systèmes d'information
- Directeur des études
- Directeur marketing
- Directeur commercial

■ LE POSTE

Activités principales

Définition de la stratégie d'innovation de l'entreprise

- Étudier le positionnement technique de l'entreprise (technologies engagées, qualification de l'environnement technologique, etc.).
- Travailler en interface avec la direction marketing pour appréhender les évolutions des besoins des clients et les transformer en orientations techniques.
- Assurer et/ou piloter une veille technologique (langages de développement, infrastructures techniques dans ces environnements...).
- Nouer et entretenir des relations avec des partenaires technologiques de l'entreprise.
- Définir la stratégie d'acquisition de brevets de l'entreprise.

Participation aux phases d'avant-vente

- Participer aux phases de réponse aux appels d'offre.
- Intervenir ponctuellement auprès du client lors de la phase de présentation de l'offre sur le plan technique.
- Superviser la phase de rédaction des spécifications techniques et les valider.

Management des phases de déploiement de l'offre

- Organiser, planifier et contrôler les phases de développement.
- Piloter le choix et l'intervention d'éventuels prestataires extérieurs.
- Encadrer les équipes de développement interne ; en particulier stimuler les processus de formation et d'autoformation de ses équipes et gérer les recrutements.
- Contribuer à la capitalisation des bonnes pratiques et à l'amélioration de la qualité dans les phases de développement.
- Superviser les phases de recette, de documentation technique et de maintenance des applications.
- Piloter les opérations de consultance et de support client (ces équipes étant le plus souvent sous la responsabilité du directeur technique).

Activités éventuelles

Le directeur technique peut être amené à représenter son entreprise lors des grands événements (colloques, salons...). Il peut bénéficier d'une certaine « médiatisation » s'il est présenté comme l'innovateur de l'entreprise.

Variabilité des activités

Les missions d'un directeur technique sont très différentes lorsque celui-ci travaille chez l'utilisateur ou chez le prestataire :

- **chez l'utilisateur :** le directeur technique occupe des responsabilités qui se rapprochent de celles d'un directeur de production ou plus largement d'un directeur d'exploitation : il a alors pour mission d'encadrer les départements systèmes, réseaux et production et est le garant de la bonne adéquation du système d'information aux attentes des utilisateurs. Il est peu ou pas engagé dans les processus d'innovation et prend en revanche part aux grands projets de transformation du système d'information de l'entreprise (installation de nouveaux serveurs, évolution du parc informatique utilisateurs, mise en place d'un nouveau support informatique...).
- **chez le prestataire :** chez les éditeurs de logiciels, les missions du directeur technique dépendent de la localisation de l'activité R&D. Lorsque le directeur technique a la responsabilité de l'innovation produit, il consacre l'essentiel de son temps à animer l'activité de R&D et contribue parfois personnellement à l'innovation. Si l'innovation produit est localisée sur un autre site, il a avant tout des fonctions de localisation et de paramétrage des solutions d'avant-vente et d'après-vente et une grande partie de son travail se fait auprès du client.

■ LE PROFIL

Diplômes

- Écoles d'ingénieurs (informatique, télécoms, généraliste).
- DESS/DEA informatique.
- Diplôme de type bac+4 en informatique: MIAGE, IUP informatique, maîtrise informatique, ingénieur maître...

Expérience

Ce poste requiert au minimum six ans d'expérience.

Compétences

- Bonne culture générale informatique et connaissance de l'ensemble du système d'information de l'entreprise.
- Très bonne connaissance de l'environnement technique propre à l'entreprise (par exemple Business Intelligence, CRM, Internet, Sécurité...).
- Connaissance des offres logicielles associées.
- Très bonne connaissance du développement logiciel : langages de développement (C, C++, J2EE, ASP...) et méthodes de développement et de projets associés.
- Connaissance des systèmes d'exploitation (Windows, Unix, Linux, etc.).
- Maîtrise des processus d'innovation et de gestion du changement.
- Compétences en gestion (méthodes de choix d'investissement, élaboration et suivi d'un budget, contrôle de gestion, etc.).
- Bonne connaissance des méthodologies projet (UML, cycles de développement de projet...).
- Maîtrise de l'anglais technique.

Personnalité

- Bonne vision stratégique et capacité à fixer des objectifs prioritaires aux équipes et aux prestataires.
- Capacité à prendre, parfois très rapidement, des décisions qui engagent l'entreprise.
- Qualités d'organisation, de planification et de rigueur pour piloter les projets.
- Autorité managériale pour prendre en charge une équipe parfois assez importante et éclatée (de nombreux services, des équipes internes et externes, en régie ou au forfait).
- Curiosité, goût du changement et bonne capacité d'adaptation à un environnement évolutif et complexe.
- Force de conviction pour convaincre en interne de la pertinence des solutions techniques choisies.
- Capacité à stimuler mais aussi à canaliser la créativité des équipes.

- Calme et sang-froid pour résister à la pression des utilisateurs internes et externes, diplomatie et pédagogie afin d'apaiser leurs inquiétudes et leurs doutes.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Directeur des études
- Directeur de projets
- Consultant technique

Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur des systèmes d'information
- Directeur du département Conseil et SI

Exemple d'offre

■ **Directeur technique, H/F**
Noisy-le-Grand (94) 50 k€ et plus/an

Nous sommes une société de conseil et d'ingénierie, composée d'une équipe de consultants et d'ingénieurs, spécialisée dans la gestion des infrastructures de réseaux, systèmes et applications et recherchons un directeur technique.

Rattaché à la Direction générale, vous assurez l'organisation d'un département technique de trente personnes, gérez le service, recensez les besoins, coordonnez et supervisez les actions menées par l'équipe technique (chef de projet, ingénieurs...).

Fort de vos compétences techniques, vous contribuez au développement des ventes par vos actions (tests de solution, mise au point technique, réponses aux cahiers des charges, veille concurrentielle, relation avec nos partenaires) en assistant la Direction commerciale.

De formation bac+4, vous avez une expérience de trois ans minimum au sein d'un service technique.

Ouverture d'esprit et sens inné du résultat, vous êtes doté d'une grande aisance relationnelle. Proactif et sachant résister à la pression, vous savez faire preuve de disponibilité. La maîtrise de l'anglais est souhaitable.

Source: Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ **Thierry Picon**

Directeur technique, Interforum/Editis

«Garantir le bon fonctionnement des systèmes et de l'exploitation et les faire évoluer.»

À 36 ans, Thierry Picon a réalisé une grande partie de son parcours de cadre informatique dans le secteur des loisirs et des médias, environnement qu'il affectionne particulièrement. Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'UTC Compiègne (1995) suivi par une formation à l'Université de Philadelphie (avec spécialisation intelligence artificielle), il rejoint la société Jouve en tant qu'ingénieur logiciel. *« Cette entreprise était précurseur dans le domaine des technologies numériques et du multimédia. »*

Il conserve son avance technologique au sein du groupe Bayard en tant que responsable technique du pré-presse, poste qu'il quitte assez vite pour rejoindre Universalis. *« Mes missions, au sein de cette entreprise spécialisée dans la conception et la diffusion d'encyclopédies constituaient la synthèse de mes deux premières expériences. »*

Il quitte l'entreprise en 2000 et intègre en tant que directeur technique la société Flipside (jeux vidéos), filiale du groupe Vivendi Universal. *« J'ai été séduit par le projet de cette jeune start up qui présentait de belles perspectives de croissance. »* Mais cette dernière n'est pas rentable et Thierry Picon trouve en 2002 au sein du groupe Vivendi Universal publishing une autre opportunité en tant que directeur technique de Vivendi Universal publishing service (diffusion et distribution de livres), société rebaptisée Interforum/Editis à la revente du groupe.

Dans cette activité du groupe Editis, Thierry Picon est rattaché au DSI. Il administre une direction technique bien structurée puisqu'il encadre une vingtaine de salariés et anime des prestataires. *« Mon département est organisé en cinq grands services : l'exploitation qui emploie sept personnes et travaille avec une société d'infogérance, l'informatique de gestion (cinq salariés et plusieurs prestataires), les systèmes en charge des cent quatre-vingts serveurs (quatre personnes), la base de données et les réseaux (chacun respectivement deux personnes). »*

La direction technique travaille en bonne intelligence avec la direction des études de l'entreprise, elle aussi rattachée au DSI d'Interforum : *« L'une de mes missions est d'assurer le lien avec les équipes et la direction des études pour que les projets initiés par cette dernière soient réalisés par mes équipes dans de bonnes conditions de faisabilité technique. »*

Depuis trois ans, de grands projets informatiques liés à la mutation du système d'information ont vu le jour : *« Nous avons placé en data center les serveurs et choisi d'externaliser le mainframe – grands systèmes – pour des raisons de puissance, de coût et de qualité de service. Nous avons cherché également dans le cadre du projet « Convergence services » à diminuer le nombre de systèmes d'exploitation au sein du groupe. »*

Pour tous ces projets, Thierry Picon était en position de décideur et s'est investi personnellement pour assurer leur réussite.

La fonction informatique, et plus particulièrement dans ce contexte, joue un rôle essentiel de stabilisateur et de levier économique : *« Du bon fonctionnement du système d'information dépend la qualité de notre système de diffusion et de distribution de livres et la satisfaction de nos clients éditeurs. »*

Thierry Picon passe la moitié de son temps en réunion : *« Réunions de travail avec mes cinq collaborateurs directs, réunions d'avant-projet avec les cadres de la direction des études, réunions avec les fournisseurs et points d'avancement avec les utilisateurs internes. »*

Pour lui, le directeur technique est chez l'utilisateur un cadre capable d'assurer l'exploitation quotidienne du système d'information. *« Il faut inculquer aux équipes des principes de fiabilité, de rigueur et le sens du client. »* Mais le directeur technique doit aussi impulser et planifier les grands projets qui touchent au système d'information : *« Un sens de l'anticipation, une capacité à prévoir, organiser, coordonner et gérer sont nécessaires. »* Enfin, il ne doit pas se couper de la technique : *« Je dois rester « up to date » sur le plan technique pour valider les actions de mes collaborateurs. »*

À voir aussi

■ **La fiche Fonctions. Collection Métiers**

● **N° 9.1 – Direction informatique**

■ **La fiche Secteurs. Collection Métiers**

● **N° 26 - SSII-Éditeurs de logiciels**

Consultables aussi sur : www.apec.fr, rubrique « marché »

N°3 - DIRECTEUR DES ÉTUDES

DIRECTEUR RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT, RESPONSABLE DES ÉTUDES,
DIRECTEUR ÉTUDE ET DÉVELOPPEMENT

Le directeur des études recueille et analyse les besoins des directions métier de l'entreprise en matière de systèmes d'information, et pilote le développement ou l'intégration des solutions applicatives.



Cadre confirmé : entre 60 et 120 k€

Qui recrute ?

- Entreprises utilisatrices : les sociétés ayant un département informatique d'une certaine taille
- Éditeurs de logiciels
- Constructeurs de logiciels

Rattachement hiérarchique

- En SSII et chez les éditeurs : directeur général
- Dans les entreprises utilisatrices : directeur des systèmes d'information

Relations fonctionnelles

- Directeur marketing
- Directeur commercial
- Directeur service ou produit
- Directeur de projet
- Directeur de département Conseil et SI
- Chef de produit technique

■ LE POSTE

Activités principales

• Définition de la stratégie informatique de l'entreprise

- Recueillir les besoins des utilisateurs et les traduire en besoins informatiques.
- Évaluer le budget nécessaire et suivre sa réalisation.
- Participer aux choix des orientations stratégiques et à la rédaction de schémas directeurs.
- Mettre en place les principes de consultation des prestataires extérieurs.
- Définir la répartition entre internalisation et externalisation.

Management de projets

- Superviser et coordonner le travail de l'ensemble des acteurs du projet (ingénieurs développement, consultants...) et animer les équipes internes et/ou externes.
- Gérer les moyens humains nécessaires à la mise en place et au bon déroulement du projet, dimensionner les équipes en fonction des impératifs de production.
- Gérer les plannings et les budgets de chaque projet.
- Assurer l'interface et la communication entre les directions métier de l'entreprise et la direction des études.

Encadrement d'équipes et gestion des ressources humaines

- Assurer le recrutement de nouveaux collaborateurs, en tant que salariés de l'entreprise ou prestataires (SSII).
- Évaluer la performance individuelle et collective de ses équipes.
- Contrôler l'efficacité des réalisations des sous-traitants tout au long de la relation contractuelle.

Veille technologique et marché

- Assurer une veille technologique afin de maintenir l'adéquation des ressources informatiques aux besoins de l'entreprise et de guider les choix stratégiques vers de meilleures solutions.

Activités éventuelles

Le directeur des études peut garder un lien avec la technique en développant lui-même certaines parties des applications informatiques et piloter ainsi ses équipes avec plus de proximité opérationnelle.

Il peut également avoir en charge la sécurité informatique de l'entreprise et certaines problématiques fonctionnelles liées aux SI métier.

Variabilité des activités

Le rôle du directeur des études varie selon qu'il est exercé au sein d'une société utilisatrice, chez un éditeur de logiciels ou chez un constructeur.

- Chez l'utilisateur, la taille de l'entreprise est un facteur important de différenciation.

Dans une grande structure, le directeur des études dépend de plusieurs intermédiaires hiérarchiques : directeurs de projet, chefs de projet, développeurs... Il joue avant tout un rôle d'interface avec les directions métier et anime les comités de pilotage.

Dans les structures plus petites, il est fréquent que le directeur des études garde un contact avec la technique et prenne en charge le développement de certaines applications.

- Chez les éditeurs de logiciels et les constructeurs, le directeur des études travaille directement sur le développement des produits de l'entreprise, en lien étroit avec les équipes marketing et commerciales. Il peut porter le titre de directeur de la R&D, et est fortement lié au développement stratégique de l'entreprise : performance des produits, choix des technologies, anticipation sur les évolutions du marché.

■ LE PROFIL

Diplômes

- Écoles d'ingénieurs généralistes spécialisées en informatique ou dans le domaine d'activité de l'entreprise.
- DESS/DEA informatique.
- Diplômes de type bac +4 en informatique : MIAGE, IUP informatique, maîtrise informatique, ingénieur maître...

Expérience

Ce poste nécessite au moins dix ans d'expérience, notamment dans le développement et la gestion de projets.

Compétences

- Bonne connaissance des outils de développement, des principaux langages informatiques, des bases de données.
- Maîtrise des principaux systèmes d'exploitation et des réseaux.
- Bonne connaissance fonctionnelle de l'entreprise et compréhension des enjeux et des attentes métier.
- Parfaite maîtrise des méthodologies de gestion de projet, afin de bien cadrer les objectifs et de respecter les coûts et les délais prévus.
- Compétences managériales pour animer des équipes de taille importante.
- Maîtrise de l'anglais technique.

Personnalité

- Qualités d'analyse pour identifier les priorités de développement informatique de l'entreprise.
- Sens de l'écoute, afin de bien recueillir et intégrer les besoins des directions métier de l'entreprise.
- Qualités d'organisation pour coordonner les activités des équipes.
- Force de persuasion car le directeur des études doit parfois convaincre ses interlocuteurs du bien-fondé de ses choix.
- Rigueur afin de mettre en place et de faire respecter les process.
- Résistance au stress, les projets concernés ayant souvent une importance stratégique pour l'entreprise et les directions métier.
- Sens de la négociation, notamment dans le cadre des relations avec les fournisseurs.
- Très bonnes qualités relationnelles afin de pouvoir communiquer sur les solutions informatiques retenues et les « vendre » aux clients internes ou externes.

■ LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Chef de projet informatique
- Directeur de projet
- Responsable de SI métier ou responsable de domaine
- Architecte technique

Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur des systèmes d'information
- Directeur de département Conseil et SI

Exemple d'offre

- **Directeur R&D, H/F**
Paris (75) + déplacements 60 à 80 k€/an

Leader mondial (750 personnes) sur le marché des systèmes de gestion des réseaux, nous développons nos équipes. Responsable d'une équipe de 50 ingénieurs, vous travaillez en étroite collaboration avec la direction « Product Development », nos chefs de projet et nos architectes. Vous êtes en charge de la planification et de l'exécution de toutes les phases du développement de notre logiciel OSS/BSS et supervisez les livraisons, plannings, ainsi que les dernières versions livrées. Vous êtes responsable de la mise en place des procédures qualité et contrôle, et définissez les besoins en termes de ressources, en fonction du budget alloué à votre département. Vous participez également à la définition et à la stratégie d'évolution de notre ligne de produit.

Vous êtes titulaire d'un bac +4/5 type ingénieur avec dix ans d'expérience minimum dans la conduite de projets logiciels d'envergure. L'anglais courant est requis.
Source : Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ François Lavernos

Directeur des études, Essilor

« Ce poste représente le point d'entrée de tous les projets SI: il nécessite une forte transversalité, avec une composante à la fois technique et métier. »

Diplômé en 1993 d'une école d'ingénieur, l'Esigetel, qu'il intègre après un IUT électronique, François Lavernos débute sa carrière chez L'Oréal par une mission centrée sur la mise en place d'un réseau télécoms. Il évolue rapidement vers des fonctions de responsable de la production informatique dans une entité de cinq cents personnes, puis d'architecte technique dans une division européenne du groupe.

En 1999 il rejoint Essilor, leader mondial dans la conception et la fabrication de verres ophtalmiques, pour occuper le poste d'architecte technique, puis de directeur des études pour la branche industrielle du groupe. Son poste possède un double rattachement, à la direction des systèmes d'information et à la direction de l'industrie.

Véritable « point d'entrée pour tous les projets de développement en matière de systèmes d'information », il manage une équipe de quatre-vingt-dix personnes répartie sur trois zones: la France, les États-Unis et l'Asie. « Mes équipes travaillent en mode projet avec des problématiques géographiques et fonctionnelles. Nos principaux donneurs d'ordres en interne sont la supply chain, le manufacturing, mais aussi les achats, la qualité, l'ingénierie et la finance. Ce poste intègre une forte composante métier. »

Son rôle premier est de garantir « la synergie de l'ensemble des projets menés, soit environ quatre-vingts par an ». Il définit la stratégie sur la base de plans quinquennaux, en lien avec les grands objectifs stratégiques de la branche industrie.

Il suit l'ensemble des budgets et des plannings: « Je dispose d'un reporting régulier, quasiment au jour le jour, sur les projets majeurs ». Malgré tout, son activité le conduit à se déplacer très régulièrement pour participer à des comités de pilotage avec les clients et ses chefs de projet, rencontrer ses équipes... En moyenne, une à deux semaines par mois sont consacrées à des déplacements à l'étranger.

« Nous déployons actuellement beaucoup de projets sur l'Asie, notamment pour les phases de développement. » Structurés en trois grands pôles de compétences (outils décisionnels, ERP et Microsoft), la logique d'optimisation des coûts, de gains de productivité de développement de synergies entre les différents projets menés représentent un enjeu important: « Nous cherchons à mutualiser et à centraliser un certain nombre de ressources techniques et humaines. »

« Plus que de fortes compétences techniques, ma fonction nécessite avant tout un équilibre entre des qualités de pilotage de projet et une très bonne compréhension des enjeux métier: j'ai un parcours plutôt technique, mais mon prédécesseur était davantage un fonctionnel. »

Les dimensions humaines, relationnelles, managériales sont primordiales. La pression est forte et la réussite des projets dépend en partie de la capacité à encadrer les équipes et à travailler en mode de « management sous influence ». « Une part importante de mon temps est également affectée aux ressources humaines en lien avec les équipes RH de branche: gestion et détection des potentiels, entretiens annuels... »

« Il s'agit d'un métier très enrichissant: grande transversalité, enjeux importants, ouverture internationale avec un lien métier très fort, où l'on côtoie des cultures très différentes. »

À voir aussi

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

● N° 9.1 - Direction informatique

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

● N° 26 - SSII-Éditeurs de logiciels

Consultables aussi sur: www.apec.fr, rubrique « marché »

N°4 - DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT CONSEIL ET SI

DIRECTEUR DE L'ACTIVITÉ CONSEIL, DIRECTEUR DE BUSINESS UNIT,
DIRECTEUR DU DÉPARTEMENT SERVICES, DIRECTEUR ASSOCIÉ

Le directeur du département Conseil et SI a pour mission de définir une offre de service et de la déployer sur les plans marketing, commercial et technique à l'aide d'équipes placées sous sa responsabilité.



Cadre confirmé: entre 70 et 140 k€
(sous forme d'une partie fixe et d'une partie variable)

Qui recrute ?

- Sociétés de conseil en système d'information
- Sociétés de service informatique
- Activités conseil et service des constructeurs et des éditeurs de logiciels

Rattachement hiérarchique

- Directeur général ou président-directeur général

Relations fonctionnelles

- Les autres directeurs de département
- Directeur commercial
- Directeur marketing
- Directeur de la communication
- Directeur technique

■ LE POSTE

Activités principales

Conception et positionnement de l'offre

- Analyser, structurer et décrypter l'environnement concurrentiel.
- Définir l'offre de service, mettre en exergue ses avantages concurrentiels, la qualifier fonctionnellement et techniquement.
- Définir la cible commerciale (taille d'entreprise, secteurs d'activité, implantation géographique) et les canaux de commercialisation directs et indirects (prescripteurs).
- Déterminer les moyens humains et les modalités de livraison de la prestation (répartition entre régie et forfait).

Mise en œuvre de la stratégie de développement de l'activité conseil

- Initier, coordonner et s'investir personnellement dans les actions de communication, de relations presse et de relations publiques autour de l'activité conseil et de la prestation commercialisée : organisation de petits déjeuners et de séminaires, participation aux salons et événements.
- Coordonner les actions de développement en interface avec les équipes commerciales.
- Assurer des relations à haut niveau avec les prescripteurs de l'offre commercialisée (éditeurs, sociétés de service, sociétés de conseil, etc.).
- S'investir personnellement dans certaines phases de l'avant-vente.
- Valider les réponses aux appels d'offre.

Animation et coordination des équipes projet

- Définir le plan de charge des équipes, superviser les plannings et gérer les intercontrats (pour les collaborateurs n'étant pas en mission).
- Recruter, encadrer et motiver les équipes en charge du « delivery » (c'est-à-dire réalisant la prestation d'intégration : ingénieur d'étude, chef de projet, directeur de projet) et en charge du conseil (consultant junior et senior).
- Assurer la relation auprès du client à très haut niveau.
- Superviser et coordonner l'ensemble des projets et vérifier l'adéquation de la prestation au cahier des charges défini initialement.

Activités éventuelles

Le directeur du département Conseil et SI assure le plus souvent quelques « jours/homme » de conseil auprès de ses clients. Il s'agit là de montrer au client son implication personnelle, d'apporter une plus-value conseil sur certains aspects stratégiques du projet et de préserver la relation avec le client.

Variabilité des activités

Les missions du directeur du département Conseil dépendent en particulier de deux paramètres : la présence dans l'organisation d'une direction commerciale et marketing, et la nature plus ou moins technique de la prestation délivrée.

Interaction entre direction commerciale, direction marketing et directeur du département Conseil et SI

Dans les petites sociétés de conseil sans direction commerciale et/ou marketing, le directeur du département Conseil peut s'investir personnellement dans ces activités et, le cas échéant, coordonner en interne ou en externe des équipes commerciales ou des chefs de produit.

Les prestataires informatiques de plus grande taille disposent le plus souvent d'une direction commerciale et/ou marketing. Dans ce cas, le directeur du département Conseil et SI garde des responsabilités commerciales fortes.

Nature plus ou moins technique de la prestation

Le directeur de département peut exercer ses missions dans des environnements fonctionnels (conseil en organisation, stratégie de changement informatique). Ses missions sont alors avant tout celles d'un consultant de haut niveau, de formation généraliste, qui apporte une vision fonctionnelle ou technico-fonctionnelle. Les équipes sont constituées pour l'essentiel de consultants.

Il peut également avoir en charge des prestations d'intégration de systèmes d'information. De formation technique (par exemple ingénieur), le directeur de département implémente alors des solutions techniques à l'aide d'équipes composées principalement d'ingénieurs d'étude et de chefs de projet.

N.B. : la convergence entre le monde du conseil et celui de l'intégration de service a tendance à atténuer le clivage entre directeur du département Conseil et directeur du département Intégration de service.

LE PROFIL

Diplômes

- Écoles d'ingénieurs (informatique, télécoms, généraliste).
- Écoles supérieures de commerce ou 3e cycle en gestion (mastère).
- DESS/DEA informatique.
- Écoles supérieures de commerce, ou formations en gestion des NTIC (INT Management, DESS NTIC...).

N.B.: Les doubles formations école d'ingénieur/école de commerce sont particulièrement appréciées. Les grandes écoles de commerce et d'ingénieurs sont souvent privilégiées.

Expérience

- Le directeur du département Conseil dispose d'une expérience minimum de six ans.

Compétences

- Forte légitimité et expertise dans le domaine de la prestation (il s'agira pour le directeur de département d'être considéré comme un expert soit du domaine fonctionnel relatif à la prestation (achats, ressources humaines, finances, production, etc.), soit du domaine technique (infrastructure, sécurité, réseaux, portails, etc.), soit du domaine technico-fonctionnel (par exemple ERP ou business intelligence).
- Connaissance panoramique des solutions logicielles proposées sur le marché, qu'elles soient concurrentes ou complémentaires.
- Excellent carnet d'adresses, aussi bien auprès des prescripteurs (sociétés de service, éditeurs de logiciels, sociétés de conseil), des leaders d'opinion (presse spécialisée, portails Internet spécialisés, associations professionnelles) et des utilisateurs.
- Bonne culture économique et financière.
- Maîtrise de l'anglais car une partie des acteurs (prescripteurs ou décideurs) est basée ailleurs qu'en France.

Personnalité

- Qualités conceptuelles et analytiques pour concevoir et structurer une offre.
- Force de persuasion et sens de la négociation pour convaincre en interne (notamment la direction générale, les équipes marketing et commercial) et en externe (les clients et les prescripteurs).
- Diplomatie pour gérer la dimension « politique » des projets.

- Rigueur, organisation et puissance de travail afin de pouvoir mener en parallèle plusieurs projets.
- Bonne résistance au stress: forte pression des clients, importante charge de travail.

LA MOBILITÉ

Postes précédents (P-1)

- Directeur de projet
- Expert fonctionnel chez l'utilisateur (par exemple directeur des achats, directeur administratif et financier, directeur logistique...)
- Directeur technique
- Directeur des systèmes d'information
- Architecte technique
- Directeur des études

Évolution professionnelle (P+1)

- Directeur général (en tant que créateur ou repreneur d'entreprise par exemple)
- Expert fonctionnel chez l'utilisateur (par exemple directeur des achats, directeur administratif et financier, directeur logistique...)
- Directeur technique
- Directeur des systèmes d'information
- Architecte technique
- Directeur des études

Exemple d'offre

■ Directeur Conseil et déploiement, H/F Paris (75) 70 à 76 k€/an

Importante société informatique (9 800 collaborateurs France et Europe) recherche, dans le cadre de la croissance de son département Infogérance de parc, son directeur du conseil et du déploiement.

Vous managez une équipe de directeurs de projet et d'assistants dans le domaine de l'informatique distribuée, validez les options et chiffrages opérés par les directeurs de projet dans le cadre de projets sensibles, sous-traitez à l'interne ou à l'externe le suivi ou la réalisation et la mise en œuvre des projets. Vous assurez le relationnel avec les account managers du groupe, accompagnez le directeur du développement dans le cadre d'avant-vente et êtes responsable du reporting et de la gestion de votre département.

Certains atouts sont indispensables: bonne connaissance de l'informatique distribuée (Unix, NT, poste client, LAN, TCP/IP...), excellente capacité de conceptualisation et de chiffrage, maîtrise des aspects logistiques dans le cadre de projets de type déploiement, compétence pour animer des collaborateurs de haut niveau ainsi qu'un naturel relationnel.

Source: Apec

■ TÉMOIGNAGE

■ Stéphane Malgrand

Directeur du département Conseil et SI, société CGI

« Un directeur de département est à la fois un consultant confirmé, un manager d'équipes et un ambassadeur commercial. »

Âgé de 34 ans, Stéphane Malgrand est issu d'une formation scientifique. Titulaire d'un Deug A (mathématiques et informatique), il rejoint l'ESSI (École Supérieure en Sciences Informatiques) et obtient, outre le diplôme de cette école, un DEA « théorie et applications de la vision artificielle et de la robotique ».

Après une expérience en tant que scientifique du contingent au sein du CEPA, Centre d'Expérimentations pratiques de l'aéronautique navale, il intègre le monde du conseil en système d'information.

« De 1995 jusqu'à ce jour, je suis resté dans la même entreprise, la société Atechsys, SSII spécialisée dans l'informatique financière; mais celle-ci s'est beaucoup développée en fonction des accélérations et des ralentissements de la conjoncture. »

Au sein de la structure qui emploie environ deux cents personnes, Stéphane Malgrand a toujours occupé une position singulière: « Depuis ma prise de fonction, je mène parallèlement des missions opérationnelles au sein de la direction informatique et un travail de consultant pour le compte de clients de l'entreprise. » Ses responsabilités se sont étendues progressivement dans les deux domaines.

Dans celui du conseil, Stéphane Malgrand a débuté en tant que consultant sur le déploiement d'applications financières et accédé en 2000 à des fonctions de manager de pôle génie logiciel pour les marchés financiers, puis de manager du pôle systèmes et réseaux.

« Ces missions me conduisent à encadrer une équipe d'une dizaine de consultants. La partie managériale s'accompagne de responsabilités importantes dans la conception de l'offre, l'avant-vente et la proposition aux clients. Notre positionnement nous conduit à intervenir principalement auprès de grands établissements financiers. Mon métier consiste à assurer des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage et à maîtrise d'œuvre avec une compétence particulière sur les marchés de capitaux (front, middle et back office). »

« Concrètement, je suis intervenu auprès des DSI de grands établissements bancaires tels que la Banque de France et le Crédit Lyonnais. Il s'agissait par exemple d'être conseil et intégrateur dans le cadre de la mise en place d'un logiciel

traitant de la gestion des options et warrants ou de l'implémentation d'un outil permettant le passage d'ordre automatique à la Bourse de Paris. »

Dans le même temps, Stéphane Malgrand est passé d'une fonction de responsable de l'informatique interne et de la logistique à un poste de directeur informatique. « Selon les périodes, l'activité et les effectifs de l'entreprise, mon temps de travail se répartit différemment entre mes missions de directeur conseil et celles de directeur informatique. Depuis mon entrée en fonction dans l'entreprise, les deux activités représentent un poids presque équivalent. »

Pour Stéphane Malgrand, cette double casquette présente des avantages et des contraintes.

« Mes activités sont particulièrement diversifiées et se complètent sur le plan intellectuel: être directeur d'un département me conduit à conceptualiser des systèmes, tandis que mes fonctions de directeur informatique sont plus opérationnelles. »

En revanche, Stéphane Malgrand doit organiser son temps de façon très scrupuleuse et il peut éprouver des difficultés, faute de temps, à assurer la veille technologique et l'autoformation nécessaires lorsque l'on dirige un pôle conseil.

Occuper un poste de directeur de département Conseil exige selon lui cinq types de compétences: « Il faut tout d'abord apporter une plus-value technique et fonctionnelle au client, c'est-à-dire bien connaître le métier du client et appréhender les différentes solutions du marché. Par ailleurs, un directeur de département doit avoir une approche globale du système d'information aux niveaux de sa conception, de son urbanisation et de sa modélisation. Il faut ensuite avoir le sens du service client qui va au-delà des qualités commerciales: un directeur de département Conseil est garant de la satisfaction client. Il faut également être autonome et rendre ses collaborateurs autonomes dans la gestion des projets. Toutes ces fonctions exigent une grande rigueur. »

À voir aussi

■ La fiche Fonctions. Collection Métiers

• N° 9.1 - Direction informatique

■ La fiche Secteurs. Collection Métiers

• N° 26 - SSII-Éditeurs de logiciels

Consultables aussi sur: www.apec.fr, rubrique « marché »