



© O. Le Moal -iStock

# CIO.FOCUS

---

**Diriger le numérique, une fonction  
en pleine transformation**

# EN BREF

La transformation numérique concerne toute l'entreprise. Mais il ne faudrait pas oublier que ceux en charge de cette transformation, les DSI, sont eux-mêmes entraînés dans une profonde transformation. CIO a donc été à la rencontre de recruteurs comme de DSI pour comprendre cette transformation et les implications sur les carrières des DSI. Enfin, pour séduire un recruteur, un DSI souhaitant changer de poste devra également savoir mettre en avant les bons éléments dans son CV.

Pour toute demande concernant CIO.focus :  
contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO :  
26-28 rue Danielle Casanova 75002 Paris

Rédacteur en chef :  
Bertrand Lemaire  
blemaire@it-news-info.com  
Tél. : 01 41 97 62 10

Principaux associés :  
IT Facto et International Data  
Group Inc.

Président et Directeur de publication :  
Nicolas Beaumont

Directeur général : Nicolas Beaumont

CIO est édité par IT NEWS INFO,  
SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre

# SOMMAIRE

## / DOSSIER SPÉCIAL CARRIÈRE

- **1<sup>re</sup> partie** **3**  
Dirigeant IT, une fonction en pleine évolution
- **2<sup>e</sup> partie** **8**  
Des dirigeants IT pour mener la transformation
- **3<sup>e</sup> partie** **14**  
Des conseils des chasseurs de têtes aux managers visant un poste de direction IT

## / INTERVIEWS

Florence Lecoutre (DE, Euler Hermes) :  
« mêler RH et IT, en ces temps de digitalisation, est très positif » **20**

## / MANAGEMENT

Neuf bonnes pratiques pour un CV de décideur IT **24**

## Dirigeant IT, une fonction en pleine évolution

Le rôle des dirigeants IT a fortement évolué au cours des dernières années, porté par la transformation numérique en cours, et plus récemment par la crise sanitaire et ses impacts. À la clef, des carrières plus riches et variées, mais aussi de nouvelles attentes des organisations envers leurs leaders IT. Pour CIO, des consultants spécialisés dans le recrutement de cadres dirigeants par approche directe font le point sur les nouveaux rôles de direction IT qui s'ouvrent aujourd'hui dans les entreprises et partagent leurs conseils, dans le cadre d'un dossier en trois parties.

© xubingruo -istock



© Heidrick & Struggles

Ahmad Hassan, consultant associé chez Heidrick & Struggles : « Comprendre les enjeux de l'entreprise permet de sélectionner le bon dirigeant IT. »

DSI / CIO, directeur technique (CTO), directeur des données (Chief Data Officer) ou du digital... Au fil des années, les fonctions de direction IT se sont multipliées, diversifiées et restructurées. Pour comprendre ce que les grands groupes attendent aujourd'hui de leurs dirigeants informatiques, comment s'articulent les différents rôles évoqués et de quelle façon se déroule le recrutement de ces leaders, CIO a interrogé plusieurs consultants spécialisés dans le recrutement de dirigeants par approche directe. Dans cette première partie de notre dossier, ces chasseurs de têtes reviennent sur l'évolution de la fonction IT au cours des cinq dernières années.

Dans la plupart des grandes organisations françaises, la transformation numérique est aujourd'hui bien engagée. Celle-ci a considérablement changé le rôle et la place de la fonction IT, rendant le recrutement des dirigeants IT d'autant plus stratégique. « La transformation digitale a modifié l'organisation de nos clients », constate ainsi Lionel Kalifa, directeur de la practice Tech & Digital au sein du cabinet de recrutement Naos International. Pour lui, il n'existe pas de profil type de candidat pour les postes de direction IT, car le degré de maturité des entreprises sur ces sujets est très varié. « Certains clients partent de pratiquement rien, il s'agit de remplacer le papier par des processus dématérialisés. D'autres ont un budget dédié à la transformation digitale et au changement de modèle économique », ajoute-t-il. « Le sujet, ce ne sont pas les profils, mais le besoin », affirme Xavier Guzman, associé en charge

des pratiques Transformation Digitale, Services Professionnels & « Global Technology » au sein du cabinet Odgers Berndtson. « Il s'agit de se transformer. Les organisations doivent s'adapter à un monde qui s'agilise, affronter des niveaux de concurrence complexes et polymorphes, répondre à un actionariat exigeant tout en optimisant l'opérationnel et en décloisonnant. Les DSI sont au coeur de ces sujets. »

### Des rôles complémentaires, au service du métier

Au départ, les entreprises tâtonnaient pour savoir comment piloter la transformation et à qui la confier. Désormais, les rôles se sont précisés. Ahmad Hassan, consultant associé au sein du cabinet Heidrick & Struggles, dresse un parallèle entre le niveau de maturité des organisations et l'évolution des rôles recherchés. « Il y a quelques années, nos clients cherchaient plutôt à recruter des Chief Digital Officers, car les DSI n'étaient pas vraiment focalisés sur l'expérience des clients - qui sont d'ailleurs tout autant internes qu'externes », se souvient-il. Ensuite, le rôle de CDO a évolué, toujours avec une forte orientation client, mais plutôt tournée vers le front-office. « Toutefois, quand les CDO eurent validé leurs prototypes, et durent passer à l'échelle supérieure, la tâche s'est révélée ardue - faute de systèmes d'informations et plateformes capables de soutenir un déploiement massif », souligne Ahmad Hassan. Celui-ci a alors observé une résurgence de la demande pour des Chief Technology Officers (CTO), afin de prendre en charge les décisions techniques stratégiques comme le passage au cloud. Parmi ses clients, certains ont enclenché une stratégie autour des données, notamment pour se rapprocher de leurs clients finaux, ce qui a accéléré l'émergence des Chief Data Officers. Pour Ahmad Hassan, comprendre les enjeux permet de sélectionner le bon dirigeant (voir encadré). « Une fois que nous avons établi un cahier des



Ahmad Hassan

Une fois que nous avons établi un cahier des charges avec quatre à cinq critères très spécifiques et clairs, cela devient ensuite beaucoup plus facile d'identifier les bons profils »

charges avec quatre à cinq critères très spécifiques et clairs, cela devient ensuite beaucoup plus facile d'identifier les bons profils », estime l'associé de Heidrick & Struggles.



Maxime Penaud

Les projets autour des données vont impacter toutes les directions de l'organisation, la culture data se propage progressivement, avec des communautés de référents »

De son côté, Maxime Penaud, consultant chez Meridian Executive Search Consultants, note que la dimension data est aujourd'hui présente dès la réflexion stratégique qui précède la transformation : « L'impulsion vers la data est donnée et portée par la direction de l'entreprise », souligne-t-il. C'est cette dernière qui choisit de recruter un directeur des données, afin de définir une roadmap de projets stratégiques data, en co-construction avec les métiers et les départements IT, parfois avec l'appui d'un cabinet conseil spécialisé. « Les projets autour des données vont impacter toutes les directions de l'organisation, la culture data se propage progressivement, avec des communautés de référents », observe Maxime Penaud. « Le Chief Data Officer fait le lien entre les métiers et l'IT, et intervient également sur les enjeux réglementaires autour de la donnée. » Ce rôle « data » est souvent séparé de la partie IT, en particulier dans les grands groupes. Le CTO crée quant à lui la vision technologique de l'entreprise autour des produits, dans des environnements hautement technologiques, là où le DSI est en charge des opérations IT, du run, des études informatiques et de l'architecture. « CTO et CDO sont des alliés des DSI : il faut que le mariage se passe bien », observe Maxime Penaud. « Quand les rôles sont flous, cela provoque des jeux politiques. »

### Du DSI au CDIO

La redistribution des rôles de direction IT reflète aussi le changement de perception des entreprises. D'une fonction support, longtemps perçue comme centre de coûts, celle-ci est devenue un partenaire des métiers et acteur majeur dans la stratégie de nombreuses

entreprises. Pour Caroline Apffel, consultante en charge du secteur technologie (TMT) et des fonctions technologiques chez Spencer Stuart Paris, la transition numérique a mis en évidence la place essentielle du digital et des données, « avec une implication beaucoup plus forte des métiers sur ces sujets. » Une prise de conscience encore accélérée par la crise sanitaire. « Il y a clairement un avant et un après-Covid. La quasi-totalité des DSI a témoigné récemment de la reconnaissance de leur fonction, même s'il existe encore quelques entreprises qui considèrent le système d'information comme un centre de coût. Ce nouveau baptême du feu leur a permis de démontrer la pertinence et la valeur ajoutée du système d'information, tout en facilitant la bascule vers le numérique. Selon Caroline Apffel, la crise a remis en exergue la pertinence et la valeur ajoutée de l'IT, qu'elle résume ainsi : « sans technologies, sans le digital, les entreprises ont compris qu'elles ne fonctionnent pas ».

Signe de ce changement de prisme, dans certaines organisations la fonction IT tend actuellement à se réunifier autour des DSI. « Aujourd'hui, nous revenons à la fonction initiale de CIO, qui évolue vers celle de CDIO (Chief Digital and Information Officer) », observe ainsi Ahmad Hassan. « Il s'agit désormais d'intégrer l'ensemble de ces dimensions, là où la fonction traditionnelle de DSI était plus tournée vers le back-office. ». Un constat partagé par Xavier Guzman : « Les fonctions tendent à se reconsolider. Les sujets technologiques et digitaux reviennent de plus en plus vers la DSI, avec l'émergence de postes de CDIO. La fonction de CDO s'oriente vers la transformation, avec l'émergence des Chief Transformation Officers. Les Directions Générales ont besoin de DSI qui font de l'IT pour le métier, qui sont capables de le comprendre et de s'inscrire comme un acteur à part entière du comité de direction », pointe-t-il. « Quand ils sont membres du Comex, les DSI ont des choses à dire sur le business :



**Quand ils sont membres du Comex, les DSI ont des choses à dire sur le business : leur engagement auprès des métiers est aujourd'hui très important »**



© Naos International

*Lionel Kalifa, directeur de la practice Tech & Digital, Naos International : « Les dirigeants IT actuels sont a minima des business partners, et dans le meilleur des cas des business enablers. »*

leur engagement auprès des métiers est aujourd'hui très important », acquiesce Caroline Apffel. Lionel Kalifa a lui aussi noté le changement des attentes chez les clients. « La DSI à l'ancienne, où l'IT est perçue comme une fonction support, peu comprise des métiers, n'existe pratiquement plus. Les dirigeants IT actuels sont a minima des business partners, et dans le meilleur des cas des business enablers », souligne-t-il.

## Associer la compréhension des technologies au leadership

Cette relation de plus en plus étroite entre dirigeants IT et métiers a redéfini le rapport des DSI avec la technologie. Pour Xavier Guzman, « moins le côté technique s'exprime dans le quotidien, mieux c'est. Les DSI sont des hommes et des femmes qui sont des agents de transformation - pas englués dans la technologie et un vocable d'expert, mais avec une bonne compréhension de celle-ci et une capacité à la vulgariser. Et la charge est lourde, avec une transformation de l'architecture d'entreprise vers le digital, une dette technologique à résorber, la multiplicité des outils à mettre en oeuvre et en cohérence, le besoin de maîtriser les données, la sécurité ... ainsi que les coûts ». Selon l'associé d'Odgers Berndtson, « un bon DSI est celui ou celle qui saura expliquer que le cloud n'est pas magique à sa direction

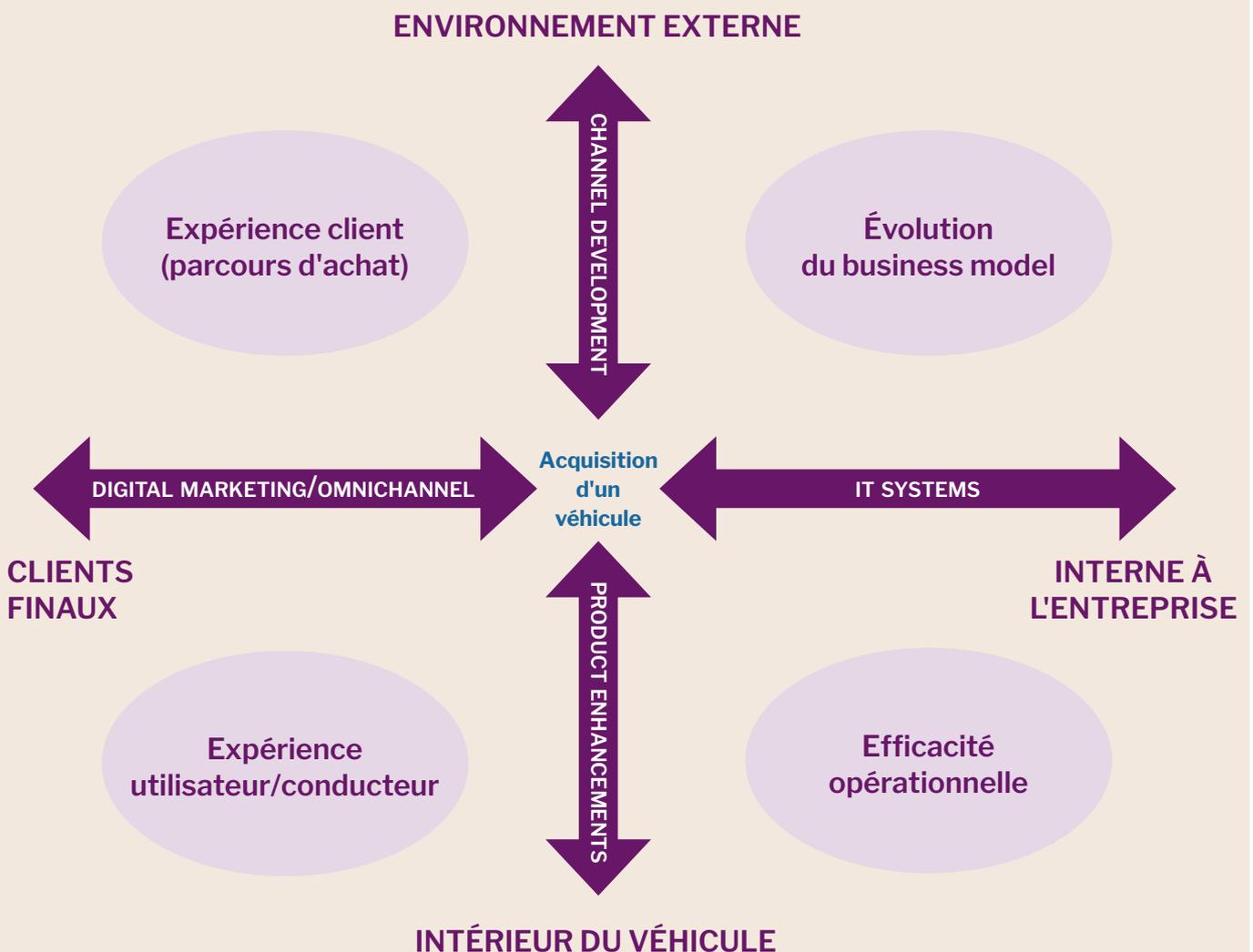
(suite page 7)

# Ajuster les rôles de direction IT à la stratégie de l'entreprise

Pour aider les organisations à comprendre ce que recouvrent les différents rôles de direction IT et quels sont les mieux adaptés à la stratégie qu'elles envisagent, le cabinet Heidrick & Struggles a développé un modèle sous forme de matrice, autour de quatre grands axes : les clients externes, les métiers et utilisateurs, l'écosystème et les ressources internes. Dès lors que la stratégie envisagée par l'entreprise implique une ouverture vers l'écosystème, le besoin s'oriente vers une fonction de CDIO (Chief Digital and Information Officer). « Pour rapidement changer de modèle économique, les entreprises doivent s'ouvrir à des collaborations avec des acteurs externes. Chercher à tout faire en interne est un frein à l'innovation », estime Ahmad Hassan, consultant associé au sein du cabinet Heidrick & Struggles. « Par exemple, un groupe automobile qui veut supprimer les clefs physiques

a tout intérêt à travailler avec une entreprise qui fait des systèmes d'authentification. Le CDIO intervient sur ce type de décision : est-ce qu'on peut faire confiance à une autre entreprise dont c'est le coeur de métier ? », poursuit-il.

Si les enjeux portent davantage sur l'expérience des clients et les applications front-end, aussi bien internes qu'externes, la recherche cible davantage des directeurs du digital. « Ce rôle a une forte proximité avec des métiers et les utilisateurs, pour favoriser des démarches de type test and learn », pointe Ahmad Hassan. Enfin, quand les enjeux relèvent davantage de l'optimisation interne, afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle, on retombe sur un rôle de DSI plus classique, mais avec une maîtrise des approches agiles pour créer rapidement la valeur attendue.



Exemple de matrice pour comprendre les axes de transformation d'une entreprise.



générale, gérant en parallèle les problématiques d'obsolescence technologique, ainsi que les différents chantiers régaliens, en expliquant pourquoi il faut les mener. » De son côté, Lionel Kalifa estime qu'un dirigeant IT doit toujours avoir des compétences techniques, mais avec un intérêt fort et marqué pour le métier de son entreprise. « Savoir tout faire, ce n'est pas ce qu'on leur demande », prévient-il. « Il faut savoir s'entourer, structurer la DSI, en nommant par exemple un adjoint sur la partie régalienn (opérations, support technique...), un autre sur l'évolution du business... En revanche, la culture technique reste nécessaire pour cadrer les équipes et éviter qu'elles ne fassent chacune à leur façon. »

Selon Caroline Apffel, quelques directions générales se basent encore sur des critères purement technologiques pour recruter leur DSI, « une façon pour elles de se rassurer. » Toutefois, les compétences techniques sont aujourd'hui suffisamment présentes dans les équipes pour ne plus en faire le seul critère de sélection, estime-t-elle. Durant la crise sanitaire, « ce n'est pas la technologie en elle-même qui a fait que certaines entreprises ont réussi la bascule au tout numérique, mais la réactivité des dirigeants IT,

leur capacité d'anticipation, leur compréhension des enjeux business pour être à niveau sur les bons sujets. Les directions générales ont pour certaines d'entre elles finalement compris pourquoi leurs DSI leur demandaient budgets et moyens supplémentaires pour assurer fiabilité et sécurité du système d'information. Nous avons assisté à une vraie prise de conscience, qui a fait évoluer les mentalités de certains mandataires. Les directions générales parlent aujourd'hui beaucoup plus des capacités de leadership de leurs DSI que de leurs compétences techniques, une évolution qui avait déjà démarré avant la pandémie mais qui continue à s'accélérer. »



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR  
**Aurélie Chandeze**, Rédactrice-en-chef adjointe

## Des dirigeants IT pour mener la transformation

Au fur et à mesure que les rôles de direction IT ont évolué, les attentes des organisations ont changé, pour s'attacher davantage aux compétences de leadership et aux soft skills qu'au pur bagage technique. Dans la deuxième partie de ce dossier, les experts en recrutement rencontrés par CIO reviennent sur les qualités importantes pour endosser ces rôles aujourd'hui, évoquant aussi les profils et les parcours des dirigeants actuels.

© alvarez-istock



© Spencer Stuart

Caroline Apffel, consultante en recrutement chez Spencer Stuart Paris : « La diversité est importante pour avoir une proximité entre le système d'information, les métiers et les clients. »

Les dirigeants IT actuels sont ceux qui mettent en oeuvre la transformation numérique des organisations. Pour réussir dans ces missions à dimension stratégique, il ne s'agit plus seulement de maîtriser les technologies. Il faut aussi, et avant tout, savoir inspirer les autres et accompagner le changement. De ce fait, les entreprises recherchent aujourd'hui des dirigeants polyvalents, capables de parler aussi bien aux métiers qu'aux fournisseurs. Nous avons rencontré cinq consultants en recrutement spécialisés dans ces profils de haut vol, afin de faire le point sur ces nouvelles attentes et connaître les parcours qui permettent d'accéder à ces fonctions.

« Ce qui fait la différence entre un bon et un excellent dirigeant, ce sont les capacités de leadership et les compétences managériales », souligne Caroline Apffel, consultante en charge du secteur technologie (TMT) et des fonctions technologiques chez Spencer Stuart Paris. Le fait que ces capacités soient désormais régulièrement évoquées par les entreprises recrutant des dirigeants IT est pour elle l'un des signes de la reconnaissance acquise par la fonction. « Les dirigeants technologiques et DSI sont au coeur du dispositif qui fait tourner l'entreprise, ils sont reconnus à la table des dirigeants et soumis aux mêmes critères d'exigences. » Maxime Penaud, consultant en recrutement chez Meridian Executive Search Consultants, dresse un constat identique : « Les clients ont la volonté de trouver quelqu'un qui possède à la fois une vision technologique, des aptitudes managériales et des compétences relationnelles. Il s'agit de prendre

de nouvelles postures de management, pour donner une direction, une impulsion sans brusquer. » Pour lui, un bon DSI, CDO ou CTO est celui ou celle qui sait écouter, s'adapter, comprendre ses interlocuteurs pour livrer des projets et transformer l'organisation à tous les niveaux, en complément de ses compétences techniques.



Xavier  
Guzman

**La capacité à faire monter ses équipes en compétence, à mettre les bonnes personnes au bon endroit, à challenger le statu quo à bon escient et à transformer, tous ces aspects font aujourd'hui la différence pour les dirigeants IT »**

Si les soft skills ont toujours été importants pour les rôles de direction, IT comprise, à l'heure de la transformation numérique elles sont absolument essentielles. « La capacité à faire monter ses équipes en compétence, à mettre les bonnes personnes au bon endroit, à challenger le statu quo à bon escient et à transformer - tous ces aspects font aujourd'hui la différence pour les dirigeants IT », estime Xavier Guzman, associé et consultant transformation digitale, services professionnels & IT au sein du cabinet Odgers Berndtson. « Au sein même de la DSI, la première qualité est de savoir réunir un comité de direction solide, avec une gouvernance de qualité et une vision claire. Il est important aussi d'avoir une bonne communication sur les rôles de chacun, de relayer auprès des équipes et à tous les niveaux la mission et la raison d'être, d'expliquer aux collaborateurs IT ce qu'on attend d'eux pour bien servir les métiers. C'est encore plus vital auprès des jeunes générations, qui ont un fort besoin de sens », poursuit-il. Pour lui, les DSI doivent avoir la maturité pour comprendre ces enjeux, éviter d'être dans le micro-management et adopter une communication responsabilisante. Xavier Guzman pointe également un enjeu managérial très présent dans l'IT, mais qui se retrouve dans d'autres fonctions : le management des experts. « Tout l'art du manager est alors de permettre à ces derniers de se resituer dans l'organisation, afin de les faire progresser. »

## Cultiver ses aptitudes relationnelles

Alors que la collaboration avec les métiers fait désormais partie du quotidien des DSI, les aptitudes relationnelles et la communication sont elles aussi primordiales. « Traditionnellement, les DSI n'étaient pas les plus communicatifs, maintenant cela fait partie du cahier des charges », pointe Ahmad Hassan, consultant associé au sein du cabinet Heidrick & Struggles. « La fonction possède en effet une forte dimension relationnelle, tant avec les équipes que les homologues côté business. Il faut de l'empathie, de l'écoute, savoir convaincre et engager les gens. Il faut également une orientation business, ce qui va de pair avec le relationnel, et une ouverture vers le monde. » Un avis partagé par Caroline Apffel, pour qui « le DSI ne doit pas rester sur son pré carré, mais aussi être capable de challenger les directions marketing, le DAF et les métiers. »

Sur ces aspects-là, certains mouvements globaux comme l'Agile sont très utiles, favorisant le rapprochement avec les métiers selon Xavier Guzman. « L'Agile at Scale permet de mettre les entreprises sous une tension digitale différente, car on intègre les métiers dans les projets informatiques. Quand IT et utilisateurs s'assoient côte à côté, la nature même de la relation change, au plus grand bénéfice des parties prenantes. » Pour lui, le talent de celui ou celle qui dirige l'IT est d'embarquer les collaborateurs dans les projets, en travaillant ensemble sur les processus d'entreprise et leur dématérialisation.



Xavier  
Guzman

**Ceux qui gagnent sont ceux qui arrivent à embarquer leurs pairs côté métier, en leur parlant franchement. »**

À l'inverse, un excellent technicien ne sachant pas parler aux métiers peut provoquer des frictions. « Par exemple, dans le domaine de la sécurité IT, un RSSI fin technologue, mais qui ne travaille pas avec la direction des risques peut créer un antagonisme entre l'IT et les métiers, ces derniers s'estimant bloqués par des contraintes qu'ils ne comprennent pas. Tout se passe beaucoup mieux quand les parties prenantes se parlent



de façon sereine et incluent les utilisateurs, en leur expliquant les alternatives make or buy, pourquoi il faut décommissionner une vieille application, etc. » Dans cette même optique, les entreprises demandent de plus en plus une vision « produit » chez leurs dirigeants IT. « Le DSI est presque devenu un éditeur de logiciel interne, avec sa feuille de route produit. Il doit avoir un état d'esprit très agile, une démarche de MVP (minimum viable product) pour montrer très rapidement aux métiers ce que l'IT peut réaliser. Il s'agit de coller au besoin, et même de l'anticiper », décrit Lionel Kalifa, directeur de la practice Tech & Digital au sein du cabinet de recrutement Naos International. Toutefois, cette agilité demandée n'est pas simple à délivrer quand les organisations ont un legacy monumental, concède-t-il. « À eux seuls, les dirigeants IT ne vont pas transformer un mammoth en lièvre ».

Dans le même temps, les dirigeants IT doivent aussi gérer des relations contractuelles, avec les partenaires et fournisseurs. Lionel Kalifa note ainsi que de plus en plus d'entreprises, suffisamment mûres pour franchir le pas, décident d'externaliser les activités de run, qui formaient auparavant les sujets premiers de la DSI. « Ces entreprises choisissent de confier à des spécialistes tout ce qui ne relève pas de l'IT stratégique. La TMA est assurée par un prestataire, l'infrastructure opérée par un autre. Il faut alors un bon pilotage financier, avec un dirigeant IT expérimenté dans l'externalisation. » Ces

compétences se retrouvent également, sous une forme un peu différente, quand les entreprises cherchent des dirigeants IT pour accompagner l'innovation. « Ces organisations ont besoin de quelqu'un ouvert vers l'extérieur, capable de suivre des partenariats, de gérer des KPIs », explique Ahmad Hassan.

## Des besoins et des profils très différents

L'évolution de la fonction de dirigeant IT a mis en exergue l'importance des talents managériaux et de leadership, corollaires indispensables à la culture technologique. De ce fait, les organisations s'ouvrent aujourd'hui à des parcours et à des profils plus variés. « Auparavant ne devenaient DSI que les patrons des études. Aujourd'hui, l'on voit des DSI bien plus polymorphes », témoigne Xavier Guzman. « Les pôles digitaux et data sont dirigés par des profils très variés, nous sommes sur du sur-mesure », souligne de son côté Lionel Kalifa. Les profils recherchés dépendent de nombreux paramètres. « En fonction du type de client, nous ne rencontrons pas du tout les mêmes profils », poursuit-il. « Un Chief Data Officer 'rock star', faisant partie d'un Comex, ne peut pas aller dans une structure sans culture data par exemple. » Le secteur d'activité de l'entreprise entre également en jeu, même s'il existe des passerelles entre secteurs, notamment dans le BtoB.



Lionel Kalifa

**Un Chief Data Officer 'rock star', faisant partie d'un Comex, ne peut pas aller dans une structure sans culture data par exemple. »**

« Par exemple, pour une banque d'investissement nous irons plutôt chercher un DSI dans la finance, le terrain de chasse est plus restreint. Si c'est une banque de détail, nous pouvons aller regarder dans des secteurs connexes, avec un fonctionnement en réseau - par exemple des DSI de groupes d'intérim ou de sociétés d'assurances », illustre Lionel Kalifa. « Certaines entreprises recrutent souvent des DSI en interne, venant d'autres fonctions ou d'autres régions. Mais elles cherchent tout de même des collaborateurs qui ont été exposés à la technologie et savent s'entourer », note de son côté Xavier Guzman. « Ces clients ont alors

un comité de direction IT très technique, avec des architectes d'entreprise, des experts de la sécurité et du pilotage de projets, des spécialistes des opérations et de l'infrastructure, mais aussi des analystes métier et contrôleurs de gestion. » Le niveau de responsabilité du poste est également un déterminant important. « Pour gérer une équipe de 800 personnes dans les départements informatiques, il faut avoir connu des fonctions similaires dans un cadre moins étendu. Nous évaluons alors le degré d'expérience pratique, les expériences de transformation d'entreprise et la capacité à comprendre les articulations entre les différentes entités et les différents métiers », détaille Maxime Penaud.



Maxime  
Penaud

**Pour gérer une équipe de 800 personnes dans les départements informatiques, il faut avoir connu des fonctions similaires dans un cadre moins étendu. »**

Cette expérience en matière de transformation est sans doute le critère le plus récurrent pour les organisations qui recrutent aujourd'hui des dirigeants IT, comme le confirment nos différents interlocuteurs. « Les entreprises cherchent un DSI qui a bien traité le sujet de la transformation digitale et qui connaît bien leurs problématiques, qui peuvent être très différentes d'un secteur à l'autre, d'une organisation à l'autre », confie Caroline Apffel. « Pour le rôle de CDIO, les clients attendent des profils ancrés dans la fonction SI, crédibles dedans et dans tout ce qui est digital, mais elles cherchent également une compétence dans la transformation », la rejoint Ahmad Hassan. « Un bon manager peut se repositionner. Ce qui compte, c'est notamment l'expérience sur les questions de transformation. Les départements informatiques soutiennent la stratégie de l'entreprise et s'y intègrent », estime pour sa part Maxime Penaud.

## Oser transformer

Trouver ces chefs d'orchestre de la transformation peut s'avérer délicat. « Certains secteurs connaissent des mouvements assez fréquents sur les postes de direction IT », note ainsi Xavier Guzman. « Il peut y avoir

plusieurs raisons à cela. Parfois, il s'agit de DSI qui aiment avant tout la transformation. « Une fois qu'ils ont accompli leur mission dans une entreprise, ceux-ci se remettent en mouvement », observe-t-il. Dans d'autres cas, « il s'agit malheureusement de DSI pas assez modernes dans leurs pratiques ou leur capacité à transformer. Ceux qui n'osent pas challenger le statu quo peuvent en faire les frais », met-il en garde. « Les DSI aujourd'hui sont là pour transformer, ce qui implique de prendre des décisions courageuses. Quand un DSI arrive dans une organisation d'une certaine taille, il sait que cela va être délicat de mener la transformation, qu'il va forcément se heurter à des résistances, car le changement fait peur. Mais cet enjeu est le même pour sa direction générale : le DSI est un cadre dirigeant et à ce titre il doit pousser la transformation », poursuit Xavier Guzman. Pour cela, il faut bien entendu que le dirigeant IT ait le soutien de sa direction et de ses pairs côté RH, Finance, marketing... « Pour ces fonctions, nous demandons du discernement aux candidats, à eux de savoir s'ils sont miscibles dans la culture d'une organisation, de participer au comité de direction. C'est cette épaisseur que nous essayons d'évaluer », décrit Xavier Guzman. « Les entreprises préfèrent toujours des candidats venant du même secteur, mais notre rôle est aussi de proposer des candidats un peu à côté, et de convaincre », indique de son côté Lionel Kalifa. « En tant que consultants en recrutement, nous prenons le risque de nous mouiller, car il n'y a rien de pire que d'appliquer des modèles tout faits. » À titre d'exemple, il relate être intervenu après un recrutement raté. « L'entreprise avait pris un candidat venant de son concurrent, qui avait refait les mêmes choses alors que le contexte n'était pas le même. Quand une personne croit avoir une recette magique à appliquer partout, la probabilité d'échec est importante. »

Pour acquérir cette expérience, les aspirants à ces rôles ont tout intérêt à s'ouvrir à d'autres domaines que l'IT. Selon Lionel Kalifa, « les meilleurs candidats sur ces fonctions se sont révélés être des personnes curieuses, qui s'intéressent au métier, regardent ce qui se passe ailleurs, pour avoir une stratégie IT alignée sur celle de l'entreprise. Cette curiosité se voit dans les CV, en dehors des expériences professionnelles. Ce sont des candidats avec des activités annexes, une implication dans la cité. Un DSI/CDO qui s'implique



© fizkes-istock

dans une association, nous allons creuser, d'autant que cela donne aussi des indices sur sa capacité à tenir le stress. » Pour lui, cette ouverture vers la société devient d'ailleurs clef pour tous les dirigeants, car « la responsabilité des entreprises dépasse de plus en plus le simple cadre business, elles sont des acteurs de la société à part entière ».

Pour Caroline Apffel, « il ne s'agit plus de faire carrière de façon très linéaire, en commençant par l'infrastructure ou le code, mais d'avoir fait autre chose que l'IT. C'est très antinomique avec ce qu'on demandait à un DSI il y a seulement 5 ou 10 ans ». Cela suppose également une évolution dans la manière dont les organisations conçoivent et accompagnent les parcours de leurs talents IT. « Les grands groupes français ne savent pas faire évoluer leurs dirigeants SI. Rares sont ceux capables de dire, ce sont des dirigeants avant tout, ils peuvent accomplir les mêmes transformations dans le marketing ou la finance », regrette Caroline Apffel.

### Une fonction toujours peu féminisée

Conséquence de cet état de fait ou signe de cette quête d'ouverture, le recrutement s'internationalise de plus

en plus. « L'IT est un sujet clef pour la transformation, et les entreprises ont parfois le sentiment que les DSI anglo-saxons sont plus modernes, que parfois nos DSI sont un peu trop sur la réserve », constate Xavier Guzman. Il subsiste toutefois une limite, celle de la langue. « Peu d'organisations en France peuvent intégrer un DSI ne parlant pas français. C'est un vrai sujet, qui peut les pénaliser dans leur transition multiculturelle. Pour pallier ce frein, il arrive que les entreprises aillent chercher des Français travaillant à l'étranger », témoigne-t-il.

Si les dirigeants IT actuels ont des parcours professionnels plus variés, la fonction présente en revanche toujours une faible diversité. Le constat est récurrent, les femmes en particulier restent rares, surtout sur les postes de direction. « C'est une réalité, mais celle-ci ne se limite pas à l'IT. La fonction ne fait que refléter la composition des comités exécutifs », pointe Caroline Apffel. Celle-ci observe néanmoins une volonté d'avoir une représentation féminine dans les short-lists et salue le travail du Cigref sur le sujet, « qui fait le nécessaire pour adresser ces enjeux de manière proactive ». Xavier Guzman note lui aussi une évolution,



## La diversité est importante pour avoir une proximité entre le système d'information, les métiers et les clients »

avec l'arrivée d'une génération de jeunes femmes qui commencent dans les fonctions de management IT. Il constate toutefois que les femmes dirigeantes IT ont elles-mêmes du mal à faire émerger des jeunes femmes, plaidant pour des actions plus globales à l'échelle des entreprises. « Si l'on veut rééquilibrer les choses, il faut à un moment assumer de faire des choix. » De son côté, Lionel Kalifa estime qu'il faut aussi agir en amont, là où se joue l'orientation professionnelle. « Nous avons des clients qui cherchent à féminiser davantage leur Codir, à raison pour diversifier les points de vue. Toutefois le problème reste le même, dès le départ il y a assez peu d'étudiantes qui s'orientent vers les métiers IT. Le domaine n'attire pas encore suffisamment de femmes, c'est le serpent qui se mord la queue. »

Rappelant que la diversité ne se limite pas au genre et qu'elle englobe plus de sept critères différents, Caroline Apffel estime que les entreprises s'intéressent à ces enjeux pour de bonnes raisons. « La diversité est

importante pour avoir une proximité entre le système d'information, les métiers et les clients », rappelle-t-elle. Elle met tout de fois en garde contre des perceptions parfois réductrices, évoquant en exemple des biais liés à l'âge. « Depuis quelques années, des clients me reparlent d'âge et de diplôme. La révolution numérique y est selon moi pour beaucoup. Dans l'inconscient collectif, le digital c'est la génération Y, plus jeune, alors qu'en réalité l'âge n'a rien à voir. Les dirigeants perçoivent le sujet par rapport à leur génération, pensant qu'il faut des digital natives pour comprendre les usages et les technologies sous-jacentes. Cette perception a fait du tort à de grands dirigeants SI », déplore-t-elle.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**Aurélie Chandeze**, Rédactrice-en-chef adjointe

## Portrait-robot des DSI européens

Le cabinet SpencerStuart a étudié les profils des DSI des entreprises de l'indice FTSE Eurotop 100, regroupant les plus grandes entreprises européennes en termes de capitalisation boursière. Parmi ces derniers, 52 % sont issus d'une promotion interne, contre 48 % recrutés en externe. La majorité (59 %) a moins de quatre ans d'ancienneté dans le poste, la moyenne se situant à 4,3 ans. Seulement 7 % ont plus de 10 ans d'ancienneté. 22 % ont fait leur carrière dans une seule entreprise, tandis que 65 % ont auparavant été DSI dans d'autres organisations, dont 23 % de CIO groupe. Ils reportent en premier lieu au PDG (36 %), suivi par la direction financière (26 %) et la direction des opérations (19%). 10% seulement ont la responsabilité du digital.

Les DSI sont âgés de 53 ans en moyenne, et sur 95 DSI étudiés figurent seulement 17 femmes. 38 % des entreprises examinées ont par ailleurs un DSI de nationalité étrangère. Une grande majorité de ces CIO (74 %) viennent des fonctions IT, 13 % venant du conseil et 8 % du métier. Enfin, les formations initiales les plus représentées parmi l'échantillon sont les ingénieurs (22 diplômés), suivies par les technologies de l'information (17) et la gestion d'entreprise (15).

Lire également :

- [Les profils techniques, majoritaires chez les DSI en poste.](#)

## les conseils des chasseurs de têtes aux managers visant un poste de direction IT

Dans cette troisième et dernière partie de notre dossier sur les dirigeants IT, les chasseurs de têtes rencontrés abordent les aspects concrets du processus de recrutement, lui aussi transformé par le numérique. Ils partagent également leurs conseils avec les candidats qui souhaitent évoluer vers ce type de fonction.

© nortonrsx-istock



© Odgers Berndtson

Xavier Guzman, Associé chez Odgers Berndtson : « Pour se faire remarquer des recruteurs, les DSI doivent être présents hors de leur entreprise. »

Avec des profils de plus en plus diversifiés chez les dirigeants IT, des attentes en pleine évolution chez les clients et l'essor des outils numériques, en particulier depuis la pandémie, le métier de chasseur de têtes lui-même s'est transformé. Dans cette troisième partie du dossier, les consultants rencontrés nous décrivent comment ils travaillent aujourd'hui et ce qui a changé. Ils offrent aussi leurs conseils aux managers qui souhaitent évoluer vers des fonctions de direction IT.

Pour les cabinets de recrutement spécialisés, trouver les bons dirigeants IT, adaptés aux besoins de chacun de leurs clients, fait intervenir de nombreux aspects, comme l'explique Caroline Appfel, consultante TMT & Technology Officer Practice Leader chez Spencer Stuart Paris : « Notre rôle va de l'identification du talent à son évaluation, jusqu'à son accompagnement. Nous intervenons également en leadership advisory, du conseil sur les thématiques de leadership, en particulier sur les missions qui comportent en majorité des candidats internes. Il s'agit alors d'apporter des éléments de réponse au client sur le bon dirigeant, la bonne équipe, la bonne gouvernance de la fonction SI. Les clients veulent minimiser le risque qu'ils prennent, car une mauvaise décision sur un dirigeant a de vraies conséquences économiques. » Lionel Kalifa, practice director tech & digital chez Naos International, évoque lui aussi cette dimension de conseil : « L'IT et la technologie sont des secteurs passionnants parce que mouvants, les profils d'hier ne sont pas ceux

d'aujourd'hui. Nous sommes aussi là pour conseiller nos clients, la dimension de conseil sur les postes technologiques est primordiale, car peu de choses sont vraiment transposables. » Sur le processus de recrutement, les cabinets spécialisés interviennent en partenaires des équipes du client. « Nous avons de vraies conversations sur les modèles de compétences, la culture de l'entreprise », témoigne Caroline Apffel. « Avant, les briefs étaient basés à 90 % sur les savoir-faire, aujourd'hui nous parlons beaucoup plus de savoir-être, avec aussi un pan plus personnel, sur l'adéquation culturelle. Ces dimensions deviennent de plus en plus concrètes aujourd'hui. Nous avons d'ailleurs développé un outil pour parler des préférences culturelles des candidats et des clients. C'est important pour s'assurer qu'ils vont se retrouver, mais aussi quand l'objectif du client est au contraire de casser le moule, pour instaurer par exemple une culture plus purpose-driven », illustre-t-elle.



Caroline Apffel

**Avant, les briefs étaient basés à 90% sur les savoir-faire, aujourd'hui nous parlons beaucoup plus de savoir-être, avec aussi un pan plus personnel, sur l'adéquation culturelle.**

Et ce travail ne s'arrête pas une fois le recrutement signé : les consultants interrogés interviennent également en aval. « Nous continuons de suivre un candidat dans sa prise de poste, et nous pouvons reprendre le mandat si nécessaire. Le vrai test c'est la capacité qu'a la personne à s'inscrire dans le temps », pointe Caroline Apffel. « Nous garantissons nos recrutements un an, car nous sommes sur des fonctions où les résultats se mesurent sur une échelle de temps plus longue que les quelques mois de période d'essai », confie de son côté Xavier Guzman, Associé et consultant transformation digitale, services professionnels & IT au sein du cabinet Odgers Berndtson. « Pendant le processus de recrutement lui-même, nous assurons un accompagnement bihebdomadaire. Ensuite, nous faisons un point avec la personne recrutée un mois après sa prise de fonctions, ainsi que des points avec

notre client, à la fois côté RH et opérationnel, afin d'avoir une vision complète. Nous faisons un autre point à trois mois, et ensuite la fréquence s'adapte aux besoins, mais nous essayons de maintenir des échanges réguliers. Notre but est de faire remonter d'éventuelles tensions ou irritants au plus tôt pour aider à les désamorcer », poursuit-il. La relation entre les dirigeants recrutés ainsi et les cabinets se prolonge souvent au-delà de la période de prise de poste. « Les candidats d'aujourd'hui sont nos clients de demain », souligne ainsi Xavier Guzman. « Quand un DSI prend son poste, il y a toujours quelques mouvements dans son comité de direction au cours de l'année. Les DSI nous appellent également pour connaître les échelles de salaire, pour la création d'une nouvelle fonction... » Parfois aussi, ce sont les consultants qui sollicitent le conseil des DSI : « Nous les appelons, car nous avons des questions sur une mission, par exemple un client qui souhaite faire un move to cloud massif. Nous demandons aux DSI en poste de nous indiquer ce qui leur semble important comme vécu opérationnel pour répondre à ce type de besoin », illustre Xavier Guzman.

## Des processus qui se digitalisent

Si les fondamentaux du recrutement par approche directe sont toujours là, associant une compréhension fine des enjeux des clients et un accompagnement durable, le métier a lui aussi effectué sa transformation numérique, comme l'ont évoqué nos interlocuteurs. « Le numérique, nous l'appliquons aussi à nous-mêmes », pointe Caroline Apffel. « Aujourd'hui, nous avons des portails sécurisés avec nos clients, nous utilisons quotidiennement LinkedIn et les autres outils numériques. Cette évolution nous a permis de nous focaliser sur la vraie valeur ajoutée de notre métier, en outillant certains aspects complexes. » Sur ces enjeux, Lionel Kalifa évoque le rôle de catalyseur de la crise sanitaire, qui a changé en profondeur les pratiques. « Avant, nous faisons beaucoup d'entretiens physiques, passant jusqu'à deux à trois heures avec les candidats. Nous ne pouvons plus le faire, aussi nous avons phygitalisé le processus, afin de garder le meilleur des deux mondes », décrit-il. « Les rencontres physiques sont maintenues, car elles sont essentielles pour sentir les signaux faibles et convaincre les candidats, mais elles interviennent plutôt en fin de processus.



© fizkes-istock

En complément, nous avons intégré les outils de visioconférence dans nos pratiques, ce qui a apporté beaucoup de souplesse et de réactivité. Désormais, 24 heures seulement peuvent séparer un contact initial d'un premier entretien, alors qu'auparavant le délai moyen était d'une à deux semaines.» Naos International utilise également la visioconférence pour partager des vidéos de présentation du client, prendre des références ou faire des cas pratiques avec les candidats, afin de voir comment ils abordent une situation donnée. « Il ne s'agit pas de transposer les attentes des entretiens physiques sur ceux en visioconférence, car il est difficile de garder un niveau d'attention satisfaisant au-delà d'une heure. Nous faisons donc plusieurs sessions courtes et interactives. Nous enregistrons également ces entretiens avec l'accord des candidats, et nous proposons ensuite un debrief à ces derniers et au client», témoigne Lionel Kalifa. Ces évolutions ont apporté une réelle agilité dans les processus de recrutement, dont bénéficient les différentes parties prenantes. « Candidats et clients apprécient : ainsi il n'y a pas d'effet tunnel, les informations sont régulièrement partagées, l'implication facilitée. Les processus vont plus vite et sont plus efficaces. C'est une façon de moderniser la

recherche de cadres dirigeants. De deux mois, nous sommes passés à trois semaines pour bâtir une short-list solide », observe Lionel Kalifa.



Lionel  
Kalifa

**Dans l'IT, 75 % des profils sont sur LinkedIn. En conséquence, ne pas y être revient à se priver d'opportunités intéressantes »**

Le cœur du métier des chasseurs de têtes consiste à identifier des candidats prometteurs, pouvant répondre aux attentes de leurs clients. Pour cela, ils font appel à plusieurs leviers à commencer par LinkedIn. « Dans l'IT, 75 % des profils sont sur LinkedIn. En conséquence, ne pas y être revient à se priver d'opportunités intéressantes », prévient Lionel Kalifa. Savoir utiliser les réseaux sociaux est essentiel, mais il faut trouver le bon équilibre. « Beaucoup de dirigeants n'ont pas encore aujourd'hui les réflexes basiques d'hygiène numérique, ne serait-ce que d'avoir un profil LinkedIn à jour, avec une bonne lisibilité, alimenté, sans pour autant aller forcément vers la surenchère de messages », constate Caroline Appfel. « Les réseaux sociaux imposent aux

dirigeants IT une hygiène numérique a minima, ainsi qu'une visibilité numérique », note-t-elle, soulignant qu'on reprochera moins à un DAF de rester caché. « Il s'agit de trouver le bon dosage, pour se rendre plus visible sans en faire trop : en effet, cela demande du temps et une présence excessive en ligne suscite également la méfiance », prévient-elle.

## Se faire connaître des recruteurs

Pour Ahmad Hassan, consultant associé au sein du cabinet Heidrick & Struggles, « le profil LinkedIn est important, factuel, mais ce qui compte c'est aussi ce qu'on dit sur vous. Nous travaillons beaucoup par recommandations : j'appelle un DSI ou un fournisseur pour leur demander qui sont les meilleurs, et leurs numéros deux », confie-t-il. « Comment êtes-vous perçu comme manager ? Par vos partenaires et fournisseurs ? Cela revient toujours à la communication, à la capacité à engager les gens, à comprendre le business. » Pour évoluer dans ce type de fonctions, soigner son réseau est essentiel. « Pour se faire remarquer des recruteurs, les DSI doivent être présents hors de leur entreprise, en publiant des points de vue, en entretenant des relations avec leur écosystème, en participant aux conférences, en intervenant dans la presse... Pour nous, ce qui importe est de repérer les DSI qui poussent leurs



Xavier Guzman

**Pour se faire remarquer des recruteurs, les DSI doivent être présents hors de leur entreprise, en publiant des points de vue, en entretenant des relations avec leur écosystème, en participant aux conférences... »**

collaborateurs, qui accomplissent des transformations concrètes apportant de la valeur, qui sont pertinents dans ce qu'ils relayent sur les réseaux sociaux comme LinkedIn », détaille Xavier Guzman. « Nous regardons l'implication des DSI dans des événements liés à leur métier, les retours d'expérience, interviews, leur participation à des forums dématérialisés. Tout ceci a un vrai impact, mais il faut un juste milieu », estime de son côté Lionel Kalifa. « Prendre le temps de défendre son point de vue, d'affirmer ses opinions,

c'est valorisant, cela signifie que la personne a des convictions et les porte jusqu'au bout. Même un post LinkedIn dans lequel vous partagez un point de vue est intéressant, car nous aimons les candidats qui ne sont pas tièdes. Un DSI tiède va se faire écraser par son comité de direction, là où un DSI avec une vision saura tenir ses positions. »



Caroline Apffel

**Il faut voir les cabinets comme des partenaires, pas comme des fournisseurs, avec une relation différente à établir. Nous sommes davantage dans une posture d'accompagnement. »**

Se faire remarquer est une chose, mais il faut également rester accessible : « si vous êtes enfermés dans votre bulle, nous pouvons vous identifier, mais pas vous approcher », prévient Ahmad Hassan. Les candidats peuvent également se faire connaître directement auprès des cabinets spécialisés, comme le rappelle Xavier Guzman. Selon Caroline Apffel, il existe une dizaine de cabinets intervenant sur ces niveaux de postes, qui prennent en charge entre 20 et 30 % des recrutements. Pour nouer le contact, « il faut savoir comment fonctionnent les cabinets de chasseurs de têtes, avec des mandats », explique Maxime Penaud, consultant chez Meridian Executive Search Consultants. « Il faut voir les cabinets comme des partenaires, pas comme des fournisseurs, avec une relation différente à établir. Nous sommes davantage dans une posture d'accompagnement. » Une fois les graines de ces relations plantées, « le plus important reste de faire son travail de dirigeant IT », souligne Caroline Apffel.

## Démontrer sa valeur

La façon dont les candidats accomplissent leurs missions est en effet un différenciateur important, à condition d'éviter certains écueils. « Dans notre position, nous voyons beaucoup de situations où la personne n'était pas à la hauteur : se contenter de faire assez bien ne suffit plus aujourd'hui, qu'il s'agisse des DSI, des DAF ou des DRH », observe Ahmad Hassan.



Un constat accru par la crise sanitaire, révélatrice de problèmes sous-jacents dans certaines organisations : « La pandémie a rebattu les cartes sur ces trois fonctions. Quand tous les collaborateurs ont besoin de télétravailler, c'est là qu'on voit si le réseau a été bien dimensionné, si la cybersécurité est adéquate, si l'on parvient à fournir des ordinateurs portables à tous », poursuit le consultant associé de Heidrick & Struggles. Pour faire leurs preuves, les dirigeants doivent être vigilants. « Pour un DSI, il est intéressant d'être dans une entreprise qui dispose de moyens suffisants pour mettre en oeuvre des projets, sinon la teneur du poste sera toute autre et tendra vers des problématiques de rationalisation », conseille ainsi Maxime Penaud. « Pour bien débuter, il faut un projet structurant, qui va impacter l'entreprise dans les trois ans qui suivent. S'il ne montre rien, le DSI est malheureusement éjecté. Il faut qu'il définisse en amont les résultats attendus, qu'il identifie des quick wins. Sur de gros projets, comme des déploiements SAP, il faut établir des jalons pour mesurer l'avancement. », suggère de son côté Ahmad Hassan. Ce dernier conseille également de ne pas rester trop longtemps au même poste, évoquant

le cas d'un DSI qui était resté plus de 15 ans dans une entreprise. « C'est trop long, tant pour lui que pour son entreprise, tous deux ont besoin d'oxygène. »



**Pour un DSI, il est intéressant d'être dans une entreprise qui dispose de moyens suffisants pour mettre en oeuvre des projets, sinon la teneur du poste sera toute autre et tendra vers des problématiques de rationalisation »**

Changer d'entreprise facilite également l'évolution salariale, d'autant que les rémunérations peuvent fortement varier pour les postes de direction IT. Les consultants rencontrés s'accordent pour dire qu'évoquer une fourchette n'a guère de sens sur ce type de poste. « Pour un Chief Data Officer, la fourchette démarre par exemple autour de 90 k€, mais peut atteindre jusqu'à 400 k€ », illustre Lionel Kalifa. Le salaire dépend bien entendu de la taille de

l'entreprise, mais de nombreux autres facteurs entrent en jeu. « Dans les grosses PME et les entreprises de taille intermédiaire, la fourchette moyenne se situe entre 100 et 120 k€, mais elle tend à monter en raison de la rareté des profils. Dans les organisations de plus grande taille, où la DSI compte entre 300 et 500 collaborateurs internes, et jusqu'à 1 000 personnes en comptant les prestataires, les salaires médians se situent entre 160 et 220-240 k€. Enfin, pour les DSI membres du comité de direction dans les grands groupes, les salaires se situent dans les 300 à 500 k€, voire au-delà dans certains secteurs », détaille Xavier Guzman. La rémunération dépend aussi du domaine où évolue l'entreprise et du niveau d'expérience souhaité, qui délimitent des viviers de candidats très différents. « Tout dépend du degré de spécialisation du poste et des points d'accroche », pointe Lionel Kalifa. « Parfois

nous pouvons avoir un dirigeant IT avec 12 à 15 ans d'expérience, alors que dans des structures de plus petite taille l'expérience exigée sera moindre. » Enfin, Xavier Guzman rappelle que les rémunérations des dirigeants comportent souvent une partie variable, avec des bonus de l'ordre de 20 à 25 %. « Certains plans de rétention proposent aussi des actions, en particulier dans les entreprises de croissance, mais la pratique tend à s'étendre », observe-t-il.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**Aurélie Chandeze**, Rédactrice-en-chef adjointe

## Quels critères pour les dirigeants IT dans des structures intermédiaires ?

Dans les entreprises de taille intermédiaire, grosses PME ou filiales de grands groupes, certaines attentes envers les dirigeants IT sont assez similaires, comme l'évoque Amina Hzim, responsable recrutement dans le cabinet de conseil en recrutement Expert & Manager. « Sur ces postes, l'expertise technique est importante, mais il faut également des compétences stratégiques et managériales. Ce sont des profils qui ont 15 à 20 ans d'expérience. À ce niveau, la formation n'est plus importante, ce qui compte ce sont les capacités d'analyse, la réflexion stratégique. » Elle conseille aux managers IT qui sortent de ces entreprises de ne pas cibler directement des postes équivalents dans les grands groupes, car le périmètre est différent. « Il vaut mieux cibler des postes de responsable informatique dans d'autres structures de même taille, ou alors des postes de management au sein des grandes directions IT : par exemple responsable d'une business unit, rattaché au DSI. » Dans les PME, il arrive également que la fonction informatique soit gérée par la direction financière. « Dans ce cas, le responsable s'appuie souvent sur un profil technique qui lui sert de référent, ou sur une équipe technique, parfois externalisée. Il faut dans ce cas de bons managers, capables de piloter des

prestataires. Les clients cherchent alors une expérience managériale, la capacité à bien gérer son stress, à faire de la gestion de crise. Dans certains secteurs, un management doux ne fonctionne pas forcément », souligne Amina Hzim.

Les capacités de communication et la maîtrise d'autres langues sont également importantes. « En entretien, nous regardons si les candidats arrivent à s'adapter au langage de leur interlocuteur, en adoptant un langage pas trop technique. Il faut qu'ils soient capables de prendre de la hauteur sur les sujets techniques, en expliquant les enjeux sur lesquels ils interviennent. Il faut aussi parler couramment anglais, et pas seulement l'anglais technique, afin de pouvoir échanger lors de réunions avec des partenaires et fournisseurs étrangers », pointe Amina Hzim. En termes de salaire, elle observe que ceux-ci se situent en général dans une tranche de 70 000 € à 120 000 € et plus, en fonction de la structure. Enfin, elle partage le constat de ses pairs sur le faible nombre de femmes aux postes de DSI et RSSI, notant toutefois une évolution sur d'autres fonctions IT, comme les chefs de projets et le développement.

/ INTERVIEWS

## Florence Lecoutre (DE, Euler Hermes) : « mêler RH et IT, en ces temps de digitalisation, est très positif »

Directrice exécutive transformation digitale, ressources humaines, ESG, conformité et communication d'Euler Hermes, membre du comité exécutif groupe, Florence Lecoutre se réjouit de son double parcours à la fois dans l'IT et la GRH. Pour elle, l'un vient enrichir l'autre au quotidien et la complémentarité des deux est une évidence pour transformer les entreprises. Démonstration chez le premier assureur-crédit du monde.

© anyaberkut-istock



© Thomas Léaud

*Florence Lecoutre, directrice exécutive transformation digitale, RH, conformité et communication d'Euler Hermes, est ingénieur de formation tout en ayant cultivé ses compétences managériales.*

### **CIO.** Pour commencer, pouvez-vous nous présenter Euler Hermes et son métier ?

**Florence Lecoutre.** Euler Hermes est le premier assureur-crédit au monde. Nous sommes une filiale du groupe d'assurances Allianz (à 100 % depuis 2018). Notre groupe est présent dans cinquante pays et regroupe 5800 collaborateurs de 80 nationalités. Nous avons une vraie culture de la diversité.

Le métier de l'assurance-crédit est particulier au sein de l'univers de l'assurance car il repose sur une relation à trois : l'assureur, bien sûr, l'assuré, cela va de soi, mais aussi les clients de l'assuré. En effet, Euler Hermes assure son client contre la défaillance de ses propres clients. La préoccupation de l'assuré est d'être certain d'être payé pour ce qu'il a vendu. C'est donc différent d'une assurance classique où le sinistre est propre à un assuré, par exemple un incendie ou une inondation.

### **CIO.** En termes d'IT et de données, qu'est-ce que cela implique ?

**Florence Lecoutre.** Le cœur de notre métier est la donnée. Notre travail est de collecter un maximum de données sur les entreprises du monde entier, notamment en nous connectant à des fournisseurs de données, aux premiers rangs desquels Dun & Bradstreet, la Banque de France, etc.



© skynesher-iStock

Si le client d'un assuré risque d'être défaillant et de ne pas payer ses factures, nous devons informer notre assuré. Nous couvrons une ligne de crédit et les limites évoluent. Si l'assuré va au-delà, c'est sa liberté, mais Euler Hermes ne couvrira un éventuel impayé qu'à hauteur de la limite fixée. La protection contre le risque d'impayé repose sur un modèle de police dont le montant, de manière très approximative, est un pourcentage sur le chiffre d'affaires. Le volume de nos opérations ne dépend pas du nombre d'assurés mais du nombre de lignes de crédits (donc du nombre de clients de nos assurés).

Notons que, au contraire de la plupart des assurances, l'assurance-crédit n'a absolument rien d'obligatoire. Nous avons donc une obligation de convaincre nos clients non seulement de nous choisir mais aussi d'adopter notre approche.

### **CIO. Pouvez-vous nous expliquer votre parcours qui a la particularité d'associer IT et RH ?**

**Florence Lecoutre.** Je suis ingénier de formation initiale, diplômé de l'INSA en 1991, et j'ai un DEA [master

recherche, NDLR] obtenu à l'INRIA. J'ai d'abord travaillé dans le conseil puis l'industrie. En 1997, j'ai rejoint Euler Hermes comme DSI de la filiale anglaise. A l'époque, il y avait un DSI par pays. J'ai ensuite pris en charge plusieurs pays et je suis finalement devenu DSI pour la France. De 1997 à 2007 environ, Euler Hermes connaissait alors une très forte croissance internationale, notamment par croissance externe. Chaque société du groupe avait une excellente connaissance de son marché domestique. Mais même parler une autre langue que la langue nationale était une difficulté dans le groupe. L'IT a beaucoup contribué à créer véritablement le groupe car c'est à cette époque que nous avons commencé à concevoir des process unifiés avec des outils globaux.

En 2009, je suis devenue DSI groupe. Mon équipe de 600 collaborateurs était répartie sur sept pays. J'ai dû mettre en oeuvre une véritable DSI groupe, une seule équipe pour un seul SI, à partir d'équipes de DSI locales. Nous avons centralisé la production, avec un déplacement physique de l'IT de chaque pays, pour tout le groupe, en France. Aujourd'hui, plus aucun informaticien ne se pose la question du pays pour lequel il travaille.



J'ai ensuite pris une année sabbatique aux Etats-Unis avec mes enfants adolescents et j'ai réalisé un Executive MBA à la Georgetown University (Washington DC). En tant que DSI, j'avais un prisme technique. J'avais besoin d'autres prismes. J'ai eu l'idée de changer de métier. Comme j'avais géré une équipe internationale de 600 personnes, j'avais un goût pour les ressources humaines. A mon retour, on m'a proposé le poste de DRH groupe, poste que j'ai occupé de 2016 à 2020.

Depuis septembre 2020, je suis au comité exécutif groupe, comme directrice exécutive transformation digitale, ressources humaines, conformité et communication. A ce titre, le DSI du groupe, Antoine George, me rapporte. Je supervise également la DRH, la communication, la conformité réglementaire (RGPD, régulation du secteur assurantiel...) et la responsabilité sociale et environnementale au travers de ce que je préfère appeler les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). En fait, il s'agit des fonctions par nature très transverses au groupe par ailleurs la transformation digitale travaille en étroite collaboration avec le DSI du groupe, Antoine George.

## **CIO. Pourquoi devient-on DRH quand on est DSI ?**

**Florence Lecoutre.** La DSI est un monde de projets et un monde d'outils. En passant de l'un à l'autre, on ne peut que donner une couleur particulière à la GRH. Une DRH classique n'est pas en mode projet. L'administratif et la paye génèrent un fort poids au quotidien. Une DRH comme celle d'Euler Hermes doit gérer des relations sociales dans 50 pays avec, par conséquent, 50 réglementations et 50 cultures différentes.

Il y avait jusqu'alors un faible travail sur la marque employeur. J'ai donc voulu accroître la place donnée à l'attraction, au recrutement, à l'engagement et à la fidélité, au développement (notamment au travers de la mobilité fonctionnelle ou géographique). Nous avons un métier très spécifique et l'obligation de former longuement à celui-ci nos collaborateurs. Par conséquent, perdre un collaborateur est un véritable coût. La mobilité géographique et fonctionnelle est un excellent outil de rétention. On parle là de 500 à 700 mobilités internes par an (soit plus de 10 % de l'effectif). Cette mobilité est aussi un excellent moyen pour avoir des profils capables de comprendre les problèmes des autres.

Le « work well », pour moi, ce n'est pas installer un baby-foot à côté de la machine à café. Ce n'est pas cela qui va rendre les gens heureux de se lever le matin pour venir travailler pour Euler Hermes. Nous veillons plutôt à l'équilibre vie professionnelle / vie privée, à la capacité de télétravail à domicile (home office), à la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC)...

En tant qu'ancienne DSI, j'ai amené à la DRH des outils. Les équipes RH ont découvert le monde des apps et des plates-formes. Mêler RH et IT, en ces temps de digitalisation, c'est très positif.

## **CIO. Pouvez-vous nous donner des exemples ?**

**Florence Lecoutre.** Les responsables RH peuvent passer jusqu'à 30 % de leur temps à répondre à des questions basiques. Nous avons donc déployé un chatbot porté par la DRH qui en maîtrise la mise en oeuvre.

Nous avons à gérer une multitude de pays, de cultures et de réglementations. Nous avons donc monté une app pour gérer l'on-boarding, du premier contact d'un candidat avec l'entreprise jusqu'à son entrée effective, pour suivre la remise des documents ou simplement maintenir le contact. Aux Etats-Unis, la période d'on-boarding ne dure que quelques jours (les préavis sont courts) mais, en Allemagne, cela dure des mois. Nous tenons désormais un même langage au niveau groupe avec des adaptations locales.

Avec la crise sanitaire, l'outil a été particulièrement utile car l'on-boarding a été largement virtuel.

## CIO. Disposez-vous toujours d'une agence digitale autonome comme cela avait été expliqué en 2017 ?

**Florence Lecoutre.** Nous disposons d'un côté d'un Datalab réunissant des développeurs, des actuaires et des data scientists. De l'autre, nous avons créé une Digital Agency avec une logique de start-up interne, en dehors des carcans des process internes. Mais, au bout de quatre ans, il était temps de la réintégrer. En effet, la start-up interne, c'est bien, mais le modèle a ses limites car, par principe, une telle structure est isolée du reste. Nous avons donc voulu remettre ses équipes totalement dans Euler Hermes.

Comme le reste du groupe Allianz, nous avons donc une équipe Data Analytics & IA. Et, de l'autre, nous avons l'équipe Digital Transformation, qui me rapporte. Ces équipes travaillent en étroite collaboration avec la DSI qui s'assure de l'intégration et industrialisation dans nos systèmes d'informations. Pour qu'une innovation soit impactante, elle ne peut pas rester à part au-delà de la mise au point du modèle et des outils.

## CIO. Depuis 2017, comment a évolué votre socle IT ?

**Florence Lecoutre.** Comme indiqué à l'époque, notre SI a été largement APIisé et, de la même façon, la bascule vers le cloud est devenue la règle. Enfin, les équipes du Datalab travaillent en étroite collaboration avec la DSI pour construire le socle data qui est le nerf de la guerre : plus de data, plus de modèles de risque, plus d'assurance-crédit !

## CIO. Sur les données, justement, quels sont les chantiers de votre équipe Data Analytics & IA ?

**Florence Lecoutre.** Au fur et à mesure de l'évolution de notre système d'information, nous créons des datalakes pour monter des modèles avec machine learning. Chez nous, l'accumulation de la data est une obsession. Nous avons des partenariats pour avoir d'un côté une accumulation d'historique, de l'autre la plus grande fraîcheur possible des données. Toute la valeur ajoutée d'Euler Hermes repose grandement sur sa capacité à agréger de la data, à la traiter et à définir ainsi des tendances.



Nous sommes donc en train d'examiner la totalité de notre chaîne de valeur pour voir où l'on peut ajouter du machine learning pour rendre les process plus efficaces.

## CIO. Au delà, quels sont vos enjeux et défis actuels ?

**Florence Lecoutre.** Notre défi principal concerne les ressources humaines. Il nous faut être certains de recruter des profils au fort atavisme data mais aussi capables de changer de métiers en évoluant dans l'entreprise. Et, ensuite, le défi est de les garder ! Nous ne pourrions jamais atteindre les objectifs fixés sans les ressources humaines adaptées. C'est aussi la raison pour laquelle la GPEC est importante, pour le développement des collaborateurs et garantir que, dans cinq ans, ils pourront travailler avec d'autres outils.

Nous travaillons ainsi à des formations pour faire évoluer les compétences de débutant à expert en data. Nous devons faire disparaître la peur de la data, faire en sorte que la data soit vue comme une aide et pas une menace sur les emplois. Nous faisons donc collaborer la DRH et des data scientists pour créer des contenus à cette fin.



UN ARTICLE RÉDIGÉ PAR

**Bertrand Lemaire**, Rédacteur en chef de CIO

/ MANAGEMENT

## Neuf bonnes pratiques pour un CV de décideur IT

Le curriculum vitae reste un élément important dans les processus de recrutement, y compris pour les fonctions exécutives. Pour aider les professionnels IT visant des postes d'encadrement et de direction informatique, CIO.com a interrogé des experts du recrutement IT afin de recueillir leurs bonnes pratiques sur la réalisation d'un CV adapté à ces fonctions.

© sasacvetkovic33-istock



© SDI Productions-istock

*Pour évoluer vers des fonctions de directions IT, la rédaction d'un CV efficace reste une étape classique, dès laquelle il faut savoir mettre en avant son leadership.*

Les conseils contradictoires sur la manière de rédiger un CV efficace affluent - et lorsqu'il s'agit de viser un poste de DSI ou équivalent, d'autres considérations viennent s'y ajouter. Au niveau exécutif, soigner la présentation de sa carrière est essentiel. Cela nécessite de savoir mettre en valeur son expérience et de faire ressortir ses réalisations et ses réussites de façon affûtée et cohérente, de sorte à montrer une trajectoire qui mène naturellement à ce rôle de leadership. Dans cet article adapté de CIO.com, des recruteurs et experts du secteur IT partagent neuf bonnes pratiques pour écrire un CV gagnant.

Note de la rédaction : ces conseils s'adressent plutôt à des candidats visant des postes de direction informatique dans des entreprises intermédiaires, ETI et filiales de grands groupes. CIO publiera prochainement un dossier consacré au recrutement de DSI dans les grandes entreprises, qui travaillent plutôt avec des cabinets privilégiant l'approche directe.

### 1 Restez concis

Quand l'on vise une position exécutive, il peut être tentant de prouver sa valeur à travers le volume d'informations. Mais pour que votre CV soit retenu, vous devez garder un CV court - maximum deux à trois pages. Quand il s'agit de réduire la longueur de votre CV, vous voudrez toujours inclure votre expérience professionnelle, les postes que vous avez occupés, les accomplissements pertinents, vos



études et les dates correspondantes, aussi tout l'art réside dans la manière de présenter les réalisations et expériences pertinentes. « Si je ne peux pas regarder votre CV et savoir qui vous êtes et ce que vous faites en cinq secondes, vous avez déjà échoué. Au mieux, un recruteur vous consacrera dix secondes avant de prendre une décision sur le futur de votre carrière. Vous ne voulez pas prendre ce risque », affirme John Garvens, coach en carrière, formateur technique et consultant Salesforce.

La concision vous force à choisir les réalisations les plus pertinentes pour le rôle visé - lisez la description du poste et assurez-vous que votre CV fait ressortir ce que l'organisation recherche pour son DSI. Si vous ne postulez pas en réponse à une annonce spécifique, choisissez les réalisations les plus en phase avec un rôle de DSI en général - en particulier celles qui reflètent vos capacités de leader. « Les recruteurs ne s'intéressent qu'aux 10 ou 15 dernières années d'expérience, et dans l'IT, ne perdez pas du temps à évoquer des logiciels et matériels obsolètes que les entreprises et les métiers n'utilisent plus », suggère Dawn D. Boyer, titulaire d'un doctorat, PDG de D. Boyer Consulting, consultante en carrière et rédaction de CV.

## 2 Soyez clair

Votre CV doit être clair et bien organisé, mais il faut éviter l'usage de graphiques, tableaux et autres choix de mise en forme susceptibles d'interférer avec les systèmes de suivi des candidatures (ATS), selon Dawn D. Boyer. Elle suggère de se limiter à une seule police simple et de s'en tenir aux « lignes, espaces et uniquement gras et italique » pour faire ressortir certains points. « N'oubliez pas ce qui est évident. Après avoir mentionné le nom de l'employeur, le lieu et la date, donnez quelques informations sur l'entreprise, sa structure, sa taille et son chiffre d'affaires. Après l'intitulé de votre poste, assurez-vous de démarrer par un paragraphe sur vos responsabilités. Ensuite, énumérez les réalisations en indiquant autant d'éléments quantitatifs que possible », conseille quant à lui Marc Lewis, PDG du cabinet de recrutement de cadres exécutifs Leadership Capital Group.

Un CV est la première étape pour obtenir un entretien, aussi vous voulez partager suffisamment d'éléments pour montrer que vous êtes un bon candidat, mais sans tomber dans l'excès avec un CV surchargé d'information. « Gardez en tête que votre CV vise juste

à vous permettre de passer à la phase des entretiens, et que vous n'avez donc pas besoin d'y détailler toute votre vie professionnelle. Une fois que vous êtes dans le processus d'entretien, vous pouvez développer davantage pour offrir à l'employeur potentiel une vision plus approfondie de ce qui vous rend unique », estime Ed Addario, CTO de Currencycloud.

### 3 Définissez votre récit de carrière et l'image que vous souhaitez transmettre

Avant de vous attaquer à la rédaction de votre CV d'exécutif, prenez le temps de réfléchir à la manière dont vous voulez présenter votre image professionnelle. Pour les recruteurs, cabinets spécialisés comme managers de l'entreprise, votre expérience de carrière raconte une histoire, et vous voulez qu'elle retranscrive la manière dont vous avez bâti vos compétences et votre expertise. Assurez-vous que vos pages publiques sur les réseaux sociaux, LinkedIn et les autres sites destinés au monde professionnel sont alignées sur votre CV et racontent la même histoire.

Dans cet exemple de refonte d'un CV ([article de CIO.com en anglais](#)), Mark Bye a travaillé avec Andrew Ysasi, président du cabinet de conseil en carrière Admovio et vice-président du fournisseur de services de stockage Vital Records Control, pour mieux développer et établir l'histoire racontée par sa carrière. Pour ce CV, Andrew Ysasi a présenté le parcours de Mark Bye et les postes souhaités de façon à dire aux recruteurs pourquoi ce dernier était qualifié pour un poste exécutif IT. Vous devez indiquer clairement le rôle que vous souhaitez, pourquoi vous êtes qualifié pour celui-ci et comment votre carrière a fait de vous le candidat idéal pour ce rôle.

### 4 Concentrez-vous sur votre valeur pour l'entreprise

Par le passé, la valeur d'un(e) DSI portait davantage sur les opérations, l'efficacité et les réductions des coûts, selon Derek Choy, DSI de l'éditeur Rainforest Q&A. Ces éléments sont toujours des compétences importantes pour votre CV, mais les entreprises veulent désormais savoir comment votre leadership peut apporter de la valeur à l'ensemble de l'organisation. Elles veulent recruter un DSI capable d'agir sur la qualité des

processus, des produits, des services et des logiciels de l'organisation à travers de solides aptitudes de leadership. « Pouvoir chiffrer les économies que vous avez permis à une entreprise de réaliser est une bonne chose, mais vous devez montrer que vous savez comment être un leader tout au long du processus de développement, en optimisant non seulement les coûts, mais également l'efficacité des processus. Les DSI doivent montrer qu'ils savent travailler avec des équipes, des produits et des outils pour mieux servir une entreprise », affirme Derek Choy.

### 5 Adaptez votre CV à la description du poste

Si cela vous intéresse d'évoluer vers des rôles de niveau DSI, prenez le temps d'analyser les descriptions de postes qui vous intéressent pour vous aider à ajuster votre CV. Lire les descriptions des postes pertinentes peut vous donner une idée des compétences et de l'expérience importantes à mettre en avant sur votre CV pour le rôle souhaité. Par exemple, Andrew Ysasi a aidé [Matthew Bond à réécrire son CV](#) (article de CIO.com en anglais) pour des rôles d'encadrement IT en cherchant avec lui des descriptions de postes pertinentes, de façon à déterminer le thème global de son CV. Après avoir examiné plusieurs descriptions de postes, tous deux ont réussi à ajuster le CV pour refléter les compétences et l'expertise que les entreprises recherchent pour un DSI ou CDO (Chief Data Officer).

Avant d'envoyer votre CV, prenez le temps de faire tous les changements et ajustements nécessaires pour vous assurer qu'il correspond parfaitement à la description du poste. Plutôt que d'envoyer le même CV à toutes les entreprises, prenez un moment pour étudier la description du poste et identifier toute compétence pertinente ou expertise que vous pouvez ajouter à votre CV.

### 6 Faites ressortir vos capacités de leadership transformationnel

Les entreprises recherchent des DSI qui portent la transformation, sachant les faire avancer, moderniser l'infrastructure IT et encourager les talents. Les départements IT doivent être plus fluides que par le passé alors que le rythme de la technologie s'accélère, et les organisations ont besoin de leaders capables de



conduire ce changement. « Par exemple, les évolutions des logiciels avaient coutume d'intervenir à un rythme annuel ou trimestriel, alors qu'aujourd'hui les entreprises sortent constamment de nouvelles mises à jour. Optimiser le processus de développement en lui-même est désormais le sujet principal, avec un fort accent sur la réduction des délais tout en maintenant la qualité. Les DSI actuels jouent un rôle clef pour faciliter ce changement, grâce à une compréhension fine des personnes, du produit et des outils qui servent à bâtir les logiciels de l'entreprise », souligne Derek Choy.

Il existe de multiples façons de montrer que vous avez des qualités de leadership transformationnel sur votre CV. Par exemple, si vous avez travaillé dans un autre secteur que celui dans lequel vous postulez, vous pouvez mettre en avant le fait que cette expérience vous donne une perspective unique », illustre Ed Addario. « Si un candidat change simplement de poste pour travailler dans une entreprise concurrente, les deux organisations ont probablement rencontré des défis très similaires - mais elles y ont sans doute répondu également avec des solutions similaires. Les candidats qui viennent d'un secteur adjacent apportent une perspective complètement différente sur la table

sur la manière de faire les choses », ajoute-t-il. Il s'agit donc de trouver des moyens de se distinguer des autres candidats en lice, tout en démontrant votre capacité en tant que leader IT innovant et porteur de changement.

## 7 Mettez en avant la progression de votre carrière

Quand vous rédigez votre CV, il est important qu'apparaisse une transition claire entre vos postes, dans votre expérience et votre background. D'une certaine façon, il s'agit de faire le récit de votre carrière en montrant comment vous êtes passé avec succès d'une opportunité à la suivante et comment vos aptitudes et votre expérience se sont construites pour devenir celles d'un DSI. Trouvez des moyens de retranscrire comment vous avez progressé dans votre carrière - à travers des promotions, des récompenses, des projets supplémentaires et tous les événements ou conférences auxquels vous avez participé. « Les DSI modernes doivent se souvenir que le CV n'est qu'un point de départ - ils doivent aussi démontrer un leadership dans leur domaine à travers leurs actions et accomplissements. Les meilleurs candidats DSI auront publié des travaux, écrit des posts de blogs, pris la parole lors de conférences et participé à la mise sur le marché de produits, prouvant qu'ils sont capables de mener le travail de transformation qu'on attend de ce rôle aujourd'hui », pointe Derek Choy.

Une bonne façon de faire ressortir votre progression de carrière est d'utiliser la courte présentation (executive summary) qui ouvre le CV. Dans cette partie, vous pouvez brièvement résumer les faits marquants de votre carrière dans un format facile à lire, de sorte que les professionnels et les managers qui recrutent n'aient pas à les chercher plus loin dans votre CV. Votre résumé de présentation donne aux recruteurs une image claire du parcours professionnel que vous détaillez dans le reste du document.

## 8 Ne négligez pas la présentation

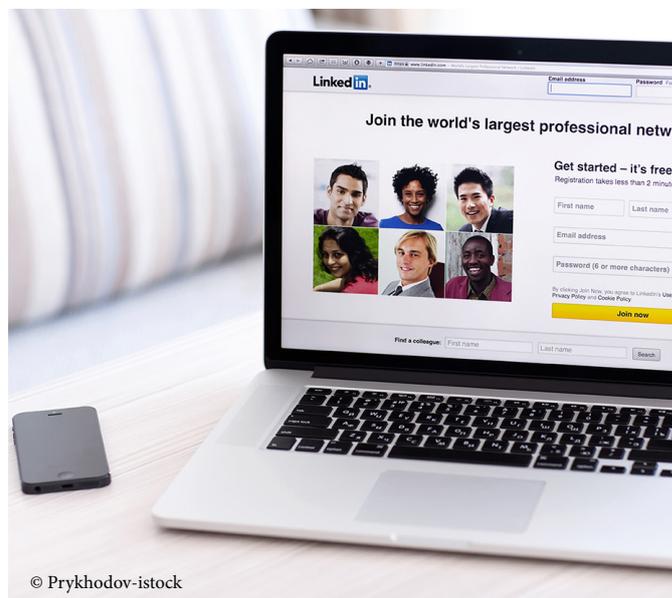
Inutile d'être un graphiste professionnel pour créer un CV attractif sur le plan esthétique. Les simples titres, polices et composants visuels fournis dans Microsoft Word peuvent suffire pour attirer l'attention sur les points saillants de votre CV. Peut-être aurez-vous envie

de mettre votre résumé de présentation en valeur avec un encadré coloré, d'inclure une photographie portrait en haut ou même d'ajouter un QR code qui amène directement les recruteurs sur votre page LinkedIn. Par exemple, lors de la refonte de son CV, Matthew Bond s'était au départ contenté d'une police Times New Roman basique, de listes à points et de texte en gras. Autant d'éléments que l'on s'attend classiquement à voir sur un CV. Mais si vous visez un poste exécutif, la dernière chose que vous souhaitez est d'envoyer un CV « typique » qui se fond dans la masse. Dans un autre exemple, [une DSI globale expérimentée](#) (article de CIO.com en anglais) a transformé son CV avec un modèle créé par le designer d'Andrew Ysasi.

Si vous ne parvenez pas à vous montrer créatif lorsque vous mettez en forme votre CV, vous avez toujours la possibilité de faire appel à un professionnel de la rédaction de CV ou à un designer pour obtenir un format efficace. En utilisant des couleurs, des formes, des puces, des titres, pieds et sauts de page, vous pouvez aisément éviter d'envoyer un CV visuellement identique à celui des autres candidats. Les recruteurs doivent parfois parcourir des centaines de CV, aussi faire un effort supplémentaire sur le design peut avoir un impact important.

## 9 Montrez vos qualités humaines

Hormis le fait d'évaluer vos capacités de leadership, certains recruteurs de cadres dirigeants utilisent également votre CV pour mieux comprendre qui vous êtes en tant qu'individu, avant le premier appel ou entretien. Grâce à la technologie, il n'a jamais été aussi facile de montrer davantage de votre personnalité aux professionnels du recrutement, à travers des blogs, des portfolios en ligne et vos comptes sur les réseaux sociaux. « Dans le monde actuel, votre profil LinkedIn est votre CV vivant. En tant que recruteur, je fais bien plus attention à ce qui est sur LinkedIn qu'au CV que vous m'envoyez. Pour illustrer ce que je viens de dire, savoir précisément quels cours vous avez suivis à l'UCLA (Université de Californie Los Angeles) m'intéresse peu, car des centaines d'autres candidats ont suivi les mêmes. Mais si vous me dites que vous avez construit une application connectée à une imprimante 3D pour bâtir des bras robotisés destinés aux militaires blessés,



cela suscite vraiment l'intérêt. Je veux vous parler », confie Peter Bugbee, associé chargé des RH chez l'éditeur Liferay.

Incluez des liens vers tout contenu pertinent pouvant montrer comment vous vous positionnez dans le secteur. Si vous êtes actifs sur Twitter, LinkedIn, GitHub, Spiceworks ou autres, vous pouvez inclure des liens dans votre CV. Si vous avez réussi à obtenir une audience qui vous suit en ligne, cela peut démontrer votre capacité à diriger et conduire les autres. Vous n'avez pas besoin d'être un leader éprouvé pour devenir DSI, mais être engagé auprès de sa communauté sur les plateformes professionnelles peut vous aider à établir votre légitimité dans le domaine.



UN ARTICLE DE SARAH K. WHITE / CIO ÉTATS-UNIS  
ADAPTATION ET TRADUCTION PAR :

**Aurélie Chandeze**, Rédactrice-en-chef adjointe