

2011 2012

étude de fonctions |  
rémunérations |  
**& Systèmes  
d'information**



Michael Page  
SYSTÈMES D'INFORMATION



étude de fonctions  
rémunérations



# **Systemes d'information**

Introduction  
Présentation  
Tendances

## LES FONCTIONS TRADITIONNELLES D'UNE DIRECTION DE L'ORGANISATION ET DES SYSTEMES D'INFORMATION

### A - LES FONCTIONS DE DIRECTION

- |                                                              |       |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Directeur de l'organisation et des systèmes d'information | p. 14 |
| 2. Directeur des études et des développements                | p. 16 |
| 3. Directeur des infrastructures et de la production         | p. 18 |
| 4. Directeur / Responsable informatique                      | p. 20 |
| 5. Directeur technique e-commerce                            | p. 22 |

### B - LES FONCTIONS ETUDES

- |                                                                        |       |
|------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Responsable de domaine / Responsable SI métier                      | p. 26 |
| 2. Chef de projet maîtrise d'ouvrage / Organisateur (Business analyst) | p. 28 |
| 3. Chef de projet maîtrise d'oeuvre                                    | p. 30 |
| 4. Ingénieur d'études et de développements                             | p. 32 |
| 5. Consultant (ERP, BI, CRM...)                                        | p. 34 |
| 6. Urbaniste / Architecte des systèmes d'information                   | p. 36 |
| 7. Ingénieur support applicatif (Business analyst)                     | p. 38 |

### C - LES FONCTIONS PRODUCTION ET INFRASTRUCTURE

- |                                                               |       |
|---------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Ingénieur ou Responsable d'exploitation                    | p. 42 |
| 2. Ingénieur ou Responsable réseaux & télécoms                | p. 44 |
| 3. Ingénieur ou Responsable systèmes                          | p. 46 |
| 4. Administrateur de bases de données / DBA                   | p. 48 |
| 5. Responsable bureautique / Responsable de parc informatique | p. 50 |
| 6. Responsable du help desk                                   | p. 52 |

### D - LES FONCTIONS TRANSVERSES

- |                                                                 |       |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Ingénieur ou Responsable qualité, méthodes                   | p. 56 |
| 2. PMO - Project management officer                             | p. 58 |
| 3. Auditeur informatique                                        | p. 60 |
| 4. Ingénieur ou Responsable sécurité                            | p. 62 |
| 5. Responsable des contrats de service / infogérance / offshore | p. 64 |
| 6. Architecte technique (applicatif ou infrastructure)          | p. 66 |

## LES FONCTIONS SPECIFIQUES AUX EDITIONS DE LOGICIELS, CABINETS DE CONSEIL & SSII

### A - LES FONCTIONS DE DIRECTION

- |                                                             |       |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Associé / Directeur de centre de profit (Business Unit)  | p. 72 |
| 2. Directeur des activités services (Professional Services) | p. 74 |
| 3. Directeur R&D                                            | p. 75 |
| 4. Ingénieur ou Directeur avant-vente / Business developer  | p. 76 |

### B - LES FONCTIONS R&D

- |                                                                            |       |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Chef de projet R&D / Responsable de lot logiciel ou d'une ligne produit | p. 80 |
| 2. Chef de produit marketing technique                                     | p. 82 |
| 3. Ingénieur ou Responsable tests & recette                                | p. 84 |

### C - LES FONCTIONS CONSEIL

- |                                                             |       |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Directeur de programme / mission / centre de compétences | p. 88 |
| 2. Consultant ou Chef de projet intégration                 | p. 90 |

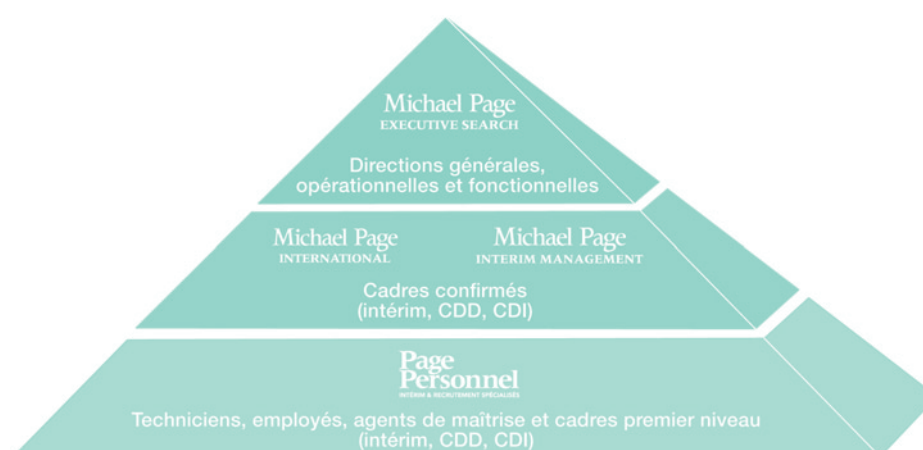
#### Annexes

- |                                                                                |       |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Organigramme type grands groupes : industrie, services, banques, assurances | p. 91 |
| 2. Organigramme type PME / PMI                                                 | p. 92 |
| 3. Organigramme type éditeurs                                                  | p. 93 |

# INTRODUCTION

Toute l'équipe de Michael Page Systèmes d'Information est heureuse de vous présenter cette nouvelle étude sur les fonctions et rémunérations des professionnels des Systèmes d'Information.

Notre activité est essentiellement basée sur le recrutement de cadres confirmés et de cadres supérieurs, les profils de techniciens, agents de maîtrise et cadres de premier niveau étant assurés par la division informatique de Page Personnel, autre marque de notre groupe.



Créée en 1991 et orientée initialement vers des recrutements en CDI dits « permanents », la division a élargi son activité, depuis 2010, au conseil opérationnel en Systèmes d'Information. Cette activité est désormais portée par Michael Page Consulting.

La division Systèmes d'Information est forte d'environ 20 consultants et managers, tous issus du monde de l'entreprise où ils ont développé des compétences informatiques techniques et/ou fonctionnelles leur permettant d'identifier et de sélectionner les profils les plus pertinents par rapport à vos besoins. [Au-delà de ces expériences et acquis métiers, Michael Page investit dans la formation \(techniques de recrutement, évolution du cadre juridique, non discrimination...\), tout au long de leur parcours.](#)

Afin de proposer des solutions adaptées aux enjeux de chaque mission, les consultants de Michael Page Systèmes d'Information s'appuient sur des méthodes de recherche complémentaires :

- approche directe à partir de notre vivier de candidats comprenant plus de 150 000 professionnels des Systèmes d'Information ou à partir des principales CVthèques du marché,
- sélection de candidats répondant aux annonces publiées, soit dans la presse écrite, soit sur internet (job boards spécialisés ou généralistes),
- chasse de profils que notre connaissance approfondie du tissu économique ainsi que des fonctions dans lesquelles nous sommes spécialisés, nous permet d'identifier.

## ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Systèmes d'Information 2011 - 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

# PRÉSENTATION

Cette étude regroupe les informations relatives à l'ensemble des postes que nous avons traités en 2010 et 2011. Elle est également le reflet de l'analyse de l'ensemble des candidatures reçues et traitées chaque mois. Nous nous sommes donc appuyés sur :

- les 350 à 400 recrutements de cadres réalisés chaque année. Les profils de poste définis ci-après sont le reflet de notre activité mais ne sauraient être exhaustifs,
- le fichier de Michael Page Systèmes d'Information composé de plus de 150 000 candidats. De celui-ci n'ont été étudiés et affinés que les dossiers de candidatures actualisés au cours des années 2010 et 2011, en particulier au travers des 5 000 candidats reçus en entretien chaque année,
- l'historique de 20 années de présence sur le marché du recrutement informatique.

Cette étude est donc organisée en deux grandes parties :

- le monde du client final,
- le monde du service et de l'édition logicielle.

Nous avons procédé parfois à des regroupements de fonctions de manière à garder une certaine lisibilité. Les définitions sont dans ce cas exhaustives.

Nous espérons que ce document vous sera utile et vous invitons à nous faire part de vos commentaires éventuels ou à nous contacter pour toute information complémentaire.

Le champ d'application des Systèmes d'Information ne cesse de s'élargir. Hier principalement perçue comme support au métier, la Direction et Organisation des Systèmes d'Information est aujourd'hui un élément de différenciation (gain de productivité, interconnexion entre les entreprises), voire un canal de distribution essentiel (e-commerce, accès aux services financiers en ligne).

Les grands projets de refonte des SI sont aussi très généralement la concrétisation d'évolution dans les organisations et les processus. La Direction des Systèmes d'Information est donc souvent motrice dans le changement, c'est la raison pour laquelle le Département Organisation lui est souvent rattaché.

L'activité des DOSI évoluant vers une connaissance toujours plus fine du métier de l'entreprise, il y a naturellement une externalisation (infogérance, onshore, nearshore, offshore) croissante d'une partie de son activité jugée non stratégique afin d'optimiser les coûts (mutualisation des ressources dans le cadre de l'hébergement de serveurs), les tâches à faible valeur ajoutée (par exemple les Pilotes d'exploitation) et enfin les fonctions ne semblant aujourd'hui plus stratégiques (Développeurs).

La limite de l'externalisation réside dans la capacité à analyser réellement le gain qui en résulte à moyen terme et dans la définition de ce qui est ou sera demain une fonction critique ne devant pas être sous-traitée (qualité du service rendu, perte de souplesse, perte de compétences internes...).

De par ces changements, de nouvelles fonctions sont apparues aussi bien chez l'utilisateur que dans le monde du service.

Tout d'abord, la dimension de plus en plus globale des projets a conduit les « informaticiens » à mieux comprendre les problématiques business de leurs clients internes ou externes, les obligeant, intuitivement ou délibérément, à se spécialiser, soit techniquement dans le sens de l'expertise technologique (Sécurité, Architecture, EAI...), soit fonctionnellement dans celui de l'expertise métier (Supply Chain, Finance, Achats...).

Parallèlement, la complexité de ces mêmes projets, liée principalement aux enjeux technologique, géographique et métier, a fait naître des méthodologies (ITIL, CMMI, Prince 2...) et des processus internes plus stricts. Là aussi, les compétences se sont adaptées et de nouvelles fonctions ont vu leur poids se renforcer, soit dans le management et la coordination de projets (Directeur de Programme, Project management officer...), soit dans le contrôle et l'audit (Organisateur, Auditeur, Responsable Qualité...).

Enfin, dernière grande évolution, nous constatons l'individualisation croissante des rémunérations par le biais quasi-systématique d'une partie variable obtenue sur réalisation d'objectifs.





# LES FONCTIONS TRADITIONNELLES D'UNE DIRECTION DE L'ORGANISATION ET DES SYSTEMES D'INFORMATION





## **A - LES FONCTIONS DE DIRECTION**

- |                                                              |       |
|--------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Directeur de l'organisation et des systèmes d'information | p. 14 |
| 2. Directeur des études et des développements                | p. 16 |
| 3. Directeur des infrastructures et de la production         | p. 18 |
| 4. Directeur / Responsable informatique                      | p. 20 |
| 5. Directeur technique e-commerce                            | p. 22 |

# 1 - Directeur de l'organisation et des systèmes d'information

## Rattachement

- Président directeur général
- Directeur général
- Secrétaire général
- Directeur administratif et financier

## Responsabilités

Le Directeur de l'organisation et des systèmes d'information a la responsabilité de définir et de mettre en œuvre la politique SI en accord avec la stratégie de l'entreprise, en veillant à respecter les règles de gouvernance et de manière à apporter une plus-value concurrentielle aux métiers.

Généralement, membre du comité de direction, c'est à lui que revient le rôle de :

- mettre en concordance les besoins des clients de l'entreprise, la stratégie de la société et les technologies offertes par le marché,
- assurer la liaison entre la DOSI et les autres départements de la société,
- fixer et valider les grandes évolutions des SI de l'entreprise. Il est responsable de la conception, de la mise en œuvre et du maintien en conditions opérationnelles du système d'information, de sa qualité et de son intégrité,
- définir et ajuster les budgets de son département ; évaluer et préconiser les investissements en fonction des technologies souhaitées, des solutions possibles (internes ou externes) en tenant compte de leur efficacité et de la maîtrise des risques,
- gérer les moyens matériels et humains du département,
- choisir et implanter des progiciels intégrés (ERP) ou réalisés en interne,
- garantir la continuité du service informatique et télécoms fourni aux utilisateurs,
- représenter la DOSI auprès de certaines instances professionnelles.

## Formation et Parcours

Il est diplômé d'une école d'Ingénieurs ou d'une école supérieure de commerce ou de tout autre équivalent universitaire. Il s'agit parfois d'un ancien opérationnel (Directeur financier, organisation ou achats) ou Directeur/Associé d'un cabinet de conseil ; ces domaines étant directement liés aux systèmes d'information.

Quelle que soit son expérience précédente, le Directeur de l'organisation et des systèmes d'information doit posséder :

- une connaissance large des systèmes d'information,
- une connaissance fine des applications et des technologies utilisées,
- une connaissance des métiers et de l'organisation de l'entreprise, en termes de culture générale et économique,
- une expérience de manager, capable de fédérer les compétences (sous-traitance, partenaires extérieurs, achats de logiciels, de matériels ou de prestations...),
- une méthodologie dans la gestion de projets.

## Tendance

Les systèmes d'information étant de plus en plus fréquemment des éléments clés de la rentabilité, les Directeurs de l'organisation et des systèmes d'information sont directement impliqués dans la stratégie de l'entreprise. Les technologies de l'internet et/ou l'utilisation des PGI (Progiciel Gestion Intégré ou ERP), au cœur du métier de beaucoup d'entreprises, contribuent à élargir leur rôle.

Dans les grands groupes, le Directeur des systèmes d'information peut évoluer vers une fonction de Directeur général adjoint en charge de l'informatique, de la logistique/supply chain, de l'organisation et éventuellement des achats pour son expérience dans la négociation des contrats avec des partenaires externes et dans la conduite du changement.

## Rémunération

Les salaires des Directeurs de l'organisation et des systèmes d'information sont en général supérieurs à la moyenne dans des secteurs comme la banque et l'assurance et dans les structures internationales. De plus en plus, nous raisonnons en termes de « package » comprenant une partie fixe et une partie variable (0 à 30%, jusqu'à 100% dans certains cas extrêmes), des avantages en nature (téléphone, voiture...), voire des actions de la société.

| TAILLE DE LA DSI<br>EN ETP | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 30 - 50                    | 75 - 90                             |                |
| 50 - 100                   | 90 - 120                            |                |
| > 100                      | 100 - 180                           |                |

ETP : Equivalent Temps Plein

Ces chiffres sont variables en fonction du secteur d'activité (finance, pharmaceutique, e-commerce...) et de la dimension internationale du poste.

## 2 - Directeur des études et des développements

### Rattachement

- Directeur de l'organisation et des systèmes d'information
- Directeur informatique

### Responsabilités

Le Directeur des études et des développements est responsable de la création, de la maintenance et de l'évolution du parc applicatif. Il intervient principalement en management de projets et joue un grand rôle d'interface entre les différentes Directions métier et la Direction informatique. En conséquence, ses responsabilités couvrent :

- la participation à l'élaboration de schémas directeurs, à l'urbanisation du SI en veillant à la cohérence de ce dernier,
- l'ensemble des études fonctionnelles,
- les liaisons avec les départements utilisateurs, parfois par le biais d'un département MOA qui peut lui être rattaché. Les exigences et les connaissances accrues de certains utilisateurs rendent cet aspect primordial et nécessitent une adaptation toujours plus forte des applications aux besoins des opérationnels,
- le rôle d'architecte ; organise et répartit le travail des équipes de conception et de développement (Chef de projet, Responsable d'applications),
- les relations avec les prestataires de services et certains fournisseurs externes,
- la veille technologique et la définition des orientations techniques (méthodologie, qualité, outils de développement...).

### Formation et Parcours

C'est un Ingénieur ou équivalent universitaire. Il possède au minimum une quinzaine d'années d'expérience professionnelle. La connaissance des métiers de l'entreprise ou une forte culture sur les aspects fonctionnels (finance, logistique, production...) sont indispensables. De plus, en fonction de la stratégie de la DSI, la maîtrise des processus liés aux PGI-ERP ainsi que la connaissance d'un ERP peuvent s'avérer nécessaires.

### Tendance

Ce poste n'existe que lorsque le service informatique est important ou pour les entreprises ayant un applicatif métier stratégique. Il anime une équipe de 10 personnes au minimum dont les champs d'intervention seront la plupart du temps délimités en fonction des domaines fonctionnels. Le recours à des prestations techniques extérieures (externalisation de développements spécifiques ou intégration de PGI par un cabinet de conseil) déplace les compétences du département études vers une expertise fonctionnelle plus importante.

La valeur ajoutée du candidat se résume dans sa connaissance du métier de l'entreprise. Ainsi, le poste a tendance à se détacher des aspects techniques pour s'orienter davantage vers une réflexion autour de l'évolution des applications spécifiques, véritable enjeu stratégique. Etant à même de gérer de nombreux projets simultanément, on s'attachera principalement aux qualités organisationnelles, pédagogiques et méthodologiques.

Il existe un équivalent chez les éditeurs ou dans le monde du conseil que l'on nomme alors Directeur recherche & développement ou Directeur technique.

## Rémunération

| TAILLE DE LA DIRECTION<br>DES ÉTUDES EN ETP | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |                |
|---------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| < 20                                        | 50 - 75                             | © Michael Page |
| 20 - 100                                    | 65 - 90                             |                |
| > 100                                       | 90 - 140                            |                |

ETP : Equivalent Temps Plein

Ces chiffres sont variables en fonction du secteur d'activité (finance, pharmaceutique, e-commerce...) et de la dimension internationale du poste. Une partie variable entre 10 et 20% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 3 - Directeur des infrastructures et de la production

### Rattachement

- Directeur de l'organisation et des systèmes d'information
- Directeur informatique

### Responsabilités

Le Directeur des infrastructures et de la production a la charge d'assurer la continuité de service des moyens informatiques. Il intervient donc sur les aspects les plus techniques de la DSI. Dans ce cadre, il assure :

- la définition de la stratégie technique de la production et le choix des applicatifs de contrôle et de supervision. De ce fait, il définit l'architecture technique pour optimiser la fiabilité et les coûts du SI. Il est, par ailleurs, au fait des normes en vigueur type ITIL,
- le pilotage des aspects sécurité des SI (physique et logique). Il peut aussi, dans certaines structures, se voir confier la responsabilité des méthodes et de la qualité,
- la disponibilité des systèmes de l'entreprise et la performance des transactions. Dans ce cadre, il est responsable de la mise en place des plateformes de tests (limites, performance...) et des plans de secours informatiques (PRA, PCA...),
- l'encadrement d'une équipe interne mais aussi de prestataires dans le cadre d'une infogérance,
- le suivi du budget et des engagements de dépenses. Il est, de ce fait, le responsable des contrats de services liés aux externalisations (hébergement, infogérance...) d'un point de vue financier et contractuel,
- la collaboration avec la Direction des études, lors de la mise en production de nouvelles applications par ses équipes.

### Formation et Parcours

C'est un Ingénieur ou équivalent, possédant 15 ans d'expérience minimum dans le domaine de l'architecture, de l'exploitation et de l'ingénierie des systèmes. Sur ce métier, les formations initiales de niveau Bac +2/3 sont cependant assez fréquentes. Ses compétences sont équilibrées entre les aspects techniques (connaissance de plusieurs plateformes), méthodologiques et managériaux.

### Tendance

Ce type de poste se retrouve essentiellement dans les structures où le service informatique est important. En général, il anime en interne au minimum 15 à 20 salariés ainsi que des prestataires. Ce poste se retrouve principalement dans les sociétés où la volumétrie traitée est très importante (banque, assurance, grande distribution, grande industrie...) ou dans les environnements nécessitant une très forte disponibilité, par exemple la finance de marché.

La demande pour ce type de poste reste stable puisqu'il garantit pour les entreprises la disponibilité de l'ensemble de leur système d'information.

## Rémunération

| TAILLE DE LA DIRECTION DES<br>INFRASTRUCTURES ET DE LA<br>PRODUCTION EN ETP | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |                |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| < 20                                                                        | 55 - 75                             | © Michael Page |
| 20 - 100                                                                    | 60 - 100                            |                |
| > 100                                                                       | 90 - 130                            |                |

ETP : Equivalent Temps Plein

Ces chiffres sont variables en fonction du secteur d'activité (finance, pharmaceutique, e-commerce ...) et de la dimension internationale du poste. Une partie variable entre 10 et 20% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 4 - Directeur / Responsable informatique

### Rattachement

- Directeur général
- Directeur administratif et financier
- Secrétaire général

### Responsabilités

Au sein de la société, le Directeur/Responsable informatique porte la responsabilité du bon fonctionnement de l'« outil » informatique et de ses évolutions. Ses responsabilités couvrent alors :

- la définition de la stratégie et des objectifs de l'informatique, en coordination avec les autres départements de la société,
- la garantie de la fiabilité, de la cohérence et de l'évolution du système d'information sur le plan technique et fonctionnel,
- l'organisation du département informatique tant sur le plan humain que sur le plan matériel,
- la prise en charge de l'ensemble des projets informatiques de la société, qu'ils soient liés aux études ou à l'évolution des infrastructures techniques,
- la définition et le contrôle du budget ou d'une partie de celui-ci suivant son importance,
- la gestion des relations avec les fournisseurs externes et les éventuels prestataires de service,
- la veille technologique et la force de proposition vis-à-vis de sa Direction.

### Formation et Parcours

Le Directeur/Responsable informatique est le plus souvent un Ingénieur ou équivalent, mais on trouvera également de bons candidats issus de formation de niveau Bac +2/3 dans l'univers des PME/PMI. Il a, en général, plus de 5 ans d'expérience. Les autodidactes se font de plus en plus rares.

### Tendance

Le titre de Directeur/Responsable informatique représente finalement une palette de profils très vaste. Ce poste évolue en fonction de la taille de l'entreprise, du pur technicien au manager. On le retrouve très souvent dans les PME/PMI intégrées dans un groupe international, ce qui implique une capacité de négociation pour valoriser les intérêts et les particularités de la filiale par rapport aux recommandations de la DSI groupe.

Par définition, la fonction se veut généraliste, pour autant les profils seront orientés plus études ou architecture technique, en fonction de l'importance des applications métiers dans le système d'information de l'entreprise.

## Rémunération

| TAILLE DE LA SOCIÉTÉ EN NOMBRE D'UTILISATEURS | RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE EN K€ |                |
|-----------------------------------------------|----------------------------------|----------------|
| 0 - 100                                       | 40 - 60                          | © Michael Page |
| 100 - 300                                     | 50 - 70                          |                |
| 300 - 500                                     | 60 - 80                          |                |

ETP : Equivalent Temps Plein

Ces chiffres sont modulables s'il s'agit d'un Responsable informatique de site ou de filiale. Pour le secteur du conseil (juridique, audit, fiscal...) ou dans le cas de siège social (population de cadres dirigeants), la rémunération sera majorée. Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 5 - Directeur technique e-commerce

### Rattachement

- Directeur général
- Directeur des opérations
- Directeur des systèmes d'information

### Responsabilités

Il a pour mission de gérer le développement, la maintenance et la disponibilité du site ainsi que toutes les applications métiers de l'entreprise (finance, logistique, marketing...), dans le cadre d'une société dans le domaine du e-commerce. Dans ce contexte, ses responsabilités concernent :

- la participation à la stratégie de la société et la déclinaison de celle-ci en un schéma directeur informatique (évolutivité des solutions, capacité à monter en charge...),
- la coordination avec les Directions opérationnelles,
- l'analyse des aspects fonctionnels, la politique d'affiliation et la stratégie de partenariat,
- la gestion du budget et des ressources humaines de son département,
- la détermination des choix technologiques de l'architecture et des solutions de sécurité,
- la conduite des projets applicatifs, des phases de tests et de recette, l'établissement des documentations techniques et la supervision de la maintenance des applications,
- l'organisation de son service exploitation et la prise de décisions sur toutes les mesures nécessaires (outsourcing, PRA...), de manière à assurer une disponibilité 24/7 du site internet, de faire face aux pics de charge ou aux agressions externes,
- la mise en place d'une démarche qualité.

### Formation et Parcours

Diplômé d'une école d'Ingénieurs ou d'un cursus universitaire équivalent, c'est une personne expérimentée dans le secteur du web. On s'attachera plus particulièrement aux problématiques de volumétrie et de disponibilité pour qualifier le candidat adéquat. Une expérience d'au moins 7 années est requise.

### Tendance

C'est l'un des pivots du comité de direction des sociétés de e-commerce car l'action de son département permet de traduire les orientations commerciales et marketing de l'entreprise. Au fait de l'innovation technique, il doit mettre celle-ci en œuvre pour fournir un avantage concurrentiel à sa structure tout en garantissant une disponibilité quasi permanente du site.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 7                                        | NS                                  |                |
| 7 - 15                                       | 50 - 90                             |                |
| > 15                                         | 65 - 110                            |                |

NS : Non Significatif

Une partie variable entre 10 et 15% de la rémunération annuelle fixe est communément admise. Elle sera calculée sur des critères qualitatifs et quantitatifs, tels que la disponibilité, la volumétrie, l'évolutivité...





## **B - LES FONCTIONS ETUDES**

|                                                                        |       |
|------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Responsable de domaine / Responsable SI métier                      | p. 26 |
| 2. Chef de projet maîtrise d'ouvrage / Organisateur (Business analyst) | p. 28 |
| 3. Chef de projet maîtrise d'oeuvre                                    | p. 30 |
| 4. Ingénieur d'études et de développements                             | p. 32 |
| 5. Consultant (ERP, BI, CRM...)                                        | p. 34 |
| 6. Urbaniste / Architecte des systèmes d'information                   | p. 36 |
| 7. Ingénieur support applicatif (Business analyst)                     | p. 38 |

## Rattachement

- Directeur de l'organisation et des systèmes d'information
- Directeur des études et des développements
- Directeur de département métier

## Responsabilités

Interlocuteur privilégié de la Direction opérationnelle (supply chain, commerciale...) ou fonctionnelle (finance, RH...) dont il a la charge, le Responsable de domaine/Responsable SI métier se doit de maîtriser le(s) domaines fonctionnel(s) sous sa responsabilité. En fonction des organisations, la MOA peut lui être directement rattachée. En conséquence, il a pour principales responsabilités :

- la cohérence et l'évolution de l'ensemble des projets informatiques qui lui sont confiés,
- la participation au choix de progiciels ou, si nécessaire, à la construction d'applicatifs internes (ou systèmes propriétaires), en apportant un point de vue métier pertinent,
- la mise en œuvre et le suivi des projets en définissant clairement les priorités et les objectifs, en établissant les budgets et en planifiant les besoins en ressources ainsi que les délais,
- la gestion des développements spécifiques ou du déploiement des applications ainsi que la maintenance corrective et/ou évolutive du domaine existant,
- l'animation d'une équipe de professionnels des systèmes d'information : Chefs de projet, Ingénieurs d'études et de développements, Business analysts, etc.,
- la prise en charge de la formation et du support aux utilisateurs par le biais de ses équipes.

## Formation et Parcours

Il est diplômé d'une école d'Ingénieurs ou d'un équivalent universitaire, éventuellement d'une école de commerce, avec au moins 5 ans d'expérience professionnelle. Le Responsable de domaine possède une solide expérience des études lui ayant permis de développer une forte expertise métier ainsi que la maîtrise de projets complets (gestion de toutes les phases de leur cycle de vie et de mise en œuvre d'un système).

## Tendance

Le poste de Responsable de domaine existe traditionnellement dans les DSI de grands groupes où la transversalité est un axe d'optimisation, dans les environnements métiers très spécialisés de type banque, assurance, industrie ainsi que dans les structures déployant des ERP. Dans le cadre d'une MOE externalisée, son rôle s'apparentera davantage à celui d'une MOA.

Le poste de Responsable de domaine se différencie de celui de Directeur de projet par l'attachement à un sujet fonctionnel précis. Il nécessite autant la maîtrise de projets et de déploiements d'envergure que la capacité de répondre aux problèmes de proximité et d'organisation.

## Rémunération

| TAILLE DU SERVICE<br>EN ETP | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 5 - 15                      | 50 - 70                             |                |
| 15 - 25                     | 60 - 85                             |                |
| > 25                        | 70 - 100                            |                |

ETP : Equivalent Temps Plein

Une partie variable entre 5 et 15% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 2 - Chef de projet maîtrise d'ouvrage / Organisateur (Business analyst)

### Rattachement

- Responsable de département fonctionnel
- Directeur des études
- Directeur de projet
- Responsable de l'organisation
- Responsable informatique

### Responsabilités

Le Chef de projet maîtrise d'ouvrage assure le lien entre les besoins d'un Département opérationnel et la Direction informatique. Dans ce cadre, sa mission consiste à :

- aider les utilisateurs à exprimer et formaliser leurs besoins,
- animer les groupes de projets de façon transverse et coordonner les différents intervenants sur le projet,
- élaborer le cahier des charges fonctionnel,
- piloter les tests et la recette fonctionnels,
- suivre l'évolution des applications et leur maintenance (lorsque celles-ci sont en production),
- planifier les formations nécessaires aux utilisateurs finaux.

En résumé, le Chef de projet MOA est responsable du suivi fonctionnel du projet. Son rôle principal consistera à mettre en relation deux départements (technique et opérationnel), en veillant à la bonne déclinaison technique des besoins exprimés par les divisions métiers ; il assure un reporting régulier auprès de sa Direction et de ses clients internes.

Dans certains cas de figure, il peut aussi intervenir dans la refonte des processus métiers et/ou des organisations.

### Formation et Parcours

Ecole d'Ingénieurs ou de commerce ou encore cursus universitaire avec au moins 4 années d'expérience professionnelle. C'est parfois un utilisateur détaché auprès du service informatique afin de recenser, d'exprimer et de formuler les besoins fonctionnels d'un service particulier (production, logistique, finance...).

Plus généralement, le Chef de projet MOA maîtrise la méthodologie de conduite de projets et très souvent, un environnement fonctionnel spécifique (finance, production, ressources humaines...). Il est utile pour les Chefs de projet de compléter leurs compétences par des formations en management, en gestion et en organisation.

## Tendance

La demande se porte principalement sur des Chefs de projet connaissant soit un secteur d'activité (banque, industrie...), soit un domaine fonctionnel précis (production, finance, logistique...).

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 2 - 5                                        | 40 - 60                             |                |
| 5 - 10                                       | 50 - 70                             |                |
| > 10                                         | 65 - 80                             |                |

ETP : Equivalent Temps Plein

Une partie variable entre 5 et 15% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 3 - Chef de projet maîtrise d'œuvre

### Rattachement

- Directeur des études
- Responsable de domaine / Responsable SI métier
- Responsable informatique
- Directeur de projet

### Responsabilités

Au sein du département études, il veille à la bonne réalisation du projet de développement sur ses aspects techniques. Ses principales tâches concernent :

- l'analyse du cahier des charges fonctionnel rédigé par la MOA afin d'élaborer son pendant technique,
- la définition du calendrier de mise en œuvre ainsi qu'un devis de réalisation. Il est, de facto, responsable du respect des délais et des budgets,
- l'établissement des ressources à mettre en œuvre en fonction de l'architecture matérielle et logicielle,
- la mise en œuvre du développement complet d'applications ou de l'intégration de progiciels,
- l'encadrement d'une équipe de Développeurs ou d'Ingénieurs d'études (cas d'un développement spécifique), de Consultants techniques ou fonctionnels (cas d'un ERP). Les équipes peuvent être internes, mixtes ou composées exclusivement de prestataires (inshore, onshore, offshore),
- le pilotage de la phase de tests unitaires et de recette et la validation de la documentation technique,
- la mise en place des formations nécessaires aux utilisateurs finaux et aux membres de l'équipe informatique,
- le suivi de l'évolution des applications et leur maintenance évolutive, lorsqu'elles sont en production.

### Formation et Parcours

Diplômé d'une école d'Ingénieurs ou d'un équivalent universitaire, le candidat possède en général au moins 5 années d'expérience. Le Chef de projet est capable de maîtriser toutes les étapes de la vie d'un projet (analyse technique, programmation, tests, recette, documentation et formation des utilisateurs). Il est utile pour les Chefs de projet de compléter leurs compétences techniques par des formations en management opérationnel de projets (animation d'équipes, gestion des plannings, gestion des budgets...).

### Tendance

Comme pour le poste de Chef de projet MOA, une compétence sectorielle ou fonctionnelle (industrie, banque, assurance, RH, finance, supply chain...) est également appréciée.

Sur certaines niches fonctionnelles et/ou techniques, on assiste à une véritable flambée des salaires.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 2 - 5                                        | 40 - 60                             | © Michael Page |
| 5 - 10                                       | 50 - 70                             |                |
| > 10                                         | 65 - 80                             |                |

Une partie variable entre 5 et 15% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 4 - Ingénieur d'études et de développements

### Rattachement

- Responsable informatique
- Chef de projet maîtrise d'œuvre
- Responsable de domaine / Responsable SI métier
- Manager

Ce poste est fondamental dans la carrière des Ingénieurs et peut être considéré comme l'étape nécessaire et complémentaire à leur formation d'origine.

### Responsabilités

Véritable cheville ouvrière des projets, son champ d'action varie significativement en fonction de son expérience, de ses compétences « métier » et de l'organisation de sa société. De manière générale, ses responsabilités peuvent comprendre :

- la participation à l'analyse fonctionnelle des besoins des utilisateurs (étude de faisabilité) et à la rédaction du cahier des charges,
- la rédaction des spécifications techniques de certains lots dans le cadre de projets importants,
- la prise en charge du développement des applications,
- la mise en place des tests et recette des applications développées et la rédaction des documentations,
- la mise en production et l'intégration des produits,
- le support auprès des utilisateurs (maintenance évolutive et corrective),
- la mise en place d'un reporting auprès de la personne qui l'encadre.

Ces tâches peuvent être partagées entre plusieurs individus. Dans les projets les plus importants, l'Ingénieur de développements dépend d'un Ingénieur d'études.

### Formation et Parcours

Il est diplômé d'un BTS ou DUT Informatique et plus souvent d'une école d'Ingénieurs ou d'un équivalent universitaire.

Quand le marché est sous tension, certaines sociétés de services reprennent la sélection de profils de niveau Bac +5 scientifique hors informatique (mathématiques, chimie, physique, etc.) afin de couvrir leurs besoins. Ces salariés seront alors formés en interne.

### Tendance

Généralement, les Ingénieurs d'études et de développements ont quelques années d'expérience. Certains secteurs d'activité (R&D logicielle, finance de marché...) sont de plus en plus intéressés par le recrutement de candidats ayant au moins 7 années d'expérience. Nous nous rapprochons dans ces cas d'un modèle anglo-saxon où l'expertise technique est fortement valorisée.

Au sein des sociétés utilisatrices, le salarié est apprécié pour sa polyvalence et sa compréhension de domaines fonctionnels précis (gestion, comptabilité, finance, commercial, etc.) qui lui permettent une meilleure compréhension du cahier des charges des utilisateurs. La polyvalence est alors une qualité fondamentale.

Ce profil doit donc être capable de s'adapter aux différentes technologies de l'entreprise (web, outils de reporting...) et d'intervenir en soutien technique sur différents projets.

A contrario, l'Ingénieur d'études et de développements en SSII/conseil/éditeur est en général plus spécialisé sur une technologie.

En résumé, l'Ingénieur d'études et de développements travaille principalement sur 3 types d'intervention :

- les applications web (JAVA/J2EE, .NET...),
- les applications PGI (ERP, EAI, CRM, BI...),
- les applications spécifiques ou propriétaires.

## Rémunération

Pour les profils d'experts les plus seniors, la rémunération n'est pas forcément liée à la taille de l'entreprise. La maîtrise d'un langage très recherché (ABAP, JAVA, C#...), plus que la taille de la société, influe sur la rémunération.

|                                                          | NOMBRE D'ANNÉES<br>D'EXPÉRIENCE<br>SUR LE SUJET<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION<br>ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |
|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Domaine informatique<br>embarquée / industrielle         | 0 - 2                                                           | 30 - 40                                |
|                                                          | 2 - 7                                                           | 35 - 55                                |
|                                                          | > 7                                                             | 45 - 65                                |
| Domaine progiciel (SAP, Oracle,<br>Siebel, BO...)        | 0 - 2                                                           | 32 - 40                                |
|                                                          | 2 - 7                                                           | 38 - 55                                |
|                                                          | > 7                                                             | NS                                     |
| Domaine objet (JAVA, C#,<br>C++...)                      | 0 - 2                                                           | 30 - 42                                |
|                                                          | 2 - 7                                                           | 38 - 60                                |
|                                                          | > 7                                                             | 50 - 90                                |
| Environnement libre (PHP)                                | 0 - 2                                                           | 30 - 40                                |
|                                                          | 2 - 7                                                           | 36 - 60                                |
|                                                          | > 7                                                             | NS                                     |
| Environnement moyen ou grand<br>systèmes (Cobol, RPG...) | 0 - 2                                                           | NS                                     |
|                                                          | 2 - 7                                                           | 30 - 40                                |
|                                                          | > 7                                                             | 40 - 55                                |
| Requêtage                                                | 0 - 2                                                           | 30 - 38                                |
|                                                          | 2 - 7                                                           | 38 - 50                                |
|                                                          | > 7                                                             | NS                                     |

© Michael Page

NS : Non Significatif

## 5 - Consultant (ERP, BI, CRM...)

### Rattachement

- Directeur de mission
- Directeur consulting / Directeur professional services
- Manager
- Directeur de projet
- Responsable de domaine / Responsable SI métier
- Responsable de centre de compétences

### Responsabilités

La définition du rôle d'un Consultant varie en fonction de la société qui l'emploie. Profil technico-fonctionnel en cabinet de conseil (paramétrage, conduite du changement) ou technique en SSII, il s'agit soit d'une personne œuvrant dans la mise en place d'un produit ou d'une technologie, soit un expert intervenant de manière ponctuelle uniquement dans une dimension d'audit et de conseil. Pour réaliser cela, sa mission consiste à :

- analyser l'existant,
- étudier les besoins fonctionnels et/ou techniques des clients,
- participer à la rédaction des cahiers des charges techniques et/ou fonctionnels,
- intégrer ou déployer et paramétrer les logiciels,
- développer des spécifiques,
- réaliser des tests et la recette,
- rédiger la documentation technique et/ou les manuels des utilisateurs,
- former les utilisateurs et mener la conduite du changement.

### Formation et Parcours

Diplômé d'une formation de type école d'Ingénieurs, de commerce ou équivalent universitaire, les profils techniques sont issus des métiers opérationnels (Ingénieur de développements, Ingénieur systèmes...). Les profils fonctionnels viennent d'un vaste champ de formations et de métiers. Certains candidats peuvent pousser la logique commerciale plus avant pour devenir Ingénieurs avant-vente puis Ingénieurs d'affaires.

### Tendance

Les Consultants fonctionnels sont principalement formés au sein de cabinets de conseil et de SSII, sur un produit spécifique. Cependant dans certaines sociétés, des salariés issus du «métier» (RH, logistique, finance...) peuvent basculer sur ce type de fonction après avoir participé à un premier projet, le plus souvent comme utilisateur clef.

Certaines sociétés finales constituent des centres de compétences regroupant ces profils, notamment sur SAP, dans le cadre de grands programmes pluriannuels.

L'importance des équipes nécessaires à certains grands projets conduit ces candidats vers des fonctions d'encadrement comme celles de Manager ou de Directeur de mission.

La demande soutenue des entreprises utilisatrices pour se faire assister dans la mise en œuvre et le déploiement de systèmes intégrés de gestion ou de solutions techniques complexes, a très fortement accru l'intérêt pour cette fonction.

On peut ajouter que la dimension mondiale de certains grands projets permet aux titulaires de ces postes d'envisager une évolution de carrière internationale. Cela nécessite alors une grande disponibilité et une forte mobilité.

## Rémunération

La rémunération des Consultants varie beaucoup en fonction des environnements et des compétences fonctionnelles et techniques. Les Consultants intervenant dans des domaines très ciblés (reporting financier, BI, ERP, etc.) sont en général sur le haut des fourchettes indiquées ci-dessous.

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 2                                        | 35 - 42                             |                |
| 2 - 5                                        | 38 - 55                             |                |
| > 7                                          | 50 - 70                             |                |

Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 6- Urbaniste / Architecte des systèmes d'information

### Rattachement

- Directeur de l'organisation et des systèmes d'information
- Directeur des études et des développements

### Responsabilités

L'Urbaniste nourrit son intervention de l'analyse (ou audit) de l'existant et des perspectives d'évolution du métier de la société ainsi que des technologies. A partir de cette étude, il formule des recommandations stratégiques et une déclinaison opérationnelle (conception ou adaptation du SI). A contrario, l'Architecte du SI a une vision essentiellement technique, son action se déroule donc en aval de celle de l'Urbaniste. Il intervient dans la mise en œuvre de l'alignement du SI par rapport à ces préconisations. Dans ce cadre, il :

- propose des scénarii d'évolution du système d'information et les retranscrit sur la cartographie en garantissant leur intégrité au regard du schéma directeur,
- établit les schémas de circulation d'information et choisit les standards à employer pour permettre les échanges de données,
- étudie l'existant et identifie les contraintes techniques de confidentialité et de validité sur les données. Il expérimente et valide les nouveaux standards,
- conçoit une architecture technique et fonctionnelle du système d'information en collaboration avec les instances décisionnelles concernées en veillant au respect des contraintes externes et internes (délais, coûts, risques...),
- définit le plan qualité, évalue sa pertinence et sa cohérence par rapport aux cibles et aux systèmes existants,
- joue un rôle important dans le support (méthodologique ou technique) apporté aux équipes d'études et de développements,
- assure la veille technologique.

L'Architecte du SI doit plus particulièrement vérifier et analyser les impacts des nouvelles solutions, définir et gérer les standards techniques, promouvoir l'architecture technique auprès des équipes. Pour tout nouveau projet technologique, il participe à l'étude d'impact et préconise des choix techniques en vue d'assurer la cohérence de cette évolution.

### Formation et Parcours

Diplômés d'une formation de type école d'Ingénieurs ou son équivalent universitaire, les candidats à un poste d'Urbaniste ont au moins 15 ans d'expérience dans les domaines de la conduite de projets et de la mise en place d'infrastructures. Une forte compétence fonctionnelle est nécessaire pour lier évolution du SI et du métier.

### Tendance

La complexité (intégration d'éléments exogènes de type progiciels...) et la rapidité d'évolution des systèmes d'information, tant sur le plan technique que fonctionnel, favorisent naturellement le développement de cette fonction. De ce fait, certains secteurs comme la banque, l'assurance ou l'industrie manifestent un intérêt croissant pour ce poste.

L'intégration dans le système d'éléments de plus en plus interdépendants, la nécessité de maîtriser le risque de perte d'intégrité ainsi que l'obligation de s'adapter aux évolutions juridiques, financières et fonctionnelles sont les grands enjeux de ce poste.

## Rémunération

La rémunération de ce type de candidat est fonction de l'étendue de ses compétences fonctionnelles et techniques mais aussi des responsabilités qu'il a pu exercer au préalable (Architecte, DSI, Directeur de programmes, Responsable des études...). Le secteur d'activité et la rareté du profil dans ce domaine seront aussi déterminants.

De manière classique, la rémunération commencera autour de 75 K€ et pourra dépasser les 120 K€ de salaire fixe annuel.

Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération fixe annuelle est communément admise.

## 7 - Ingénieur support applicatif (Business analyst)

### Rattachement

- Responsable centre de support
- Directeur professional services
- Directeur technique
- Directeur métier
- Manager

### Responsabilités

En tant qu'interface entre les utilisateurs et le département informatique, cette fonction entretient une relation privilégiée et pérenne avec ses interlocuteurs. On parlera d'Ingénieur support applicatif quand le périmètre d'activités sera basé sur un logiciel et de Business analyst quand il s'agira d'un domaine fonctionnel. Il est animé d'un grand sens du service et ses responsabilités couvrent :

- le support de niveau 2-3,
- la prise en compte des demandes d'évolutions ou la qualification des anomalies détectées,
- la formalisation du cahier des charges pour l'éditeur ou le département technique,
- la remontée de l'information aux services techniques et le suivi de la résolution des bugs informatiques,
- la validation du cahier de recettes et le suivi de la qualité des applicatifs,
- la supervision de la livraison des applicatifs, le pilotage à distance des interventions des techniciens,
- la conduite du changement.

### Formation et Parcours

De formation Ingénieur, école de commerce ou équivalent universitaire, l'Ingénieur support applicatif possède en général une expérience sur les aspects techniques ou fonctionnels. En matière de promotion interne, cela peut être un ancien utilisateur, appelé «key user».

### Tendance

Le titulaire du poste doit posséder un bon niveau de communication et être animé par le désir de répondre positivement aux demandes des utilisateurs (sens du service client). Il maîtrise les flux de l'entreprise et dispose d'une vision globale d'un domaine fonctionnel. La pratique courante de l'anglais est requise et celle d'une langue supplémentaire souvent exigée du fait de l'internationalisation de cette fonction.

Au final, il acquiert une maîtrise technique des outils de l'entreprise et une vision fonctionnelle des métiers associés. Il s'agit d'un poste évolutif vers des fonctions de Chef de projet interne.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 2                                        | 30 - 40                             | © Michael Page |
| 2 - 5                                        | 38 - 50                             |                |
| > 5                                          | 45 - 65                             |                |

Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.





## **C - LES FONCTIONS PRODUCTION ET INFRASTRUCTURE**

|                                                               |       |
|---------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Ingénieur ou Responsable d'exploitation                    | p. 42 |
| 2. Ingénieur ou Responsable réseaux & télécoms                | p. 44 |
| 3. Ingénieur ou Responsable systèmes                          | p. 46 |
| 4. Administrateur de bases de données / DBA                   | p. 48 |
| 5. Responsable bureautique / Responsable de parc informatique | p. 50 |
| 6. Responsable du help desk                                   | p. 52 |

# 1 - Ingénieur ou Responsable d'exploitation

Nous avons choisi de regrouper ces deux fonctions, la définition du poste est donc exhaustive et s'amende en fonction du profil retenu.

## Rattachement

- Directeur de la production
- Directeur des opérations

## Responsabilités

Son service assure directement la disponibilité des applications. Ainsi, son rôle consiste à :

- assurer les mises en production (organisation, tests, gestion des plannings équipes...),
- garantir la qualité du service rendu aux utilisateurs en maintenant en conditions optimales les moyens d'exploitation et en veillant au respect des normes et des critères de performance,
- analyser et gérer les incidents (compréhension des anomalies, résolution et amélioration des processus),
- animer les réunions pointues et les cellules de crise en forte interaction avec la Direction des études,
- conduire des projets liés aux systèmes de sauvegarde ou aux plans de reprise d'activité,
- gérer l'activité de l'unité par la mise en place d'indicateurs (performances, coûts, délais), de procédures, de normes de type ITIL,
- piloter les relations avec les différents prestataires et fournisseurs, notamment dans les cadres de l'infogérance (partielle ou totale) et de l'hébergement,
- manager et animer une équipe (composée de Pilotes, d'Analystes et d'Ingénieurs d'exploitation) et organiser le travail en fonction des impératifs du métier (24/24, 7/7, astreintes).

## Formation et Parcours

Ingénieur ou issu d'un cursus universitaire, voire d'une formation de niveau Bac +2/3 en informatique, le Responsable exploitation justifie d'une expérience d'au moins 5 ans au sein d'un service exploitation. Il possède une expertise technique liée aux systèmes d'exploitation (Mainframe, AS400, Microsoft, Unix ou Linux) et des aptitudes au management et à l'encadrement d'équipes. La maîtrise et l'expérience de la mise en œuvre de normes de type ITIL deviennent quasi obligatoires.

## Tendance

L'exigence croissante en performance (disponibilité et intégrité) des systèmes, notamment en matière de « haute disponibilité » contribue à rendre cette fonction clef au sein de l'organisation des systèmes d'information. Il se positionne donc comme un pilote de l'activité de son département et se doit d'avoir une vision transversale de plus en plus fine. Il est en relation forte avec la Direction des études et dans certaines organisations avec les différentes Directions fonctionnelles de l'entreprise. Certains départements exploitation ont ainsi créé la fonction de correspondant par métier. Cela permet de donner à chaque Direction opérationnelle un interlocuteur à même d'avoir une vision sur le parc applicatif qui lui correspond et ce, quelles que soient les plateformes techniques impliquées.

Ce profil se retrouve désormais aussi dans les sociétés d'e-commerce ainsi que chez les éditeurs de logiciels fonctionnant en mode SaaS (Software as a Service).

## Rémunération

| TAILLE DU SERVICE<br>EN ETP | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|-----------------------------|-------------------------------------|----------------|
| Pas d'encadrement           | 35 - 48                             |                |
| < 15                        | 45 - 70                             |                |
| 15 - 30                     | 60 - 80                             |                |
| > 30                        | 70 - 100                            |                |

ETP : Equivalent Temps Plein

Une partie variable entre 5 et 15% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 2- Ingénieur ou Responsable réseaux & télécoms

Nous avons choisi de regrouper ces deux fonctions, la définition du poste est donc exhaustive et varie en fonction du profil retenu.

### Rattachement

- Directeur des systèmes d'information
- Responsable informatique
- Directeur de la production
- Directeur des opérations

### Responsabilités

Son rôle est d'assurer l'accessibilité et la disponibilité des moyens de communication. Seul ou avec une équipe, il assure :

- la fiabilité, la cohérence et l'évolution des architectures LAN, WAN et télécoms,
- la mise en place de l'infrastructure réseaux,
- la prise en charge de tous les aspects réseaux étendus et téléphonie (transmission de données, de voix et d'images),
- le maintien et l'évolution des logiciels de gestion télécoms pour les annuaires, la taxation, le trafic et les alarmes notamment,
- la gestion des ressources externes (opérateurs, constructeurs, intégrateurs...) et la négociation des contrats d'intervention et de maintenance des prestataires ; ses équipes internes étant souvent réduites,
- la veille technologique (bancs de test, benchmark, salons...),
- le suivi des budgets, des contrats de service et des investissements,
- la supervision du suivi technique et de la programmation du traitement des appels.

### Formation et Parcours

Ingénieur ou diplômé d'un cursus universitaire équivalent en télécoms ou informatique, il est obligatoirement spécialisé dans cette branche des SI et possède au moins 2 ans d'expérience.

### Tendance

Dans les entreprises qui utilisent la téléphonie comme outil de travail principal, les Responsables télécoms déploient de plus en plus de systèmes intégrant téléphonie et informatique (ACD, CTI, CRM). Deux facteurs sont à l'origine de la création ou du nouveau dimensionnement du profil de Responsable télécoms :

- facteur technologique : le développement des offres VoIP & ToIP, la disponibilité de réseau haut débit et le développement des architectures VPN justifient la recherche de candidats spécialisés dans les télécoms,
- facteur économique : l'interdépendance croissante des entreprises ainsi que l'informatisation de la relation avec le client expliquent la hausse des budgets « télécoms ». Parallèlement, la concurrence de l'offre télécoms induit une logique d'optimisation des coûts. Le Responsable télécoms est donc aussi un gestionnaire de budget (cogestion des achats matériels et de prestations).

Une certification de type CISCO est un plus.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 3                                        | 30 - 45                             | © Michael Page |
| 3 - 7                                        | 40 - 65                             |                |
| > 7                                          | 50 - 80                             |                |

Pour être positionné sur le haut de la fourchette, le poste doit comprendre du management. Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 3- Ingénieur ou Responsable systèmes

Nous avons choisi de regrouper ces deux fonctions, la définition du poste est donc exhaustive et varie en fonction du profil retenu.

### Rattachement

- Directeur informatique
- Responsable informatique
- Directeur de la production
- Directeur des opérations

### Responsabilités

Il a la charge, seul ou avec son équipe, d'assurer le bon fonctionnement des serveurs de l'entreprise. Pour assurer la disponibilité des applications, son rôle consiste à :

- définir ou participer à la définition des besoins, des architectures à mettre en place et gérer les interconnexions entre le système et le réseau. Il maîtrise donc différents protocoles,
- installer les systèmes et les réseaux (hardware, middleware et software) ou gérer les interventions des sociétés extérieures le cas échéant. Dans le cas de configurations vastes et/ou complexes, il est accompagné par des Administrateurs/Techniciens dont il assure l'encadrement,
- piloter l'administration et optimiser le fonctionnement des serveurs,
- développer de petites applications spécifiques. Il produit et analyse en particulier les statistiques de performance et mène les actions correctives,
- prendre en charge la veille technologique.

### Formation et Parcours

Diplômé d'un Master 2 spécialisé ou d'une école d'Ingénieurs, il est forcément expérimenté et dans le cas de l'Ingénieur systèmes maîtrise principalement un système d'exploitation (MVS, UNIX, Windows, AS400...).

### Tendance

La généralisation des projets internet/intranet, des plateformes ASP et des interconnexions accroît la dimension d'architecture liée à ce poste.

La différence entre la fonction d'Ingénieur et de Responsable réside principalement dans la taille des entreprises et dans l'importance des systèmes d'information utilisés ; les PME/PMI n'ayant pas l'utilité de constituer une équipe dédiée, emploient généralement des candidats moins diplômés et aguerris. Au sein des plus grands groupes, la nature et le volume des échanges informatiques nécessitent la constitution d'équipes possédant une formation supérieure et une expérience technique plus pointue sur une technologie.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 3                                        | 30 - 45                             | © Michael Page |
| 3 - 7                                        | 37 - 60                             |                |
| > 7                                          | 45 - 75                             |                |

Les certifications professionnelles (Microsoft, Cisco, Sun...) contribuent en général à une hausse des rémunérations. Pour être positionné sur le haut de la fourchette, le poste doit comprendre du management. Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 4- Administrateur de bases de données / DBA

### Rattachement

- Directeur des études
- Responsable de l'exploitation
- Responsable informatique
- Directeur technique
- Responsable systèmes

### Responsabilités

Son rôle est d'assurer la disponibilité des données stockées et d'améliorer en permanence cette accessibilité. De ce fait, ses tâches couvrent :

- le développement, la construction et l'administration des bases de données,
- le suivi du bon fonctionnement des bases,
- le suivi de leur cohérence et de leurs performances à travers des tâches de tuning et dé-doublonnage,
- la gestion des autorisations d'accès pour les utilisateurs,
- la collaboration avec l'ensemble des Chefs de projet, du fait de son rôle d'interface entre les Directions études et production,
- la participation à l'installation des outils liés aux applications décisionnelles, aux systèmes de sauvegarde,
- la rédaction de la documentation,
- le respect de l'intégrité des données et de l'existence de back-up (mirroring). Il travaille en étroite collaboration avec le Responsable systèmes pour assurer la sécurité des données.

### Formation et Parcours

Diplômé d'une école d'Ingénieurs ou d'un équivalent universitaire, il a le plus souvent une première expérience d'au moins 3 années et est issu du monde des études ou de la production.

### Tendance

La fonction d'Administrateur de bases de données, poste d'expertise par excellence, se situe en dehors des aléas de la conjoncture économique.

Dans un contexte de multiplication de projets, la création du poste de DBA Etudes, rattaché à la Direction des études, a pour objectif d'accompagner les équipes de développements (dans un rôle d'architecture). Cela démontre l'importance croissante de la gestion, de l'intégrité et de la sécurisation des données au sein des entreprises. Il a son pendant au sein du Département production (DBA Production) qui aura un rôle beaucoup plus tourné vers l'exploitation, la maintenance et l'amélioration des performances des bases.

Une certification éditeur apporte un plus en terme de rémunération.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 3 - 5                                        | 45 - 65                             | © Michael Page |
| 5 - 10                                       | 45 - 70                             |                |
| > 10                                         | 55 - 85                             |                |

Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.  
Pour les fonctions (réservées aux plus expérimentés) d'Architecte DBA ou de Manager de DBA, les rémunérations fixes sont majorées d'environ 10 à 20%.

## 5 - Responsable bureautique / Responsable de parc informatique

### Rattachement

- Directeur administratif et financier
- Directeur des infrastructures et de la production

### Responsabilités

Son rôle est d'assurer aux utilisateurs le bon fonctionnement de leurs postes de travail (fixes ou mobiles). Il peut dans certaines organisations avoir la responsabilité des solutions de mobilité. Aidé de son équipe, ses principales responsabilités consistent à :

- participer aux choix stratégiques concernant l'évolution des postes de travail (clients légers/lourds, politique de sécurité, masterisation du poste de travail...),
- mettre en place les normes et procédures de type ITIL pour structurer et optimiser le fonctionnement du service,
- définir les niveaux de qualité de service (Service Level Agreement) en négociant avec les Directions opérationnelles,
- élaborer et mettre en place la politique de maintenance du parc micro au niveau matériel et logiciel,
- encadrer et animer l'équipe micro bureautique, composée d'Administrateurs et de Techniciens micro réseau,
- organiser la formation des utilisateurs,
- assurer les relations avec les fournisseurs et les prestataires de services,
- assurer une veille technologique.

### Formation et Parcours

La demande de formation s'oriente de plus en plus fréquemment vers un niveau Ingénieur ou équivalent universitaire. Il faut cependant noter qu'il existe des formations de niveau Bac +2/3, spécialisées dans ce domaine et fournissant des candidats de bon niveau avec des compétences très adaptées aux besoins des entreprises.

La formation n'est pas toujours un critère déterminant. A contrario, la personnalité est l'un des éléments principaux. Etant en contact permanent avec les utilisateurs finaux, il doit en effet être animé par la notion de service client et être doté d'un bon niveau de communication.

### Tendance

Le service micro bureautique est la plupart du temps le point d'entrée de l'utilisateur vis-à-vis du système d'information. Une attention toute particulière est donc portée par les DSI sur ces recrutements.

## Rémunération

| NOMBRE D'UTILISATEURS | NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE EN K€ |
|-----------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|
| 200 - 1 000           | 2 - 5                                     | 33 - 50                          |
|                       | 5 - 10                                    | 40 - 60                          |
|                       | > 10                                      | 50 - 65                          |
| 1 000 - 5 000         | 2 - 5                                     | NS                               |
|                       | 5 - 10                                    | 45 - 65                          |
|                       | > 10                                      | 50 - 70                          |
| > 5 000               | 2 - 5                                     | NS                               |
|                       | 5 - 10                                    | NS                               |
|                       | > 10                                      | 55 - 90                          |

© Michael Page

NS : Non Significatif

Dans un environnement contraignant de type salle de marchés, les rémunérations peuvent être fortement majorées ou avec une partie variable supplémentaire importante.

## 6- Responsable du help desk

### Rattachement

- Directeur informatique
- Directeur de la production
- Responsable bureautique

### Responsabilités

Son service assure l'assistance téléphonique aux utilisateurs sur des problématiques techniques ou applicatives. Dans ce cadre, il prend en charge :

- l'assistance aux utilisateurs (système d'information interne : internet, logiciel, bureautique, matériel, autorisation...),
- le pilotage du service support,
- la gestion d'un système de suivi des incidents (hiérarchisation, organisation et gestion jusqu'à la résolution),
- la mise en place d'un système d'indicateurs de performances (KPI) sur la qualité des services rendus aux utilisateurs (respect des Service Level Agreement),
- l'optimisation du remplacement du matériel (amortissement, prévention...),
- la participation aux projets globaux d'un point de vue « bonnes pratiques » et l'anticipation des évolutions du support afin de garantir le niveau de service,
- la conduite du changement auprès d'utilisateurs variés.

### Formation et Parcours

Traditionnellement issus de formation de niveau Bac +2/3 (de type Licence professionnelle, BTS ou DUT), l'internationalisation de ce type de poste a pour conséquence l'arrivée de candidats plus diplômés, de niveau Bac +5. Ce poste requiert une certaine maturité et quelques années d'expérience, en raison du management.

### Tendance

L'objectif d'une telle cellule est de créer « un point d'entrée » pour les utilisateurs au sein du service informatique.

Il est à noter que l'usage de l'anglais, voire d'une autre langue européenne, est souvent indispensable pour résoudre les problèmes les plus sérieux car ils sont souvent traités dans le pays d'origine de la société ou au sein d'une cellule help desk internationale.

Une certification ITIL est un plus.

## Rémunération

| NOMBRE D'UTILISATEURS | NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE FIXE EN K€ |
|-----------------------|-------------------------------------------|----------------------------------|
| 200 - 1 000           | 2 - 5                                     | 30 - 50                          |
|                       | 5 - 10                                    | 35 - 55                          |
|                       | > 10                                      | 40 - 60                          |
| 1 000 - 5 000         | 2 - 5                                     | 33 - 50                          |
|                       | 5 - 10                                    | 40 - 60                          |
|                       | > 10                                      | 40 - 65                          |
| > 5 000               | 2 - 5                                     | NS                               |
|                       | 5 - 10                                    | 40 - 60                          |
|                       | > 10                                      | 40 - 65                          |

© Michael Page

NS : Non Significatif

Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.





## **D - LES FONCTIONS TRANSVERSES**

|                                                                 |       |
|-----------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Ingénieur ou Responsable qualité, méthodes                   | p. 56 |
| 2. PMO - Project management officer                             | p. 58 |
| 3. Auditeur informatique                                        | p. 60 |
| 4. Ingénieur ou Responsable sécurité                            | p. 62 |
| 5. Responsable des contrats de service / infogérance / offshore | p. 64 |
| 6. Architecte technique (applicatif ou infrastructure)          | p. 66 |

# 1 - Ingénieur ou Responsable qualité, méthodes

Nous avons choisi de regrouper ces deux fonctions, la définition du poste est donc exhaustive et varie en fonction du profil retenu.

## Rattachement

- Directeur de l'organisation et des systèmes d'information
- Directeur des études et des développements
- Directeur technique
- Directeur R&D

## Responsabilités

Traditionnellement présent dans l'univers des éditeurs, ce type de fonction a tendance à se retrouver au sein des grands groupes utilisateurs (industrie, banque, assurance). Il reflète le souci de qualité et la professionnalisation dans la gestion des grands projets du fait de leur impact croissant sur la performance des Directions métiers. Dans ce cadre, le titulaire du poste a pour principales missions :

- la définition des règles de gouvernance des projets (rôles et responsabilités des différents comités : COMEX, COPIL...) et des règles de reporting,
- la définition des normes en collaboration avec la Direction des systèmes d'information,
- l'animation et la coordination des équipes informatiques dans le cadre de l'application des normes (CMMI, ITIL, Prince 2...) et des méthodes en vigueur. Il met en place les recommandations,
- la mise en place des indicateurs de qualité ainsi que leur standardisation. En outre, il est responsable de l'adéquation entre les développements réalisés et les différents indicateurs de suivi,
- la vérification des plannings de réalisations. Il diagnostique et analyse les dysfonctionnements opérationnels éventuels,
- la participation à la conduite du changement.

## Formation et Parcours

Le candidat est diplômé d'une formation de type école d'Ingénieurs, de commerce ou équivalent universitaire. Une première expérience opérationnelle dans le monde des études ou des infrastructures, voire en cabinet de conseil, est généralement la règle. Plus rarement, un profil uniquement issu du monde de la qualité peut être considéré.

## Tendance

Les sociétés à croissance rapide, utilisant des technologies récentes et/ou ayant des équipes réparties sur différents sites, sont amenées à développer cette fonction qui correspond à un seuil dans l'évolution de leurs systèmes d'information. Le développement des pratiques offshore et la forte tendance du marché, qui imposent aux entreprises de « normer » l'ensemble de leurs processus, généralisent ce type de fonction. Ce poste est présent chez les éditeurs qui ont dépassé une certaine taille, afin de permettre le passage vers une production logicielle « industrialisée », cela pour améliorer la qualité du produit et ainsi prévenir les risques d'insatisfaction des clients et des utilisateurs.

Il est à noter également que les profils les plus seniors pourront se voir attribuer également des tâches en organisation. Dans ce cadre, les niveaux de rémunération seront alors nettement plus élevés. Concernant les profils juniors, la complexité du poste réside dans son positionnement par rapport aux équipes de développement. Il s'agit de ne pas empiéter sur les prérogatives du Chef de projet lors de la mise en place de méthodologies et de normes projet.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 2 - 5                                        | 35 - 50                             |                |
| 5 - 10                                       | 42 - 70                             |                |
| > 10                                         | 65 - 90                             |                |

Une partie variable entre 0 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 2- PMO - Project management officer

### Rattachement

- Directeur des systèmes d'information
- Directeur des études
- Responsable cellule PMO / projets
- Directions opérationnelles orientées métier ou client

### Responsabilités

Le PMO a pour principales missions de piloter un portefeuille de projets et de proposer une vision transversale de l'avancée de ces derniers. Il est ainsi en charge de définir et de promouvoir un référentiel commun de pilotage de projets, applicable à l'ensemble des domaines concernés (MOA comme MOE).

Interlocuteur privilégié de l'ensemble des intervenants, il doit pouvoir proposer une vision consolidée et immédiate de l'état d'avancement des projets. En relation directe avec les opérationnels métiers, il agit aussi en support des équipes projets (Directeurs de projet et/ou Chef de projet) pour poser des jalons, proposer une méthode, des processus et outils, mais aussi une vision instantanée et précise des nombreux indicateurs de pilotage.

En synthèse, ses principales missions couvrent :

- la gestion du portefeuille de projets (avancement, priorités, suivi budgétaire, risques, etc.),
- le suivi des supports administratifs, logistiques et opérationnels aux projets,
- la mise en place de tous les outils et reportings nécessaires,
- le conseil et l'accompagnement des Chefs de projet,
- l'organisation et le suivi du comité de projet et du comité de pilotage,
- la coordination des Chefs de projet.

### Formation et Parcours

Il est diplômé d'une école d'Ingénieurs ou d'une école supérieure de commerce ou de tout autre équivalent universitaire. Généralement, il dispose d'une solide expérience en pilotage de projets complexes (le plus souvent sur un périmètre international), soit au sein d'un grand groupe, soit en société de services chez un éditeur. Dans certains cas, il peut être issu des métiers de la qualité et de l'organisation.

Il est habitué à mener des projets dans leur globalité, à encadrer de nombreuses équipes et maîtrise parfaitement l'ensemble des phases d'un projet.

Il peut arriver que le PMO soit un profil plus junior lorsqu'il s'agit d'une fonction de pilotage pure. Dans ce cas, il possède malgré tout une formation supérieure et une première expérience en gestion de projets. Il est alors en charge du reporting lié au projet et intervient en tant que support aux opérationnels (métiers et projets).

## Tendance

Il ne fait pas office de maîtrise d'ouvrage. Son périmètre d'intervention est focalisé sur le pilotage et le respect des engagements indépendamment du domaine fonctionnel concerné. Pour autant, en fonction des structures, il peut être consulté sur la faisabilité de certains projets. Il mettra ainsi à disposition son expérience et son retour d'expérience sur des sujets/projets identiques ou proches (faisabilité vs délais, coûts, best practices...). Sur les très grands programmes, le PMO est assisté d'une équipe.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| < 5                                          | 30 - 50                             |                |
| 5 - 10                                       | 50 - 75                             |                |
| > 10                                         | 65 - 95                             |                |

Une partie variable entre 10 et 15% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 3 - Auditeur informatique

### Rattachement

- Directeur de l'audit
- Directeur de l'organisation et des systèmes d'information
- Inspection générale

### Responsabilités

Son rôle est d'auditer la bonne conformité des pratiques et du fonctionnement d'un service en comparaison avec les normes et règles en vigueur. Pour cela, ses responsabilités couvrent :

- la participation à l'évolution des référentiels d'audit et des méthodologies,
- la prise en charge de la préparation des missions d'audit en définissant non seulement les objectifs à atteindre mais également les moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (entretiens, revue de procédures, cartographie des applications et des flux, réalisation de tests...),
- la participation à l'audit des systèmes d'information sous l'angle de l'organisation, de la stratégie, de la planification des moyens informatiques, des aspects réglementaires (SOX, Bâle II, Loi de Sécurité Financière), des normes informatiques (ITIL, COBIT), du plan de continuité d'activité (PCA), de l'exploitation des systèmes informatiques, de la sécurité informatique...,
- la rédaction, en fin de mission, des rapports d'audit incluant le diagnostic mais également les recommandations,
- le suivi du reporting de ses interventions à son supérieur hiérarchique.

### Formation et Parcours

Diplômé d'une grande école d'Ingénieurs, de commerce ou d'une formation universitaire équivalente, il dispose généralement d'une expérience d'au moins 3 ans acquise au sein d'un cabinet de conseil en systèmes d'information ou d'audit. Une certification de type CISA ainsi que la connaissance des ERP et des aspects liés à la sécurité sont le plus souvent nécessaires.

### Tendance

Au sein des sociétés finales, l'Auditeur informatique peut évoluer vers un poste en AMOA.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 3                                        | 35 - 50                             |                |
| 3 - 7                                        | 45 - 75*                            |                |
| > 7                                          | 60 - 110*                           |                |

\* Pour être positionné sur le haut de la fourchette, le poste doit comprendre du management.

Une partie variable entre 0 et 15% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 4- Ingénieur ou Responsable sécurité

Nous avons choisi de regrouper ces deux fonctions, la définition du poste est donc exhaustive et s'amende en fonction du profil retenu.

### Rattachement

- Directeur de l'organisation et des systèmes d'information
- Directeur de l'exploitation et de la production
- Directeur technique
- Directeur des opérations
- Manager

### Responsabilités

Il a en charge la sécurité physique et/ou logique des systèmes d'information de la société vis-à-vis des menaces externes (virus, espionnage industriel, malveillance...). Pour réaliser cela, il a pour principales responsabilités :

- la garantie du bon niveau de sécurité du système d'information de l'entreprise, tant au niveau de l'architecture technique qu'applicative (sécurité physique des équipements et logique des applicatifs),
- l'analyse des risques selon les différentes normes et méthodes en cours (ISO 17799, BS 7799-2, Mehari, critères communs, EBIOS...), l'évaluation sécuritaire (produits, processus, outils...),
- l'explication et la mise en perspective des risques liés aux aspects sécurité et leurs impacts auprès des différentes Directions métiers,
- le rôle de force de proposition et de conseil (définition et mise en place d'une politique sécurité, veille technologique),
- la conduite de la mise en œuvre des solutions,
- la rédaction des guides de sécurité, documents de certification (profils, cibles et politiques de sécurité) et la capitalisation des bonnes pratiques,
- la participation à la veille technologique et la contribution aux réflexions autour de l'évolution de l'offre.

### Formation et Parcours

Il est diplômé d'une grande école d'Ingénieurs ou d'une formation universitaire équivalente. Une expérience de plusieurs années soit dans une fonction technique, soit dans les métiers liés à l'audit est généralement demandée en fonction du profil recherché. De la même manière, une certification de type CISSP, CISA, CISM est souvent requise.

## Tendance

Après un certain engouement pour cette fonction et d'une manière générale pour les problématiques de sécurité et de normes (notamment en raison du dynamisme des nouvelles technologies et de la place grandissante des SI au sein des entreprises), on constate aujourd'hui un recentrage des compétences requises et des voies d'accès à ce type de fonction.

Pour ce poste, on va plus souvent rechercher des candidats qui pourront assurer un double rôle ; d'une part, évangéliser, éduquer et expliquer une politique globale de sécurité sur le long terme et d'autre part, jouer le rôle de relais technique interne et externe.

Si le rôle stratégique de la fonction est évident, c'est avant tout un arbitrage entre coût et bénéfice escompté (la protection absolue étant illusoire).

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 3                                        | 30 - 45                             |                |
| 3 - 7                                        | 42 - 60                             |                |
| > 7                                          | 55 - 110*                           |                |

\* Pour être positionné sur le haut de la fourchette, le poste doit comprendre du management.

Une partie variable entre 0 et 15% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 5 - Responsable des contrats de service / infogérance / offshore

### Rattachement

- Directeur de l'organisation et des systèmes d'information
- Directeur des études et des développements
- Directeur de la production / infogérance

### Responsabilités

Son rôle est de définir une politique d'externalisation et/ou d'en assurer la réalisation et son suivi. A ce titre, ses missions concernent :

- l'identification des applications, des infrastructures et des projets susceptibles d'être « externalisés »,
- la définition des bonnes pratiques internes (transfert de connaissances, demandes personnalisées, validation des réalisations et processus d'amélioration) à mettre en œuvre pour réussir à garantir la satisfaction des utilisateurs à moindre coût,
- la détermination du périmètre de l'opération et l'élaboration du contrat de service, base de la relation contractuelle et technique avec le sous-traitant,
- la participation à la sélection du prestataire et à la négociation en collaboration avec son management et les services juridique et achat,
- l'évaluation du niveau de risque potentiel et des coûts cachés de ce type d'opération,
- l'organisation de l'interface entre les Directions utilisatrices internes et les ressources externes,
- le suivi et la réalisation des engagements du prestataire (animation de comités de pilotage).

### Formation et Parcours

Il est diplômé d'une formation de type école d'Ingénieurs, de commerce ou équivalent universitaire. C'est un opérationnel ayant un minimum de 7 ans d'expérience professionnelle, voire plus en fonction de l'importance du périmètre et des budgets qui lui sont confiés. Il doit parler couramment anglais et disposer de bonnes bases en matière financière, fiscale et juridique.

### Tendance

Compte tenu du développement des phénomènes d'externalisation (infogérance, onshore, nearshore, offshore, centres de services ou de compétences...), ce poste est en plein essor. Le sujet, délicat à étudier voici quelques années, est désormais traité plus librement y compris au sein de groupes français. Les domaines d'intervention et la grille de lecture des sujets étudiés peuvent être extrêmement larges (développements / R&D, infrastructure, poste de travail...) ou au contraire très pointus.

## Rémunération

|                            | NOMBRE D'ANNÉES<br>D'EXPÉRIENCE DU<br>TITULAIRE | RÉMUNÉRATION<br>ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |
|----------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| SSII - Cabinets de conseil | 5 - 10                                          | 45 - 65                                |
|                            | 10 - 15                                         | 50 - 80                                |
|                            | > 15                                            | 60 - 100                               |
| Sociétés utilisatrices     | 5 - 10                                          | 45 - 60                                |
|                            | 10 - 15                                         | 50 - 80                                |
|                            | > 15                                            | 60 - 90                                |

© Michael Page

Il est à noter que la partie infogérance d'infrastructures rémunère moins bien que celle liée à l'offshore applicatif.

Une partie variable entre 10 et 20% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 6 - Architecte technique (applicatif ou infrastructure)

Pour la fonction d'Architecte, en fonction de la nature du champ d'intervention, on distingue 2 principales dénominations :

- Architecte infrastructure, intervenant majoritairement sur les problématiques systèmes, réseaux, messagerie, exploitation...
- Architecte applicatif, expert sur les questions liées aux plateformes type .NET, J2EE, EAI...

### Rattachement

- Directeur des études et des développements
- Directeur des infrastructures et de la production
- Directeur technique
- Directeur R&D
- Directeur de projet

### Responsabilités

Dans des environnements de plus en plus complexes, il intervient comme un expert dans la bonne utilisation ou la bonne adéquation des technologies retenues. Ainsi, ses responsabilités couvrent les domaines suivants :

- la participation à la rédaction du cahier des charges technique pour répondre aux besoins des utilisateurs,
- la définition du design, de l'architecture des solutions et la participation à la modélisation des données,
- l'utilisation, la veille de la bonne déclinaison des méthodologies (UML, Extreme Programming, Agile, Prince 2, ITIL...) et la participation à la formation des équipes à ces outils,
- l'harmonisation et l'industrialisation de l'ensemble des composants et des applications,
- l'audit et la réalisation des préconisations de l'existant,
- la veille technologique permanente pour évaluer et identifier les innovations utiles et pertinentes.

### Formation et Parcours

Il est diplômé d'une formation de type école d'Ingénieurs ou équivalent universitaire. Une première expérience d'au moins 5 dans le développement ou dans l'ingénierie systèmes est nécessaire.

### Tendance

Cette fonction est en forte croissance au sein des sociétés utilisatrices car elle permet de garantir la maîtrise d'un pan technologique du SI et de l'intégrer avec succès dans un ensemble plus vaste. Cela a induit la création et le développement de cabinets de conseil spécialisés en architecture pour répondre à cette demande.

## Rémunération

|                           | NOMBRE D'ANNÉES<br>D'EXPÉRIENCE DU<br>TITULAIRE | RÉMUNÉRATION<br>ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |
|---------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Architecte infrastructure | 0 - 5                                           | NS                                     |
|                           | 5 - 10                                          | 45 - 70                                |
|                           | > 10                                            | 50 - 85                                |
| Architecte applicatif     | 0 - 5                                           | NS                                     |
|                           | 5 - 10                                          | 50 - 75                                |
|                           | > 10                                            | 60 - 90                                |

© Michael Page

NS : Non Significatif

Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.  
On constate une majoration de l'ordre de 10 à 20% du salaire fixe dans le monde du conseil.



## LES FONCTIONS SPECIFIQUES AUX EDITEURS DE LOGICIELS, CABINETS DE CONSEIL & SSII





## **A - LES FONCTIONS DE DIRECTION**

- |                                                             |       |
|-------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Associé / Directeur de centre de profit (Business Unit)  | p. 72 |
| 2. Directeur des activités services (Professional Services) | p. 74 |
| 3. Directeur R&D                                            | p. 75 |
| 4. Ingénieur ou Directeur avant-vente / Business developer  | p. 76 |

# 1 - Associé / Directeur de centre de profit (Business Unit)

## Rattachement

- Président directeur général
- Directeur général
- Directeur des opérations

## Responsabilités

Son rôle est de gérer une offre de service et de manager une équipe en ayant la responsabilité d'un centre de profit. Ses missions concernent :

- la participation à la définition de la stratégie de l'entité en lien avec les dirigeants du groupe ou avec la Direction commerciale,
- l'analyse des marchés et leur anticipation permanente (veille concurrentielle), de façon à définir et à développer efficacement son offre produit ou service,
- le maintien de bonnes relations avec ses clients et la participation à l'acquisition de nouveaux contrats lors des phases d'avant-vente,
- l'animation, la formation et la motivation de son équipe composée de Directeurs de projet, de Chefs de projet, de Consultants, de Business developers,
- la supervision et la garantie de la bonne marche des projets et l'organisation des ressources nécessaires à leur bonne exécution et au respect des engagements contractuels,
- la gestion de manière opérationnelle, de son compte d'exploitation (analyse du chiffre d'affaires, des marges, des besoins en recrutement, en investissement...).

D'une manière générale, l'Associé supervise et administre l'ensemble des affaires courantes sous l'angle des aspects humains, du respect des contrats, de l'intégration des produits ou solutions vendus et des bonnes relations avec les clients. Il peut être naturellement considéré comme un Directeur général business puisqu'il anime une grande partie des activités opérationnelles de son employeur en dehors des relations avec le top management (ou les actionnaires) et sans la supervision des services supports internes (finance, comptabilité, services généraux...).

## Formation et Parcours

Il est diplômé d'une école de commerce, d'Ingénieurs ou d'un équivalent universitaire. L'expérience nécessaire est en relation étroite avec le type et la taille de la structure. La fonction au sein d'un grand cabinet de conseil, d'un éditeur majeur ou d'une grande SSII ne sera pas similaire à celle d'une petite structure proposant un service d'expertise technologique ou méthodologique.

## Tendance

Cette fonction s'adresse à des candidats ayant des compétences solides à la fois sur les aspects techniques, pour une bonne compréhension des produits, services ou des solutions pour pouvoir suivre la relation client (intégration des solutions). Il s'agit donc d'une fonction tremplin vers des postes de Direction générale.

La dénomination d'Associé est liée aux cabinets de conseil et assimilés, la fonction de Directeur de BU est plus proche des SSII.

## Rémunération

La rémunération sur cette fonction est intimement liée à la valeur ajoutée de l'activité sur son marché. Ainsi, la taille du périmètre géré, le taux journalier moyen (TJM) facturé ou le chiffre d'affaires globalement réalisé sont des critères essentiels et solidaires.

Dans de petites structures ou des structures en développement (start-up), les rémunérations s'étalonneront entre 70 et 110 K€ de rémunération fixe.

Dans les sociétés à dimension nationale ou internationale, le salaire fixe débutera autour des 90 K€ (plutôt dans le monde du service) et pourra dépasser les 180 K€ (plutôt dans le monde du conseil).

La partie variable représente en général 30 à 40% du salaire fixe et peut parfois atteindre les 50%. L'obtention de ces primes est souvent indexée sur des critères multiples tels que la performance du périmètre, de la société en France et du groupe dans son ensemble...

Divers avantages tels qu'une voiture de fonction, des possibilités d'achat d'actions à un tarif préférentiel ou des parts dans le capital de l'entreprise sont fréquents.

## 2 - Directeur des activités services (Professional Services)

### Rattachement

- Directeur général
- Directeur des opérations
- Directeur de centre de profit (Business Unit)

### Responsabilités

Au sein d'un éditeur de logiciels, il a en charge les activités faisant suite à la vente de la licence d'utilisation. Ainsi, ses principales responsabilités couvrent :

- l'anticipation des évolutions futures de l'activité afin de proposer les adaptations de ressources nécessaires,
- l'intervention en clientèle pour les comptes stratégiques (vente des services ou direction de projets),
- le management direct ou au travers de relais des équipes intégration, support et formation,
- la validation des démarches projets,
- la supervision des processus de contrôle qualité, la mise en place de l'ensemble des procédures de suivi et de réalisation de projets,
- la supervision des aspects planification, estimation, suivi et de reporting des projets (tant sur les plans contractuel, humain, financier, budgétaire que technologique),
- la veille technologique sur les produits/solutions et le lien avec le département R&D/études.

### Formation et Parcours

Issu d'une formation de type école d'Ingénieurs, de commerce ou équivalent universitaire, il possède une expérience d'au moins 10 années dans une fonction similaire (consulting, avant-vente). La taille des équipes et l'organisation du département seront les critères déterminants.

### Tendance

En fonction de la politique retenue par l'éditeur, le département Professional Services pourra être une simple vitrine technologique, sans véritable objectif commercial ou une Business Unit essentielle pour le chiffre d'affaires consolidé.

### Rémunération

| NOMBRE D'ETP<br>DANS LE DÉPARTEMENT | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |                |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 15                              | 45 - 60                             | © Michael Page |
| 15 - 40                             | 55 - 85                             |                |
| > 40                                | 65 - 150                            |                |

ETP : Equivalent Temps Plein

Une partie variable entre 10 et 40% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

Une voiture de fonction est en général proposée.

### Rattachement

- Directeur général
- Directeur des opérations

### Responsabilités

Le Directeur R&D a pour missions de participer au positionnement du produit puis de gérer son cycle de vie (recherche, développement, maintenance et évolution). On retrouve cette fonction essentiellement chez les éditeurs de logiciels. Il a pour principales responsabilités :

- la participation aux travaux de réflexion sur la stratégie produits et l'évaluation d'éventuels partenariats techniques et commerciaux,
- la définition technique des produits, en collaboration avec la Direction générale, le département marketing et/ou commercial, en accord avec les besoins fonctionnels,
- la mise en place de la « Road Map » et la planification des évolutions,
- l'animation et l'encadrement des équipes techniques internes ou externes,
- la garantie de la qualité des développements réalisés ainsi que l'efficacité du support technique interne et externe, en proposant, si besoin, des évolutions dans les méthodes ou les outils utilisés,
- la gestion de la politique Release et QA avec la définition d'indicateurs de performance standardisés,
- la veille technologique.

### Formation et Parcours

Il est diplômé d'une école d'Ingénieurs ou d'un équivalent universitaire avec au moins 7 années d'expérience professionnelle. Plus la structure est importante, plus une expérience chez un autre éditeur sera nécessaire afin de maîtriser les meilleures pratiques en termes d'organisation et de qualité logicielle.

### Tendance

Au sein d'un éditeur de logiciels, le Directeur R&D a un rôle prépondérant car il construit le produit et le fait évoluer dans le temps. La mise en œuvre d'une politique qualité en accord avec les standards du marché (CMMI, Prince2...) est de plus en plus marquée.

De manière indirecte, on retrouve une approche similaire au sein de sociétés utilisatrices ayant un métier propre mais choisissant aussi de commercialiser ou de mutualiser un progiciel. C'est le cas pour certains groupes bancaires et dans le monde de la santé.

### Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 7                                        | NS                                  |                |
| 7 - 15                                       | 50 - 80                             |                |
| > 15                                         | 70 - 140                            |                |

NS : Non Significatif

Une partie variable entre 5 et 20% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

#### ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Systèmes d'Information 2011 - 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

## 4- Ingénieur ou Directeur avant-vente / Business developer

Nous avons choisi de regrouper ces deux fonctions, la définition du poste est donc exhaustive et varie en fonction du profil retenu.

### Rattachement

- Directeur technique
- Directeur des opérations
- Directeur commercial
- Directeur de BU

### Responsabilités

Cette fonction peut se retrouver au sein d'un éditeur de logiciels ou d'une structure de type SSII/cabinet de conseil. Son rôle, en collaboration avec l'équipe commerciale, est de répondre aux besoins d'un client sur les aspects techniques ou fonctionnels. Ainsi, ses responsabilités concernent :

- la participation active à l'élaboration d'outils d'aide à la vente, en étroite collaboration avec les services marketing et commercial,
- la définition et la qualification technique ou fonctionnelle des besoins, avec les différents services utilisateurs chez le client, permettant ainsi la mise en place du cahier des charges,
- la qualification et le choix de réponse ou non aux appels d'offres (RFI, RFQ, RFP...),
- les présentations de l'offre auprès des clients existants ou des prospects, en coordination avec les Ingénieurs commerciaux,
- le positionnement et la mise en valeur des offres en les confrontant à celles des concurrents grâce à son discours de spécialiste,
- la gestion du prototypage de la solution et la réalisation des maquettes d'avant-vente,
- le management et la formation d'une équipe de Consultants avant-vente,
- le rapport privilégié avec la R&D afin de faire remonter les informations du terrain.

### Formation et Parcours

Issu d'une école d'Ingénieurs ou d'un cursus universitaire équivalent, c'est parfois un débutant si le produit à vendre est peu complexe. Le profil, très technique ou très fonctionnel, sera défini en fonction du produit ou du service, son positionnement et la nature du prescripteur (opérationnel « métier » ou membre de la DSI). L'anglais est très souvent requis sur ce type de fonction.

## Tendance

C'est une orientation que l'on peut prendre en début ou en milieu de carrière professionnelle. Dans le monde du service, ce type de fonction s'exerce souvent à temps partiel, en parallèle de la direction de projets (forfait, infogérance...).

## Rémunération

Au sein des éditeurs, la rémunération sur ce type de profil comprend le plus souvent une partie fixe (80%) et une autre variable (20%). La part variable augmente en général avec la taille du service à manager et peut atteindre le chiffre de 40%. Une voiture de fonction est en général proposée. Comme pour les Ingénieurs commerciaux, avec lesquels ils travaillent généralement en binôme, la taille de l'entreprise n'est pas significative pour le calcul de leur rémunération. Ils sont intéressés au chiffre d'affaires en fonction d'objectifs définis périodiquement (mensuels, trimestriels ou annuels en fonction de la longueur du cycle de vente du produit).

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 5                                        | 30 - 60                             |                |
| 5 - 10                                       | 45 - 80                             |                |
| > 10                                         | 65 - 120                            |                |





## **B - LES FONCTIONS R&D**

- |                                                                            |       |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. Chef de projet R&D / Responsable de lot logiciel ou d'une ligne produit | p. 80 |
| 2. Chef de produit marketing technique                                     | p. 82 |
| 3. Ingénieur ou Responsable tests & recette                                | p. 84 |

# 1 - Chef de projet R&D / Responsable de lot logiciel ou d'une ligne produit

## Rattachement

- Directeur R&D
- Directeur technique
- Directeur des études

## Responsabilités

Le Chef de projet R&D a pour mission de gérer le cycle de développement d'un produit ou d'un lot en s'appuyant sur des ressources internes et/ou externes. Pour cela, ses responsabilités couvrent :

- la relation étroite avec les équipes marketing pour définir la solution. Il propose alors un cahier des charges, un calendrier de mise en œuvre ainsi qu'un devis de réalisation. Il est, de facto, responsable du respect des délais et des budgets,
- la définition des ressources à mettre en œuvre en fonction de l'architecture matérielle et logicielle,
- l'encadrement d'une équipe composée principalement d'Ingénieurs de développement (internes ou externes). Il peut aussi avoir, au sein de ses équipes, des personnes dédiées à la qualité et aux tests. Dans ce cas, il pilote la phase de tests et de recette,
- la gestion, au travers d'une équipe dédiée, du planning des releases mineures et des patches,
- l'application du PAQ (Plan d'Assurance Qualité),
- la rédaction des manuels d'utilisation en collaboration avec un Rédacteur technique et un Chef de produit.

## Formation et Parcours

Il est diplômé d'une école d'Ingénieurs ou de son équivalent universitaire. Il convient d'avoir un minimum de 5 ans d'expérience dans le développement logiciel pour réussir dans ce type de fonction.

## Tendance

Il intervient sur des solutions à forte technicité. Il doit donc posséder un solide bagage technique (langage, architecture, gestion de configuration...), dans un souci de crédibilité auprès des équipes et pour apporter une vision sur les choix à venir.

Les équipes de réalisation étant, de plus en plus, multi-sites et internationales (politique off-shore et croissance externe des sociétés les plus importantes), cette fonction nécessite une bonne maîtrise de l'anglais et un parcours international.

## Rémunération

|                           | NOMBRE D'ANNÉES<br>D'EXPÉRIENCE DU<br>TITULAIRE | RÉMUNÉRATION<br>ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |
|---------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Informatique industrielle | 2 - 7                                           | 38 - 55                                |
|                           | 7 - 15                                          | 45 - 75                                |
|                           | > 15                                            | 55 - 85                                |
| Informatique de gestion   | 2 - 7                                           | 42 - 55                                |
|                           | 7 - 15                                          | 55 - 80                                |
|                           | > 15                                            | 60 - 90                                |

© Michael Page

Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 2- Chef de produit marketing technique

### Rattachement

- Directeur des opérations
- Directeur R&D
- Directeur technique

### Responsabilités

Essentiellement présent chez les éditeurs de logiciels et chez les constructeurs, le Chef de produit gère le cycle de vie d'un produit, de sa conception technique à sa commercialisation et à son utilisation chez le client. De ce fait, il est en relation étroite avec les principaux départements, les Directions commerciale et marketing, les équipes avant-vente et la R&D ou le pôle consulting. Son rôle est davantage dans la coordination que dans la direction. Néanmoins, il intervient autour de deux axes bien précis :

#### **Phase amont : l'étude, l'analyse du marché et la définition de l'offre produit :**

- la veille, le suivi des évolutions technologiques du marché et l'analyse de leurs impacts sur le marché,
- l'étude précise du besoin à venir des sociétés clientes aussi bien technologiquement que pour les fonctionnalités des produits,
- la définition et la réalisation de l'étude de faisabilité, la mise en place du dossier plan produit,
- l'analyse technique des produits concurrents, la détermination du positionnement.

#### **Phase aval : le développement du produit et la gestion de projets techniques :**

- l'écriture des spécifications fonctionnelles en liaison étroite avec les équipes R&D,
- la coordination des projets comprenant le suivi des développements (respect du cahier des charges technique et des délais), le suivi financier (analyse des ressources et contrôle des coûts)...,
- la gestion des évolutions (versioning) et de la courbe de vie du produit,
- la définition des services associés (installation, maintenance...) et l'organisation des services supports (aide à la vente, formation...).

Plus largement, le Chef de produit pourra accompagner les équipes commerciales dans un rôle d'avant-vente lors des présentations du produit ou de la solution.

### Formation et Parcours

Idéalement issus d'une formation d'Ingénieurs, complétée par un troisième cycle en marketing, cette fonction correspond à des candidats ayant au moins 3 ans d'expérience.

## Tendance

L'existence de ce poste dépend de l'organisation et de la taille de l'entreprise. Il peut exister à part entière ou être réparti entre la Direction R&D et marketing.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 3 - 7                                        | 40 - 65                             |                |
| 7 - 15                                       | 50 - 80                             |                |
| > 15                                         | 65 - 90                             |                |

Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

## 3- Ingénieur ou Responsable tests & recette

Nous avons choisi de regrouper ces deux fonctions, la définition du poste est donc exhaustive et s'amende en fonction du profil retenu.

### Rattachement

- Directeur des études
- Responsable de domaine
- Responsable qualité
- Directeur R&D
- Directeur de projet

### Responsabilités

Son rôle est d'assurer la bonne conformité de l'application livrée d'un point de vue fonctionnel et technique, par rapport aux demandes initiales. Pour cela, il va prendre en charge :

- l'interface MOE - MOA,
- la définition des processus de tests (mise en place de scénarii, planification des évolutions, définition d'indicateurs de performances standardisés),
- la réalisation des scripts de tests (unitaires, intégration) et de la recette des tests,
- la rédaction et la communication des comptes-rendus (procès verbaux) de tests et indicateurs qualité,
- l'analyse et le rapport des anomalies à l'équipe R&D.

### Formation et Parcours

Il est diplômé d'une école d'Ingénieurs, d'une école de commerce ou de son équivalent universitaire. Ce type de poste s'adresse plutôt à d'anciens Développeurs ou des débutants spécialement formés à cet environnement.

### Tendance

L'automatisation des tests nécessite la maîtrise d'un ou plusieurs outils du marché. Les tests en offshore réclament un effort accru sur toutes les phases amont (définition et rédaction de scénarii de tests), afin de garantir la qualité des réalisations et de garder la maîtrise du savoir.

Afin de réduire les coûts liés aux investissements en matériel, une orientation des tests vers le contrôle de la performance technique se dessine nettement ; à la clef, une possible évolution pour l'Ingénieur vers une approche préventive en plus de la démarche curative.

## Rémunération

| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ |                |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 3                                        | 30 - 42                             | © Michael Page |
| 3 - 7                                        | 37 - 50                             |                |
| > 7                                          | 45 - 70                             |                |

Une partie variable entre 0 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.





## **C - LES FONCTIONS CONSEIL**

1. Directeur de programme / mission / centre de compétences
2. Consultant ou Chef de projet intégration

p. 88

p. 90

# 1 - Directeur de programme / mission / centre de compétences

## Rattachement

- Directeur des systèmes d'information
- Directeur des études
- Directeur des opérations / Directeur business unit / Associé
- Directeur professional services

## Responsabilités

Son rôle est de piloter de très grands programmes de transformation du système d'information ou des projets stratégiques pour la société. Pour cela, il a pour principales missions :

- l'étude en amont de la faisabilité du projet, l'analyse de l'organisation nécessaire, l'estimation du budget global,
- la conduite du projet en définissant les engagements pris, par exemple au travers de SLA, la détermination des méthodologies suivies, l'élaboration du planning des tâches et des livrables,
- la gestion du budget du projet et de ce fait, la responsabilité de l'échéancier de livraison,
- le pilotage direct des différents acteurs internes ou externes : Directeurs de projet, PMO, MOA. A ce titre, il a un rôle de suivi et de conseil (prévention et/ou correction). Il peut être amené à travailler sur plusieurs projets en parallèle,
- la représentation du projet lors des comités de pilotage. Il peut avoir à défendre le dossier auprès de la Direction générale. Il explique l'avancement du projet et anticipe les difficultés rencontrées, négocie les avenants avec le client interne ou les prestataires.

Au sein des cabinets de conseil, d'éditeurs ou de sociétés de services, le Directeur de programme intervient aussi sur les phases amont : positionnement d'une offre, réponse aux appels d'offres et soutenances. Il est ensuite sous diverses appellations, l'interlocuteur principal du client pour tous les aspects liés au programme.

Dans le cas d'un centre de compétences, le Directeur gère l'activité d'une partie du SI, côté études, aussi bien dans le cadre d'une refonte que d'une maintenance évolutive de l'existant ; les deux actions pouvant être menées de manière concomitante.

## Formation et Parcours

Diplômé d'une école d'Ingénieurs ou d'une école supérieure de commerce ou de tout autre équivalent universitaire, il a déjà acquis au moins 10 années d'expérience.

Le poste de Directeur de programme est l'évolution naturelle de celui de Directeur de projet. Il apparaît alors sur des missions de plus grande envergure ou stratégique pour l'entreprise, augmentant ainsi la part de gestion de projets et le rôle « politique » qu'il induit.

## Tendance

Il existe actuellement une certaine tension concernant ces profils. En effet, ils possèdent en général une expérience sectorielle qui permet aux cabinets de conseils et SSII de gagner des affaires.

## Rémunération

|                                          | NOMBRE D'ANNÉES<br>D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION<br>ANNUELLE<br>EN K€ |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Editeurs / SSII / Cabinets<br>de conseil | 0 - 10                                          | NS                                |
|                                          | 10 - 15                                         | 65 - 120                          |
|                                          | > 15                                            | 85 - 130                          |
| Sociétés utilisatrices                   | 0 - 10                                          | NS                                |
|                                          | 10 - 15                                         | 65 - 90                           |
|                                          | > 15                                            | 70 - 120                          |

© Michael Page

NS : Non Significatif

Une partie variable entre 10 et 20% de la rémunération annuelle fixe est communément admise. Dans certains cas, une voiture de fonction est proposée.

## 2- Consultant ou Chef de projet intégration

Nous avons choisi de regrouper ces deux fonctions, la définition du poste est donc exhaustive et s'amende en fonction du profil retenu.

### Rattachement

- Directeur professional services
- Directeur projet / mission

### Responsabilités

Son rôle est d'implémenter, de déployer une solution logicielle auprès des utilisateurs. Ses tâches concernent :

- la mise en place des solutions, à la suite de la vente du produit et de l'adaptation de ce dernier aux besoins exprimés par le client, en l'intégrant dans l'architecture système ou applicative du client,
- la préparation de son intervention, en se renseignant au préalable sur l'architecture du client, s'assurant de la présence de tous les équipements techniques nécessaires au déploiement ainsi que de la disponibilité des équipes,
- la réalisation des tests d'intégration,
- la fiabilité et la disponibilité des services offerts par la solution installée. Dans le cas de dysfonctionnements majeurs post-installation ne pouvant être résolus par l'équipe support, il peut être contacté pour la résolution,
- la conception des supports de formation aux utilisateurs et l'animation des différentes sessions,
- l'optimisation du processus d'installation. A ce titre, il enrichit la documentation par son retour d'expérience.

### Formation et Parcours

Il est issu d'une formation de type école d'Ingénieurs ou équivalent universitaire. Cette population est particulièrement polyvalente techniquement sur les aspects systèmes, bases de données, réseaux et dans une moindre mesure en développement, sans être totalement spécialisée dans un des ces domaines. Ce sont généralement des profils en début de parcours professionnel possédant au moins 1 an d'expérience. Une forte mobilité est requise car les mises en place se font directement chez les clients.

### Tendance

Ce type de poste se retrouve principalement au sein des éditeurs de logiciels ou des sociétés de services. Par ces contraintes de polyvalence technique et d'itinérance géographique, il y a toujours une offre côté client difficile à satisfaire.

### Rémunération

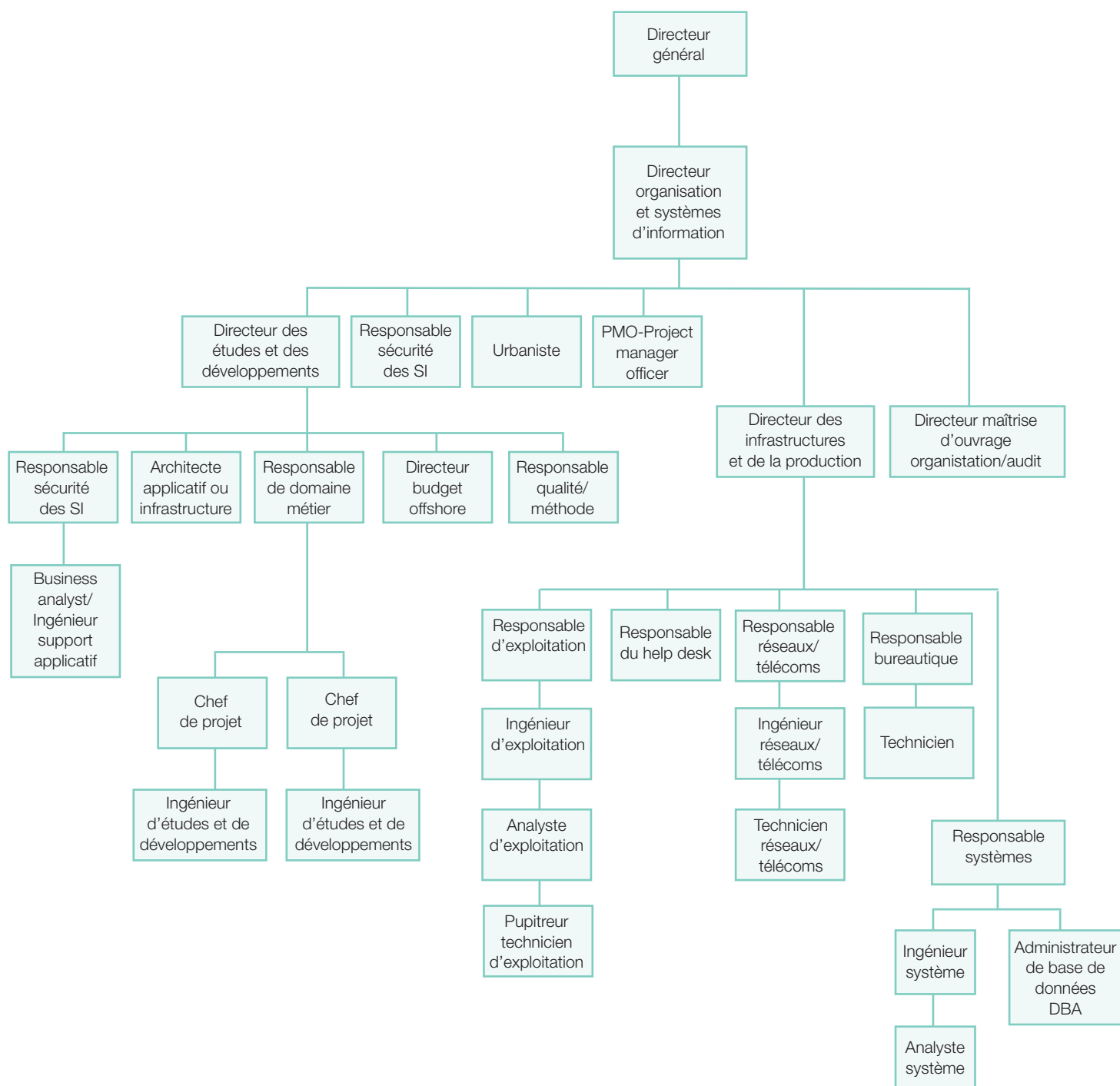
| NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE<br>DU TITULAIRE | RÉMUNÉRATION ANNUELLE<br>FIXE EN K€ | © Michael Page |
|----------------------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| 0 - 3                                        | 30 - 42                             |                |
| 3 - 7                                        | 36 - 52                             |                |
| > 7                                          | 45 - 65                             |                |

Une partie variable entre 5 et 10% de la rémunération annuelle fixe est communément admise.

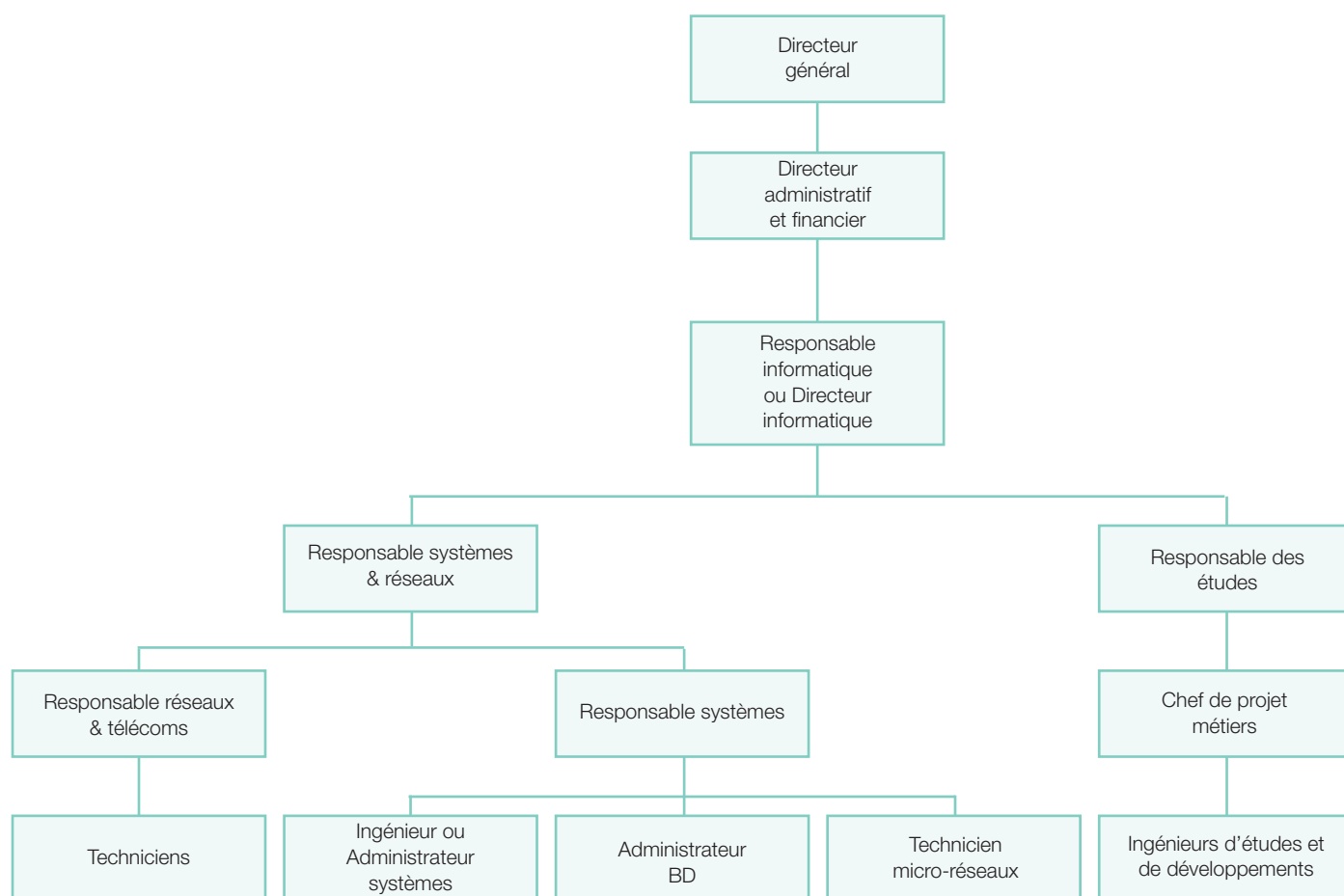
#### ETUDE DE FONCTIONS & RÉMUNÉRATIONS MICHAEL PAGE - Systèmes d'Information 2011 - 2012

«Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou des ayants-droit, ou ayants-cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal. La loi du 11 mars 1957 aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, n'autorise que les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé ou copiste et non destinées à une utilisation collective d'une part et d'autre part, les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration».

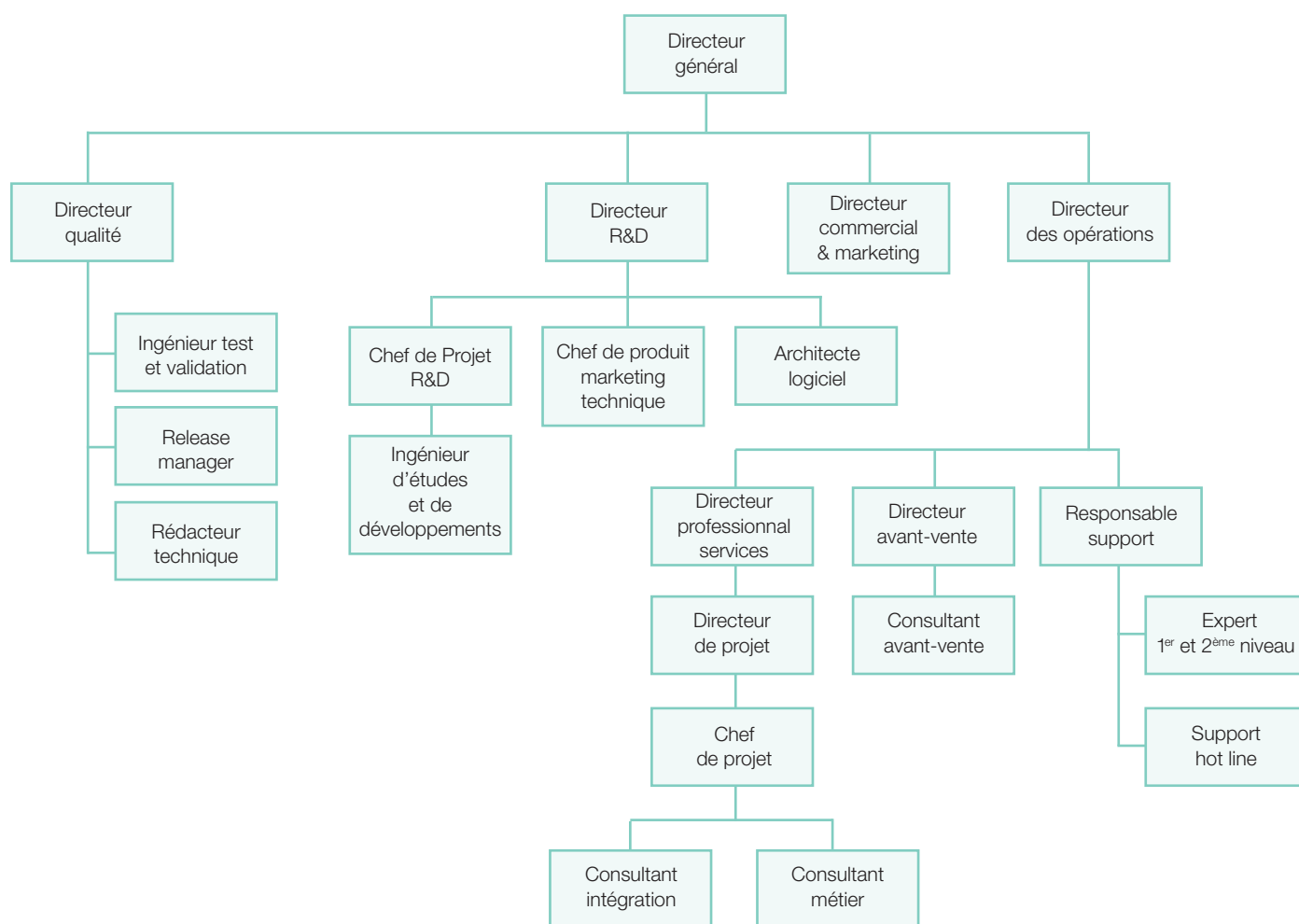
## 1 - Organigramme type grands groupes : industries, services, banques, assurances



## 2 - Organigramme type PME / PMI

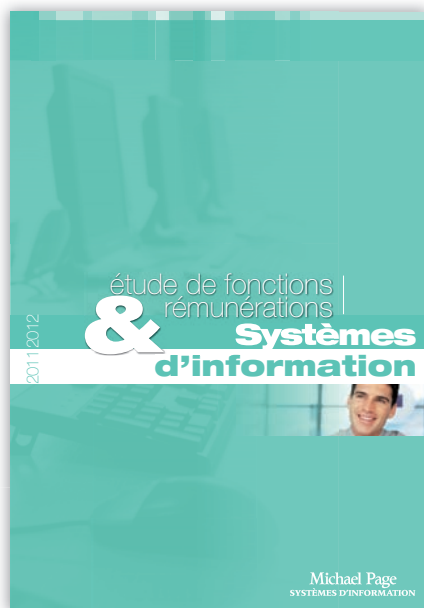


### 3 - Organigramme type éditeurs



## NOTES





Pour toute information, contactez :

**Eric LE TOUZÉ**

Directeur Général

E-mail : [ericletouze@michaelpage.fr](mailto:ericletouze@michaelpage.fr)

**Marlène RIBEIRO**

Directeur

E-mail : [marleneribeiro@michaelpage.fr](mailto:marleneribeiro@michaelpage.fr)

**MARSEILLE**

10, place de la Joliette  
13002 Marseille  
Tél. : 04 86 94 77 20  
Fax : 04 91 31 68 58

**STRASBOURG**

5, rue du Dôme  
67000 Strasbourg  
Tél. : 03 90 22 70 10  
Fax : 03 88 23 21 61

**NANTES**

4 bis, rue du Général Leclerc  
44000 Nantes  
Tél. : 02 51 17 37 10  
Fax : 02 40 12 08 33

**LYON**

Espace Cordeliers  
2, rue Président Carnot  
69002 Lyon  
Tél. : 04 78 92 30 30  
Fax : 04 78 38 14 62

**LILLE**

19-21, rue de Paris  
59800 Lille  
Tél. : 03 28 04 56 00  
Fax : 03 20 31 86 21

**TOULOUSE**

61, boulevard Lazare Carnot  
31000 Toulouse  
Tél. : 05 34 25 56 20  
Fax : 05 34 25 56 21

# Michael Page

## SYSTÈMES D'INFORMATION

159, avenue Achille Peretti  
92200 Neuilly-sur-Seine  
Accueil entreprises : 01 41 92 72 72  
Web : [www.michaelpage.fr](http://www.michaelpage.fr)