

DSI : la pandémie, révélatrice de leur rôle stratégique pour la transformation des entreprises

Bientôt deux ans après l'éclatement de la crise, le temps du bilan est venu quant à son impact sur les directions stratégiques des entreprises. La fonction informatique et digitale, en première ligne dès les premiers jours pour permettre aux salariés de télétravailler, a souvent été à l'initiative d'une transformation accélérée du modèle commercial de l'entreprise (vendre davantage en ligne, proposer de venir retirer les articles en magasin en quelques heures etc.). À ce titre, elle s'est illustrée comme un rouage essentiel de l'adaptabilité des organisations face à la conjoncture, mais pas toujours selon les mêmes modalités.

Une gestion différente selon la maturité informatique des entreprises

Si l'on se penche sur la gestion de près de 30 DSI de grandes entreprises françaises au cours des derniers mois, deux cas de figure différents se distinguent : les entreprises ayant réalisé d'importants investissements technologiques depuis plusieurs années et celles pour lesquelles l'informatique n'était jusqu'alors qu'une fonction support.

Les entreprises ayant investi de longue date en matière d'IT ont pu tirer profit de la crise et, bien souvent, se démarquer de leurs concurrents. Et ce, soit en encaissant le choc de manière indolore, à l'instar des équipes de Gilles de Wailly chez BNP Paribas Personal Finance, ou en se montrant plus réactives, comme Matthieu Grymonprez, CDO chez Adeo, qui a pu piloter en quelques mois des projets qui auraient pu prendre des années en d'autres circonstances. C'est en vertu de cette même réactivité que certains distributeurs alimentaires ont pu capter une grande partie des commandes en ligne pendant le confinement, en développant le « drive » et la livraison à domicile.

Quant aux entreprises qui avaient jusqu'alors considéré les équipes informatiques comme une fonction support, [la crise du Covid-19](#) a très souvent révélé la criticité des technologies pour leurs métiers. Nombreuses sont les sociétés qui, après avoir paré aux principales urgences des premiers mois, souhaitent désormais développer leurs investissements technologiques et ont recruté, ou souhaitent recruter, un nouveau profil de DSI afin de mener à bien cette importante transformation.

Des nouveaux profils de DSI pour faire face à un environnement incertain

Le nouveau profil du DSI, apparu depuis quelques années et dont la crise du Covid-19 a accéléré l'émergence, n'est plus seulement un expert technique, mais un visionnaire capable d'imaginer le

futur de l'entreprise. Ainsi, il est en mesure d'anticiper la façon dont les technologies permettront aux différents métiers de mieux servir leurs clients demain.

Stratège, il doit interagir quotidiennement avec les autres directions, se montrer force de proposition pour *in fine* acquérir une parfaite compréhension de leurs enjeux et besoins. L'un des rôles clés de ce DSI « digital » concerne, par ailleurs, la collecte, la mise à disposition et

l'exploitation des données nécessaires à toute prise de décision rationnelle au sein de l'entreprise. C'est ainsi qu'il pourra proposer des solutions technologiques permettant, bien souvent, la transformation du modèle d'affaires et la mutation de l'activité de la société.

Un rôle central qui continue de s'affirmer

Ce nouveau DSI occupe une place centrale dans l'organisation et doit, en conséquence, dialoguer constamment avec la Direction Générale et participer au Comité de Direction afin de co-construire la stratégie d'entreprise avec les directions métiers. Il doit donc également être un excellent communicant (capable d'exposer sa vision à ses pairs du Comité de Direction, aussi bien qu'au Conseil d'Administration ou à ses équipes), et doté de grandes qualités interpersonnelles lui permettant de convaincre, d'embarquer, et de nouer les alliances qui l'amèneront à performer.

Dans un monde devenu Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu ([VUCA](#)), deux types de stratégies complémentaires, régulièrement rappelées par Romain Apert, DSI de Mars Wrigley, doivent être poursuivies concomitamment par le DSI. Tout d'abord, la mise en place de grands projets de transformation à moyen terme (3 à 5 ans), mais également le développement de projet menés en mode agile, à séquences très courtes (quelques semaines) permettant d'ajuster très régulièrement les efforts des équipes.

À ce titre, le DSI doit jouer un rôle de transformateur, créateur de valeur, mais également de véritables bras droits pour les PDG, qui n'hésitent plus à les faire évoluer vers des postes de Directeur d'Activité(s), puis de Direction Générale.

Si toutes ces tendances étaient déjà présentes depuis quelques années, la crise du Covid-19 a joué un rôle de révélateur de la maturité digitale et technologique des entreprises, en accélérant le changement. Les entreprises les mieux préparées ont poursuivi leurs investissements pour consolider leur avance sur leurs concurrents, tandis que celles qui avaient été plus parcimonieuses ont pour la plupart compris que la technologie est devenue un facteur clé de succès pour leurs métiers.

Ces dernières ont ainsi pris conscience de la rentabilité à moyen/long terme d'entreprendre une transformation digitale profonde et structurante. Dans ce contexte, attirer les meilleurs profils pourra donc avoir un impact décisif sur l'avenir, ce qui nécessite un vrai engagement, de la part de ces entreprises, dans la guerre des talents.