



**PANORAMA** Le périmètre de la fonction de directeur des systèmes d'information ne cesse d'évoluer, notamment depuis la crise sanitaire. Un poste de chef d'orchestre, dont le rôle est de cerner la valeur de la technologie pour chacun des métiers de l'entreprise.

# Les directions numériques sur tous les fronts de la transformation

Catherine Moal

**D**SI, CIO, CTO, CDO, CDIO... Ils sont nombreux les acronymes qui portent aujourd'hui la fonction numérique dans les entreprises, privées ou publiques. Jean-Claude Laroche, directeur de mission auprès de la présidence d'Enedis et président du Cigref, association des grandes entreprises et administrations publiques françaises, reconnaît que le titre de « directeur des systèmes d'information » est dépassé. Il lui préfère désormais celui de « directeur du numérique », même s'il n'en est pas pleinement satisfait. « C'est la personne qui dirige la filière numérique de l'entreprise, que l'on retrouve au cœur de la relation client, du traitement massif des données et de l'innovation, résume l'expert. Des sujets variés qui reposent sur ses épaules, sachant qu'il ne doit pas prendre de décision à la place des métiers, mais leur apporter un avis éclairé, en étant conscient des enjeux de l'entreprise. »

## • DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Loin de son rôle historique de « technologue », le DSI est devenu membre des plus hautes instances dirigeantes des organisations, présent dans les décisions stratégiques, y compris budgétaires. « La crise du Covid-19 a accéléré ce mouvement, car nos entreprises se sont rendu compte, pendant les confinements, que l'action de leur DSI leur permettait de continuer à vivre ; celui-ci a dû assurer les plans de continuité d'activité de façon totalement nouvelle et s'est vu garantir la résilience de son entreprise », poursuit-il.

Les DSI pilotent de fait un système qui s'imisce progressive-

ment dans le cœur de métier des organisations (IT, OT, IOT, IA...), ce qui leur impose de faire bouger leur offre, de repenser leur productivité et de changer leur image. « La fonction numérique devient cruciale, par exemple pour réussir à se transformer et tirer de la valeur des données », illustre Jean-Claude Laroche.

Renaud Heitz, cofondateur d'Exotec, spécialisé dans la robotique logistique, le confirme. A la tête de 400 des 800 collaborateurs de la scale-up fondée en 2015 (répartis entre deux pôles, produits et projets), le chief technology officer (CTO) s'occupe de l'entité produits, qui va de l'idée à la R&D globale, avant de passer à l'industrialisation, puis à l'installation chez le client. « Sur la partie numérique, j'ai deux rôles. L'un à destination des clients et l'autre à vocation interne. Vis-à-vis de l'externe, il s'agit d'innover en lien avec les métiers. Il faut passer du temps dans les entrepôts... On se demande comment apporter de la valeur à nos clients et faciliter la tâche des opérateurs. »

L'entreprise dispose notamment d'un control center consacré à la surveillance de ses 6.000 robots en circulation : « Nous l'avons développé en interne. Nous disposons ainsi de toute la data que l'on rend intelligible pour nos clients. Par ailleurs, les données propres à Exotec nous permettent d'améliorer nos opérations, de les standardiser... en cherchant à en tirer le meilleur. Il faut donc créer cette culture data, qui passe par l'acculturation, la formation, l'adoption de nouveaux outils d'IA... Quant aux quatre personnes de notre pôle data, elles assurent la cohérence de l'ensemble, partagent les bonnes pratiques et administrent notre data lake. »

Résultat : les entreprises sont de

plus en plus sensibles à la protection de leur patrimoine informationnel, que l'infrastructure soit dans le cloud ou hybride. « La cybersécurité est un sujet majeur, précise Renaud Heitz. Pour protéger les flux logistiques de nos clients, mais aussi notre propriété intellectuelle logicielle dans un contexte international et ce, sans jamais ralentir les opérations. »

« Ces enjeux de sécurité numérique et de conformité – telle la directive CSRD à venir – sont au cœur de la problématique du DSI, le seul, avec l'aide du directeur cyber, à être capable d'explicitier comment ce risque est couvert... Quelle est sa part résiduelle une fois que toutes les actions de cybersécurité décidées ont été mises en œuvre, et est-elle acceptable ? », insiste Jean-Claude Laro-

che. Une responsabilité qui nécessite une relation de confiance au plus haut niveau dans l'entreprise... du fait d'investissements dans la sécurité numérique multipliés par 3 à 5 ces dernières années, selon les secteurs.

## • INNOVER POUR SE DÉVELOPPER

Au-delà, fortement secouées par une succession de crises, les entreprises se doivent d'innover pour continuer à se développer, voire à vivre. Ce qui passe encore par des initiatives souvent liées au numérique... Un exemple avec Paul Mougel, cofondateur et CTO de 365Talents, qui intègre la data science dans son périmètre. « Nous sommes restés proches de l'univers académique, pour développer des fonctionnalités structurantes en parallèle avec nos clients, mais aussi pour favoriser notre propre créativité. Il y a une vraie place dans notre roadmap pour



*l'innovation et l'expérimentation, comme c'est le cas avec l'IA générative, par exemple », confirme-t-il.*

L'entreprise compte 70 personnes entre Paris et Lyon, « dont un bon tiers sous ma responsabilité, avec la charge de développer et d'opérer la solution numérique vendue à nos clients ». En interne, les différents métiers adoptent, quant à eux, des outils du marché en mode SaaS, dont la gouvernance est décentralisée aux managers concernés. « Au sens large, j'ai un rôle de facilitateur, qui consiste à améliorer ou accélérer le travail des équipes, en supprimant les tâches répétitives et les frustrations au quotidien », explique-t-il. Des décisions collégiales prises en tenant compte de la facilité à recruter sur certains postes et des investissements requis. ■



Les DSI pilotent un système qui s'immisce dans le cœur des organisations, ce qui leur impose de faire bouger leur offre. Photo Shutterstock

