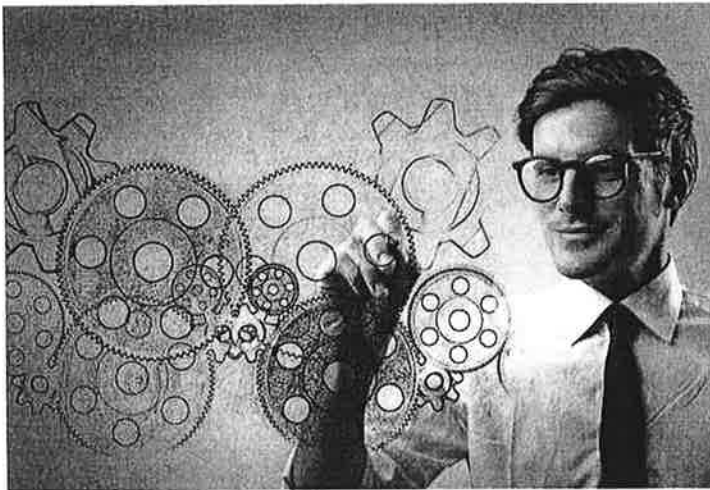




Enquête

Le DSI face au rôle de Chief Digital Officer

Le costume de CDO n'est pas si souvent endossé par le DSI, qui joue pourtant un rôle essentiel dans la transformation numérique. Pour exécuter la stratégie définie et adapter l'organisation, les entreprises privilégient des profils de dirigeants. Une expérience commerciale ou marketing est un plus, les premières actions étant menées vers l'externe.



CONFUSION AUTOUR DU MÉTIER DE CDO

Deux études publiées coup sur coup mi-juin sont venues jeter le trouble sur la proportion d'entreprises françaises dotées d'un CDO. Elles sont 22 % selon le baromètre des Chief Digital/ Data Officers, enquête conjointe de **Novametrie**, Novedia, Digital Jobs, Criteo et Adobe conduite auprès de 201 grands comptes et entreprises de taille intermédiaire. Une étude d'Accenture menée dans 15 pays avance un chiffre beaucoup plus important. Parmi les 175 grandes

entreprises françaises interrogées, 85 % d'entre elles affirment s'être dotées d'un CDO. Problème : elles sont pratiquement autant à déclarer que plusieurs décideurs contribuent à la stratégie numérique et que des équipes différentes sont en charge de son pilotage. Une large part de ces CDO sont, en fait, des directeurs digitaux qui pilotent le développement en ligne d'une activité en particulier (la communication, le marketing, les ventes...), sans avoir de responsabilités globales en termes de transformation.

C'est la fonction qui monte. Le nombre de Chief Digital Officer (CDO) double toutes les années depuis 2005. D'ici la fin de l'année, 2 000 grands comptes, principalement américains, en auront nommé un, selon l'association CDO Club. En janvier dernier, le cabinet Lecko révélait que 40 % des sociétés du CAC 40 l'avait déjà fait. Si les grandes entreprises ont été les premières à officialiser ce rôle, celles de taille intermédiaire, voire des PME, y viennent à leur tour. Les déclencheurs sont souvent les mêmes : des résultats financiers inférieurs aux prévisions ou un cœur d'activité sous la menace de nouveaux entrants. Tous les secteurs d'activité sont concernés : assurance, banque, énergie, industrie automobile, pharmacie... services informatiques.

Amenées à se transformer, les entreprises font face à des défis multiples, qui vont bien au-delà de la technique. « *Le digital empêche de maintenir le statu quo dans l'organisation de nos clients* », souligne David Kujas, responsable d'Accenture Digital. « *La nomination d'un CDO est l'un des modèles de gouvernance pour répondre aux problématiques que soulèvent les programmes digitaux* », précise Didier Bonnet, senior vice-président de Capgemini Consulting. Le CDO est chargé de définir et d'exécuter la stratégie numérique. Il lui faut, pour cela, convaincre et embarquer dans l'aventure les directions métier, informatique, marketing et, dans l'idéal, les ressources humaines. « *Nous pensons que les RH auraient un rôle très important à jouer en montant des programmes de training, de recrutement, de partenariat, d'incubation...* », note



Didier Bonnet. *En fait, elles sont très peu présentes, hormis dans quelques entreprises comme Nike ».*

UN PROFIL DE DIRIGEANT

Parmi les CDO en place, nombre d'entre eux ont un passé de dirigeant et peuvent se prévaloir d'une expérience dans le commerce en ligne ou le marketing digital. Les DSI, candidats qui paraissent légitimes au regard de leur vision transversale de l'entreprise et de leur maîtrise du numérique, ne sont pas si souvent promus. Pour Pierre Leveau, Associate Partner chez ThP Consultants, cela tient au fait que « nombre de DSI ont failli dans leur rôle de porteur de l'innovation et de partenaires des métiers ». Les plus légitimes pour occuper le poste de CDO sont ceux qui ont su évoluer vers des pratiques agiles et qui sont habitués à travailler en étroite collaboration avec les clients internes.

Une autre raison peut expliquer la prédominance de profils marketing ou commerciaux : il est plus facile de commencer à mettre en place des actions tournées vers l'externe. Bien souvent, le CDO cherche à engranger de petites victoires mesurables – se traduisant par exemple par une augmentation du chiffre d'affaires – avant de s'attaquer à des chantiers de plus grande ampleur. La transformation des processus internes se heurte, elle, à davantage de résistances et prend plus de temps.



«L'extension naturelle d'une DSI qui a effectué sa transformation »

NORBERT SEIMANDI, DSI ET CDO DE SANOFI PASTEUR MSD

Un profil commercial ou transverse pour prendre en charge la fonction de CDO ? La direction de Sanofi

Pasteur MSD, joint-venture spécialisée dans la vente de vaccins, a tranché en faveur du DSI. « J'avais convaincu le comité exécutif que je pouvais être le catalyseur de l'innovation technologique au service des enjeux business », déclare Norbert Seimandi. Le numérique est appelé à jouer un rôle critique dans l'évolution des activités commerciales, qui accordent une plus large place aux partenariats et aux alliances. « Les enjeux de transformation interne sont tout aussi importants que ceux liés aux opérations commerciales, ajoute toutefois le CDO. Il nous faut gagner en efficacité dans nos modes

de travail interne, de plus en plus transverses, tout en assurant la capitalisation et la pérennisation du savoir. » Ce nouveau rôle de CDO, il le voit comme « l'extension naturelle d'une DSI qui a effectué sa transformation. Les équipes portent une double casquette : la livraison d'applications, d'une part, et le partenariat avec les métiers pour mettre la technologie au service de leur transformation, d'autre part ». Ses premières actions de CDO s'inscrivent dans la continuité de celles qu'il avait engagées en tant que DSI : un intranet social et une nouvelle plateforme de CRM pour l'Europe. « Nous avançons à la même vitesse en interne et en externe, les capacités sont en place, mais nous n'en tirons pas encore pleinement parti ».

LA NUIT DU DIRECTEUR DIGITAL

La profession DSI n'a guère été à l'honneur lors de la première édition de la Nuit du directeur digital le 16 juin dernier. Elle ne comptait qu'un seul représentant, Bernard Duverneuil en poste chez Essilor, parmi les neuf nommés à l'une des cinq distinctions : CDO le plus innovant, le plus stratège, le plus transformateur, le trophée des lecteurs de JDN et le prix spécial du Jury.

Les autres profils sélectionnés ont, pour la plupart d'entre eux, exercé des responsabilités dans la communication ou le marketing, quand ils n'ont pas eux-mêmes dirigé une entreprise. Autre enseignement du palmarès, l'ancienneté dans l'entreprise n'est pas un facteur déterminant. Deux des cinq lauréats ont fait carrière dans la même société, quand deux autres n'ont rejoint leur employeur actuel que récemment.



Les cinq lauréats (au premier plan de gauche à droite) Benoît Coquart, directeur de la stratégie et du développement de Legrand, Yves Tyrode, CDO de la SNCF, Frédéric Tardy, directeur marketing et distribution du Groupe Axa, Marc Florette, CDO d'Engie (ex-GDF Suez), et Vivek Badrinath, directeur général adjoint marketing, digital, distribution et SI d'AccorHotels

Le groupe Center Parks a déployé une expérience client unique et fluide, avant et pendant le séjour. Elle a impacté en profondeur le fonctionnement et l'organisation, bien davantage que la réservation en ligne proposée depuis des années. « Il a fallu ouvrir les systèmes d'information cen-



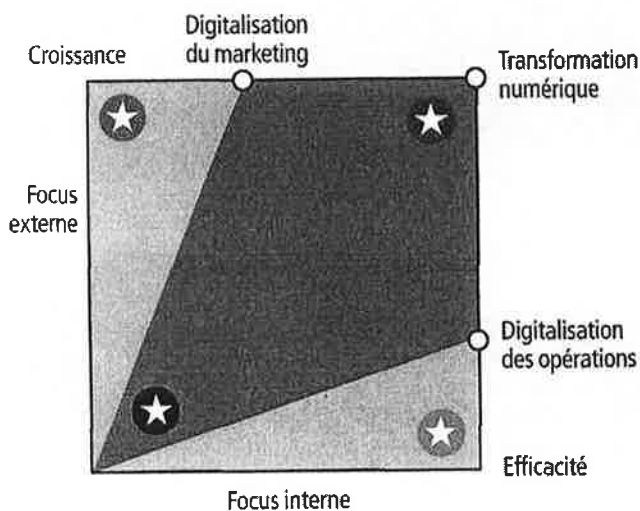
traux, revoir les flux financiers et opérationnels, changer l'architecture de la base clients... », énumère Vanessa Diriar, vice CEO de Center Parcs Europe. Soit autant de chantiers et de frictions avec la DSI, la direction financière, la direction marketing... D'où la nécessité vitale pour le porteur du changement d'avoir l'oreille de la direction ou, mieux encore, d'être membre du Comex.

Au quotidien, le CDO va devoir argumenter, convaincre, s'adapter rapidement, être à l'écoute

des innovations, des nouveaux usages portés par les start-up. En interne, il est amené à jouer le rôle d'avant-vente pour l'IT auprès des métiers. C'est l'une des missions de Marc Gigon, VP Digital de la branche Marketing & Services de Total. En parallèle, il encourage l'IT à faire son marketing et mieux se vendre. Pour impulser et conduire le changement, les qualités humaines et relationnelles comptent davantage que les compétences métier ou le parcours d'origine.

Olivier Roberget

QUATRE TYPOLOGIES DE CDO



Le cabinet Accenture a défini quatre grands types de Chief Digital Officer en fonction de leur rôle dans l'entreprise.



Le digital marketing leader se focalise sur la génération de chiffre d'affaires à travers le développement de nouveaux modes d'interaction avec les clients et les prospects.



Le digitization leader cherche à optimiser les processus de l'entreprise dans un objectif d'amélioration de l'efficacité opérationnelle.



Le digital transformation leader prend en charge toutes les composantes de la transformation numérique, tant les processus internes que le développement de nouvelles activités.



Le digital strategist joue un rôle d'évangéliste auprès du comité exécutif.



« La numérisation de l'activité nécessite une coordination fine des métiers »

PIERRICK PÉTAIN, CDO DE KOMPASS INTERNATIONAL

En décembre 2014, le DSI de Kompass International, PME de 140 personnes, a pris la tête de la nouvelle direction digitale, qui chapeaute le marketing, l'informatique et la production de données. Le spécialiste de l'annuaire d'entreprises s'était engagé un an plus tôt dans une refonte de ses offres pour aller vers la prospection et la vente en ligne. « Nous nous sommes rendu compte que la numérisation de l'activité nécessite une coordination fine des métiers et un pilotage transverse des projets », argumente Pierrick Pétain. Sa première réalisation en tant que CDO a consisté à mettre en place

un parcours client digital. Les premiers résultats se font d'ores et déjà sentir avec une augmentation de 30 % de la génération de leads. Il a fallu revoir le processus d'affectation et le CRM. « Le client en ligne attend une réponse rapide », souligne le CDO. Le fournisseur le plus prompt à réagir a de grandes chances de l'emporter. Le chantier le plus délicat qu'il doit mener est l'instauration d'une culture digitale, y compris chez les nouvelles recrues. Il constate que « les jeunes qui nous rejoignent ne sont pas toujours sensibilisés aux pratiques numériques, par exemple au référencement en vue d'améliorer la visibilité des entreprises sur Internet ».