



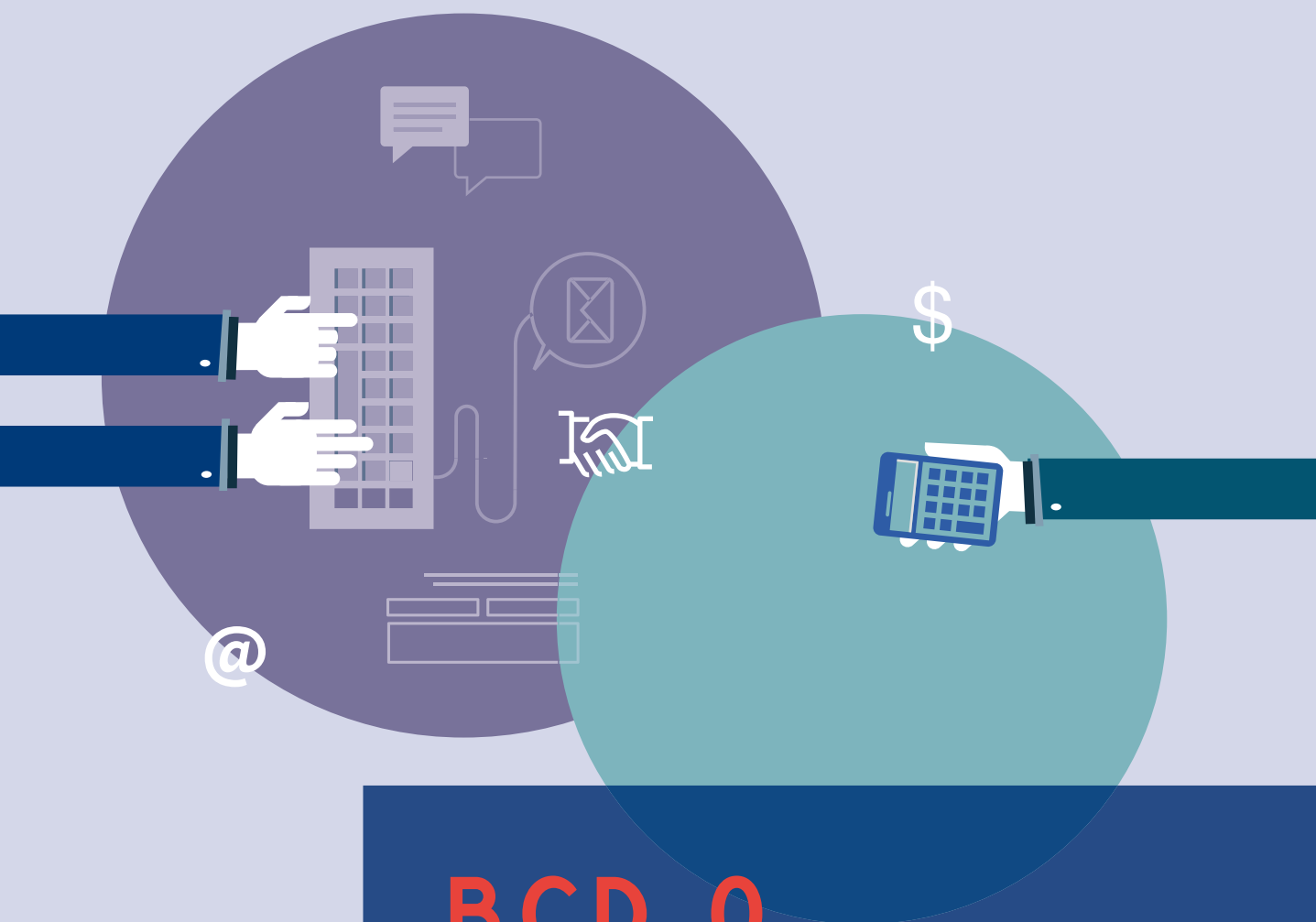
DIGITAL
JOBS
MANAGEMENT
& SEARCH

NOVAMETRIE

ETUDES MARKETING - SONDAGES D'OPINION

LIVRE BLANC

2^{ème} édition 2017



BCD₂0

BAROMÈTRE des Chief Digital / Data Officers

criteo



VIDEO



Table des matières

1.0	ÉDITORIAL	P.02-03
2.0	SYNTHÈSE	P.04-05
3.0	ANALYSE DÉTAILLÉE	P.06-19
3.1	• Quelle maturité en 2016?	P.06-09
3.2	• Le Chief Digital Officer, la nouvelle vague	P.10-15
3.3	• L'émergence du Chief Data Officer	P.16-19
4.0	FORUM DE RESTITUTION	P.21
5.0	TÉMOIGNAGES	P.22-31
6.0	ANNEXE MÉTHODOLOGIQUE	P.32
	REMERCIEMENTS & CONTACTS	P.33



Marie CANZANO
Présidente de DIGITAL JOBS

ÉDITORIAL

NOVAMETRIE
ETUDES MARKETING - SONDAGES D'OPINION

1.0

Lancé en 2015 par Digital Jobs, le BCD2O représente à la fois une photographie inédite des fonctions de management digitales, un dialogue entre les Directions Marketing, les Directions des Systèmes d'information (DSI), les Chief Digital/Data Officers et les Directions Générales et un baromètre largement diffusé dans les médias.

Cette photographie, ce dialogue, ce baromètre ont évolué depuis la 1^{ère} vague de l'étude.

Quelle est la caractéristique principale de la nouvelle vague de Chief Digital Officer? Et quel regard pouvons-nous porter sur l'apparition du Chief Data Officer, son profil, son rôle et les freins rencontrés?

Pour répondre à ces questionnements, nous avons mené avec l'Institut **Novametrie** une enquête à la fois qualitative et quantitative auprès de plus de 300 dirigeants.

Nous avons retenu de la 1^{ère} édition du BCD20 que malgré la jeunesse de la fonction, le rôle et le périmètre fonctionnel du Chief Digital Officer consistaient à transformer, fédérer, piloter et démontrer l'impact positif du digital dans le développement et la croissance de l'entreprise. À lui d'incarner l'impulsion digitale et de briser les silos encore trop nombreux. Mais le chemin à parcourir pour que la fonction atteigne sa maturité semblait long notamment au regard du niveau de collaboration avec la DSI.

Les choses ont changé. Le baromètre aussi. Cette nouvelle édition s'attache davantage au profil des organisations qu'à celui des Chief Digital Officer.

Du profil, de la structure et du schéma organisationnel découlent le profil du Chief Digital Officer et non l'inverse. Les organisations ont des objectifs et des finalités digitales différentes. La création de valeur, l'expérience client et la transformation des process internes sont les trois grandes tendances; le profil du Chief Digital Officer varie. Souvent innovateur, résolument marketeur et orienté client, de plus en plus créateur de lien, le Chief Digital Officer doit aller vers les métiers et s'illustrer dans la rapidité d'exécution. Le poste est devenu plus opérationnel, plus proche du business et de la DSI. Seul un profil hybride peut faire face aux enjeux actuels. Comment fédérer autour d'une vision digitale? Comment travailler en mode transverse? Comment se remettre en cause en permanence? Certaines organisations ont fait le choix de changements organisationnels profonds comme le découplage du marketing, de la DSI et du digital pour accroître l'agilité, l'efficacité et la rapidité d'exécution. Mais il n'y a pas de remède miracle. L'heure est à l'innovation organisationnelle. Toutes les entreprises se cherchent un peu. Ce qui sera déterminant, c'est la façon de travailler ensemble et l'alchimie nécessaire à cette mutation.

Certes, le poste de Chief Digital Officer est amené à disparaître une fois sa mission accomplie. Toutefois, il est probable que cette fonction de chef d'orchestre se déporte sur la data et que le Chief Data Officer incarne, à terme et de façon pérenne les enjeux de la data. Face à la montée en force des projets orientés Data, le Chief Data Officer peut être le garant du patrimoine informationnel, tant sur la collecte, l'analyse des data, que sur son exploitation en vue de créer de la valeur pour l'entreprise.

La deuxième édition de l'étude décrit l'organisation et le déploiement de la fonction de Chief Digital et Data Officer.

- Quel bilan tirer de la 1^{ère} vague des Chief Digital Officers?
- Quel est le rôle et la mission du Chief Digital Officer de la nouvelle vague?
- Le Chief Data Officer est-il indispensable à la transformation digitale?
- Quel est le périmètre fonctionnel du Chief Data Officer?
- Quels sont les freins liés à l'émergence de la fonction de Chief Data Officer?

2.1 La nouvelle vague des Chief Digital Officers

Le digital est désormais une priorité stratégique à court terme pour 83% des entreprises. Face aux défis de la transformation digitale, les entreprises affichent des objectifs différents : la création de valeur pour 42% d'entre elles, le ré-enchantement de l'expérience client pour 37% et les process internes et les collaborateurs pour 21%. Face à ces objectifs, les projets sont multiples et portent sur l'orientation data, l'approche omnicanal et la mise en œuvre opérationnelle de la transformation digitale. La fonction de Chief Digital Officer, apparue il y a quelques années, s'institutionnalise. En 2015, 22% des entreprises avaient un Chief Digital Officer pour 27% en 2016. Le pourcentage est plus élevé auprès des grands groupes notamment les entreprises du CAC 40 (73%). Par ailleurs, les Chief Digital Officers se sont progressivement imposés dans les ETI (33% en 2015, 38% en 2016). La nouvelle vague des Chief Digital Officers se distingue par leurs objectifs et leurs résultats opérationnels et par une collaboration accrue avec la DSI. Il s'agit de démontrer l'impact positif du digital notamment sur le développement et la croissance de l'activité.

2.2 L'émergence du Chief Data Officer

Pour de nombreux dirigeants interrogés, la data semble être la clef de la performance business. Certains évoquent un nouvel axe de différenciation concurrentielle. Face à cette réalité, la fonction de Chief Data Officer émerge. Déjà 18% des entreprises déclarent avoir en 2016 un Chief Data Officer. En 2017, 23% des entreprises auront nommé un Chief Data Officer. 87% des interviewés estiment que la fonction de Chief Data Officer va se généraliser. L'écosystème de collecte, de stockage et d'analyse des données mis en place par le Chief Data Officer vise avant tout l'exploitation du patrimoine informationnel, la recherche de nouveaux business et la protection des données. Quant aux freins rencontrés, ils portent davantage sur l'accès, la qualité et le morcellement des données. Là aussi, le défi consiste à construire un projet commun avec la DSI, propriétaire historique de la data.

2.3 En synthèse

De nouveaux modèles d'organisation émergent

C'est l'organisation cible de l'entreprise qui définit le profil du Chief Digital Officer

Transformation digitale : des enjeux de Grands Groupes, ETI et PME

38 % des ETI ont un Chief Digital Officer

Une nouvelle vague de Chief Digital Officers

Une première Vague : évangélisation digitale, Digital Factories, intégration aux bords.
Une nouvelle Vague : le digital dans les métiers, intégration plus forte avec les DSI, focus sur les résultats opérationnels.

L'émergence forte et durable d'un Chief Data Officer

Une fonction qui se généralise et se pérennise (18% en 2016, 23% en 2017)

ANALYSE DÉTAILLÉE

Quelle maturité en 2016 ?

NOVAMETRIE
ETUDES MARKETING - SONDAGES D'OPINION

3.1

La structuration et l'organisation progressives de la gouvernance du digital

	2015	2016	2017
Les entreprises qui considèrent le digital comme une priorité stratégique	87%	83%	
Les entreprises qui ont un Chief Digital Officer	22%	27%	
Les entreprises qui ont un Chief Data Officer		18%	23%
La personne en charge de la stratégie digitale a le niveau hiérarchique et le pouvoir adapté aux enjeux de sa fonction de la transformation digitale	2/3	3/4	
L'organisation est adaptée aux défis de la transformation digitale	54%	62%	

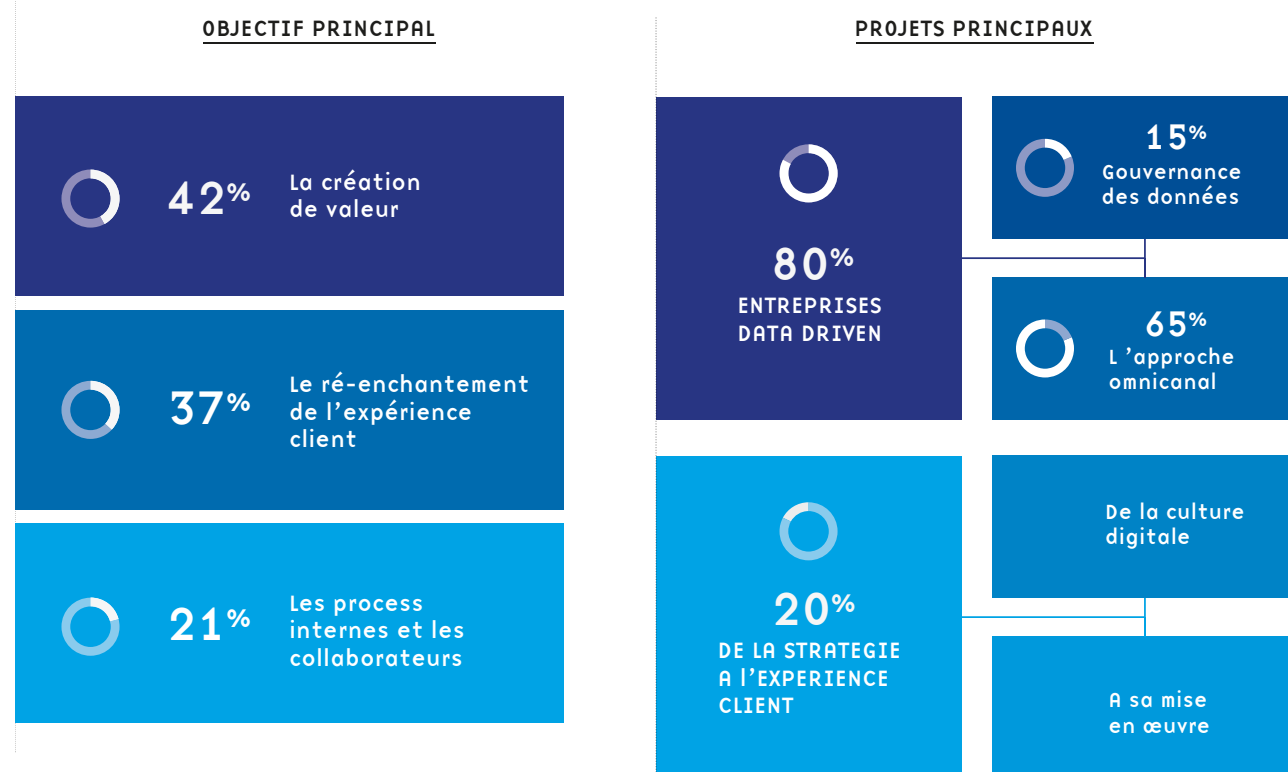
Les résultats barométriques démontrent, quel que soit le secteur et la taille de l'organisation, que le digital est une priorité stratégique et s'ancre profondément dans les feuilles de route des entreprises.

Désormais, plus d'un quart des entreprises dispose d'un Chief Digital Officer ; ce qui marque une évolution de 5 points en 16 mois (22% en 2015, 27% en 2016). Ce pourcentage varie selon la taille de l'entreprise. Historiquement ce sont les plus grandes entreprises qui ont les premières structurées la fonction en nommant un Chief Digital Officer. Aujourd'hui, environ trois quarts des entreprises du CAC 40 (73%) ont fait le choix d'incarner la fonction du digital avec un Chief Digital Officer. Certaines grandes entreprises ont fait un choix contraire, en laissant le soin à plusieurs directions de donner le cap digital. Il est encore trop tôt pour désigner les modèles organisationnels gagnant mais force est de constater que les modèles sont pluriels, variés et évolutifs face aux défis de la transformation digitale.

Pour ¾ des dirigeants interrogés, le responsable digital a le bon niveau hiérarchique et le pouvoir adapté aux exigences de sa fonction. Cette dynamique est en progression de 9 points par rapport à la 1^{ère} édition.

Le pourcentage de Chief Data Officer nommé dans les entreprises est un nouvel indicateur du baromètre. Cet indice révèle l'importance de la data dans les organisations. De 2016 à 2017, la fonction va connaître une évolution et s'installer progressivement dans les organisations. En 2017, 23% d'entre elles auront un Chief Data Officer pour 18% en 2016.

L'objectif principal de la transformation digital: la création de valeur, l'expérience client et les process internes; les projets qui tournent autour de la data et de l'expérience client



Que signifie porter la transformation digitale? Pour celles et ceux qui mettent en œuvre quotidiennement la transformation digitale, l'objectif est triple.

Les grands choix stratégiques s'orientent avant tout vers la création de valeur. C'est-à-dire l'innovation, la différenciation et au final la croissance de l'entreprise. Les objectifs des états-majors sont, dans un second temps, orientés vers le client. 37% des interviewés estiment que les entreprises doivent enchanter et charmer le client en racontant de belles histoires de marques. Le renouvellement de l'expérience client peut s'illustrer au final par des parcours simples, fluides et sans couture. Enfin, 21% des interviewés se concentrent sur la digitalisation des processus internes, et par voie de conséquence vers l'intérieur de leurs organisations et leurs collaborateurs afin de gagner en efficacité opérationnelle.

L'analyse des principaux projets réalisés démontre que le quotidien des dirigeants en charge du digital est très préempté par l'approche omni canal et la gouvernance des données. Digital et Data se rejoignent ici dans les grands projets très orientés sur la data. La polysémie du Chief Digital Officer prend ici tout son sens.

Au-delà des profils des Chief Digital Officers déjà largement décrits dans de nombreuses études, la 2^{ème} édition du BCD20 dégage des profils d'organisations.

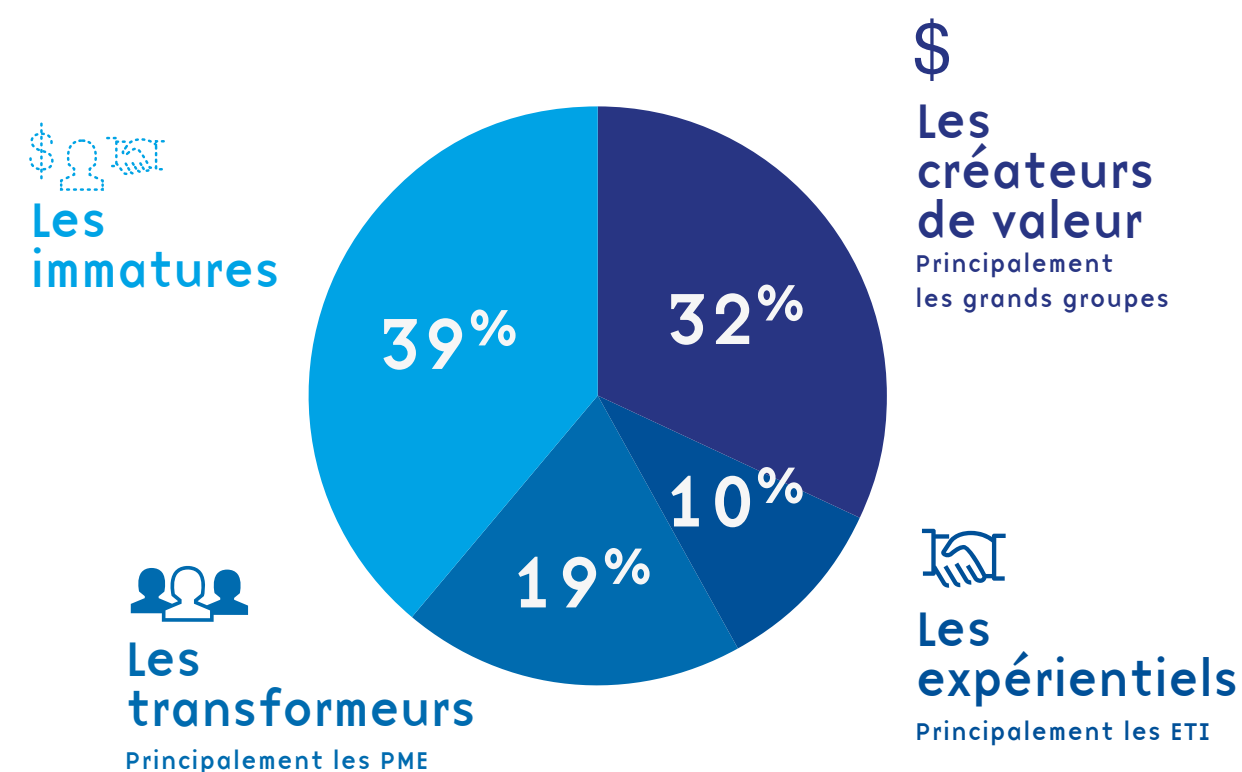
Les « créateurs de valeur » sont principalement les grands groupes où la transformation digitale a été confiée à un Chief Digital Officer, un Vice-Président en charge du digital ou un Directeur Général Adjoint notamment en charge du marketing. Cette catégorie est présente dans le monde des services. Les projets sont plutôt dédiés à l'omni canal ou au multicanal.

Les « expérientiels », davantage représentés par les ETI, ont donné le gouvernail du digital au Chief Marketing Officer, au Chief Digital Marketing Officer et au Vice-Président e commerce. Les projets sont principalement orientés vers l'urbanisation du systèmes d'information et les secteurs les plus représentés sont les services et l'industrie.

Les « transformeurs » axent la transformation sur eux-mêmes, en interne. L'archétype de ce groupe se définit par une PME du secteur du commerce et dont la mission du digital est confié au Président ou au Chief Digital Officer.

Enfin, il reste environ 4 entreprises sur 10 qualifiées d'immatures. Même si le sujet est en déclaratif, stratégique, dans la réalité, il ne l'est pas. Ce sont plutôt des PME. Bien souvent le responsable informatique est seul aux commandes du digital et a le monopole du budget.

Typologie de la maturité et l'organisation digitale des entreprises



ANALYSE DÉTAILLÉE

Le Chief Digital Officer, la nouvelle vague.

NOVAMETRIE
ETUDES MARKETING - SONDAGES D'OPINION

3.2

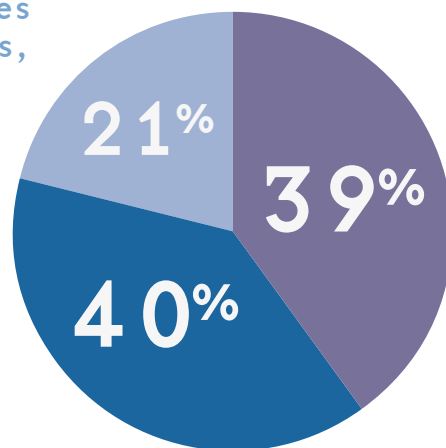


En 2016, 48% des CDO sont rattachés au Président ou au Directeur Général

q: Dans votre groupe, la mise en place d'un CDO est-elle?
(auprès des entreprises ayant des CDO)

Une révolution qui risque de remettre en cause des fondamentaux (business, culturels, ..)

Une évolution naturelle



Un changement majeur qu'il convient de gérer en tant que tel

« La première vague des CDO, c'était l'évangélisation de la culture du digital. »

« Le premier rôle du CDO a été de mettre l'entreprise dans le sens de la marche, le deuxième plus complexe, c'est la digitalisation des métiers. »

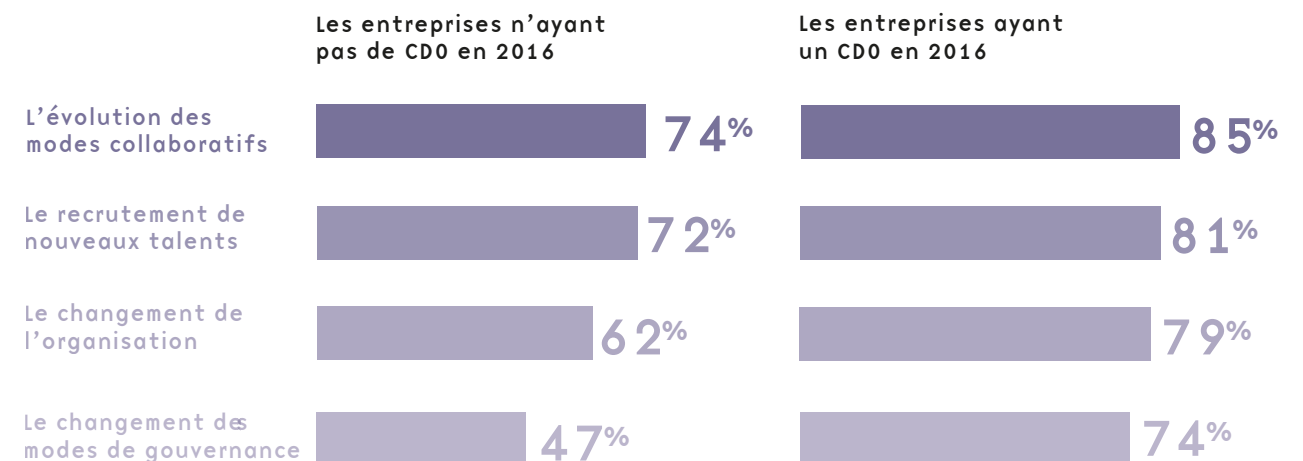
« Il y a eu les Digital Factories, puis les groupes de travail transverses entre marketing et communication et enfin une entité digitale chargée de la transformation digitale. »

Tout d'abord le Chief Digital Officer progresse dans sa proximité avec la Présidence et la Direction Générale. Pour environ la moitié des interviewés, le Chief Digital Officer est rattaché à la Présidence ou la Direction Générale; ce qui lui confère une proximité et une intimité favorables à la mise en œuvre de la stratégie digitale.

La nomination d'un Chief Digital Officer s'inscrit davantage dans une logique d'évolution progressive et de changement des services et des organisations plutôt que dans un contexte de remise en cause des fondamentaux. Afin de s'orienter vers plus de proactivité et de réactivité.

Des changements souhaités et des résultats effectifs

q: Quelle est la conséquence organisationnelle de l'apparition d'une fonction de CDO?



L'apparition du Chief Digital Officer est jugée de manière positive sur l'évolution des modes collaboratifs, le recrutement de nouveaux talents, le changement de l'organisation et des modes de gouvernance.

La dynamique de changement est plus forte lorsque l'entreprise a nommé un Chief Digital Officer, mais elle l'est également auprès des entreprises n'ayant pas de Chief Digital Officer; ce qui illustre peut-être les bénéfices positifs de la création du poste.

q: Selon vous, quel doit être le rôle et le périmètre fonctionnel du Chief Digital Officer



q: *Quel est le profil idéal du Chief Digital Officer*



L'étude démontre qu'un nouveau profil de Chief Digital Officer émerge quelques années après l'apparition de la fonction. Quels sont les principaux traits de la 1^{ère} et de la 2^{ème} vague?

Lorsqu'il prend ses fonctions, le Chief Digital Officer, a une fonction d'évangélisation, de communicant et de diplomate dans l'entreprise notamment dans son dialogue avec le marketing, la DSI et l'ensemble des métiers. Il fait un état des lieux des initiatives digitales, acculture le COMEX, définit une vision, une feuille de route digitale, puis propose une méthodologie et une roadmap digitale.

L'émergence du Chief Digital Officer de la 2^{ème} vague intervient dans un contexte où la maturité digitale est plus forte, qu'elle ait été incarnée ou pas par un Chief Digital Officer. Même si la définition du profil de poste varie d'une entreprise à une autre, il est le garant de la transformation digitale, capable de démontrer rapidement et de façon régulière l'impact positif de cette transformation. Il est plus opérationnel, plus gestionnaire, plus proche du DSI que son collègue de la 1^{ère} vague. Mais comme lui, il a des compétences opérationnelles : c'est un réformateur, fédérateur et inventif qui participe à la digitalisation d'un ensemble de métiers.

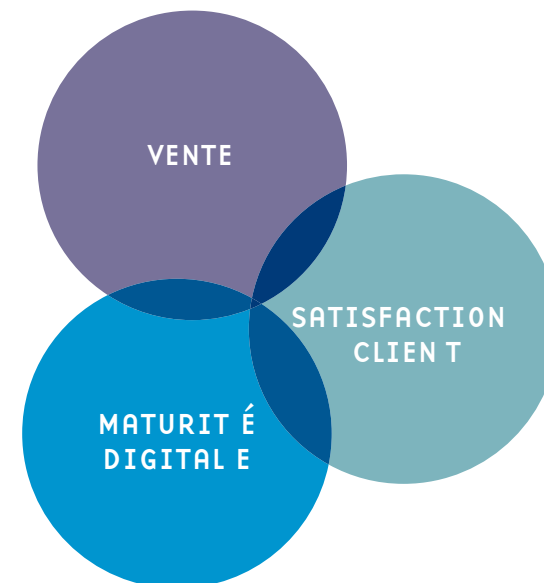
Certaines entreprises ont donc fait le choix d'un Chief Digital Officer avec de multiples fonctions ; d'autres ont décidé de séparer les missions dédiées uniquement à la transformation interne, en créant un poste de

COO digital opérationnel ou un autre poste consacré exclusivement à la stratégie, la disruption et l'adaptation aux nouveaux business model.

Dans tous les cas, la relation entre le Chief Digital

Officer et le Directeur des Systèmes d'Information est déterminante. À tel point que certains évoquent l'émergence d'une « e DSI » ou l'apparition d'ancien DSI au poste de Chief Digital Officer.

Des indicateurs déterminants la performance de la fonction en cohérence avec le rôle du Chief Digital Officer



« Des KPI de vente, vente directe ou cross canal et des KPI de retour sur investissement pour la publicité. »

« Des éléments de Time to Market dans les projets DSI. »

« Des éléments de satisfaction client que je dois contribuer à faire augmenter. »

« Nous avons des KPI de résultats (part de marché équivalente entre on et offline) et des KPI de moyens (qualité de contenu digital). »

« Des indicateurs de maturité digitale (efficacité opérationnelle, agilité IT, culture digitale, taux de déploiement de service). »

Comment mesurer la performance du Chief Digital Officer?

Même si la transformation digitale reste insuffisamment mesurée et que les indicateurs s'affinent avec la maturité de la fonction, il reste que la fonction s'apprécie à trois niveaux.

Le premier niveau est celui des ventes, qu'il s'agisse des ventes directes ou cross canal. Le 2^{ème} indicateur porte sur la satisfaction client et les objectifs d'amélioration de la qualité et le 3^{ème} sur la maturité digitale et l'amélioration des process internes, notamment avec des mesures d'efficacité opérationnelle, de culture digitale et de taux de déploiement de service.

Les freins culturels et budgétaires à la création du poste de Chief Digital Officer

q: *Aujourd'hui dans votre organisation, quel est le frein principal à la création d'un poste de Chief Digital Officer?*



« L'équipe de direction doit avoir l'envie, le besoin et la nécessité de cette transformation. Quand le CDO prend ses fonctions, il met en lumière des insuffisances et des dysfonctionnements. »

« Certaines entreprises, dans certains secteurs et certains dirigeants pensent qu'ils peuvent échapper à la digitalisation de leur activité. »

Quel est le frein principal à la création d'un poste de Chief Digital Officer?

Il s'agit bien souvent du mode de gouvernance. La création d'un poste de Chief Digital Officer nécessite parfois de transformer l'organisation avec plus de transversalité et moins de verticalité. La culture de l'entreprise, pour certains, ne se prête pas à ces évolutions.

Des critères objectifs d'absence de ROI ou de rentabilité à court justifient parfois la décision de ne pas nommer de Chief Digital Officer.

S'il n'y a pas de gain et de danger clairement exprimés, le Chief Digital Officer n'est pas le bienvenu dans l'entreprise. L'équipe de direction doit avoir le besoin et la nécessité de la transformation pour créer un poste de Chief Digital Officer.

Des enjeux de gouvernance

q: Quelles sont les difficultés du Chief Digital Officer une fois nommé?



« Il y a une forme de rivalité avec les directions business, donc au final les direction business s'organisent elles-mêmes sur des fonctions digitales. »

« Le travail se passe très bien, alors qu'il y a encore 8 mois, c'était Koh-Lanta. »

« Nous sommes confrontés au quotidien à des gens qui ne veulent pas changer, ils voudraient du changement, mais sans les conséquences du changement, ce qui implique de faire des choix et donc prioriser. »

Une fois nommé, le Chief Digital Officer va rencontrer des difficultés variées.

La principale est liée à la résistance au changement comme le fonctionnement en silos. Notamment auprès des directions les plus impactées par l'arrivée du Chief Digital Officer. Cette résistance peut s'illustrer par la mise en place par certaines directions business de fonctions digitales parallèles et dissidentes venant ainsi

concurrer la stratégie et les actions du Chief Digital Officers nouvellement nommé.

D'autres difficultés de moindre importance sont également citées par les Chief Digital Officer en place comme les habitudes travail, le manque de culture digitale et le langage parfois ésotérique des promoteurs du digital.

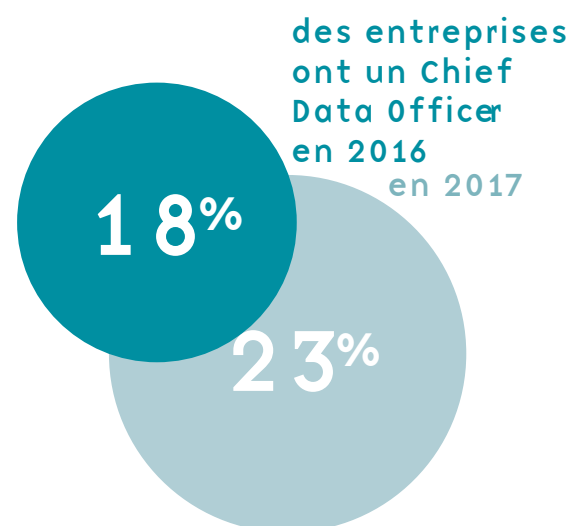
ANALYSE DÉTAILLÉE L'émergence du Chief Data Officer.

NOVAMETRIE
ETUDES MARKETING - SONDAGES D'OPINION

3.3



L'émergence de la fonction de Chief Data Officer



La fonction de Chief Data Officer est émergente, mais déjà 18% des interviewés estiment que les entreprises qu'ils représentent sont dotées de cette nouvelle fonction dans leur organigramme, qu'il s'agisse des grands comptes, des ETI et des PME. À horizon 2017, la progression attendue est forte pour atteindre 23%.

Mais pourquoi la gouvernance des données est plus stratégique aujourd'hui qu'hier? Le traitement de la donnée n'est pas un phénomène nouveau, la business intelligence non plus. Depuis des décennies, les données sont traitées au sein des Directions des Systèmes d'information, des Directions Marketing et des Directions financières. Quelles nouveautés justifient ces changements organisationnels? Sans doute l'émergence

q: Quelle est la fonction de rattachement du Chief Data Officer?



« La data est clef de la performance business et la manière de créer de la croissance. »

« La création de valeur peut s'exprimer en business incrémental et aussi en réduction de coûts opérationnels. Avec des secteurs à fort potentiel comme la banque, l'assurance, les médias, le tourisme et la distribution. »

« La gouvernance et l'opérationnalité des data sont des facteurs de différenciation concurrentielle. »

d'une masse de données en temps réel issue du web, du mobile et des réseaux sociaux. Egalement, l'investissement massif des entreprises dans les services digitaux, investissements qui génèrent de la donnée à traiter notamment pour enrichir les services et les nouveaux modèles économiques. Enfin, les projets data driven constituent plus de $\frac{3}{4}$ des projets principaux dans le digital. Ce qui confirme que la data, au sens large, constitue un élément concurrentiel différenciant et un facteur de création de valeur central pour l'ensemble de l'économie.

Quelle est la structure de rattachement du Chief Data Officer? La surprise vient du fait que seuls 23% des Chief Data Officers sont rattachés à la Direction des Systèmes d'Information.

Des datas dispendées et des enjeux parfois mal compris

q: Aujourd'hui, dans votre organisation, quel est le frein principal à la création d'un poste de Chief Data Officer?

« Aux États-Unis, le top management ne se pose pas la question. »

« Si le Chief Data Officer n'est pas relié au directeur général, cela ne peut pas marcher. »

« Je ne donne pas deux jours à un CDO avant son « suicide » vu l'état de nos BDD. »

q: Quelles sont les difficultés du Chief Data Officer une fois nommé?

« La principale difficulté, c'est l'accès aux données. »

« Ce qui fait défaut: la qualité des données, le morcellement des données et le fonctionnement en silo. »

« On ne peut pas faire n'importe quoi avec les données personnelles des clients et s'il y a des violations de la protection des droits des clients sur leurs données personnelles, on pourra recevoir une amende qui s'étend jusqu'à 4% du chiffre d'affaires mondial. »

« Tant que le Chief Data Officer n'existe pas, la Data, c'est le patrimoine de la DSI. Réussir à mailler et construire un projet commun avec la DSI, c'est un des sujets forts. »

Quels sont les freins à la création de la fonction de **Chief Data Officer** ?

L'analyse des verbatim de la phase qualitative démontre que le top management ne voit pas forcément l'intérêt de créer cette fonction, considérant que le management de la data est déjà traité dans l'entreprise par les directions clients, marketing ou risques.

Pour certains, créer un nouveau poste de Chief Data Officer, c'est l'assurance de perturber les équilibres organisationnels déjà fragiles entre le marketing, la stratégie et l'IT.

Pour d'autres, la data est d'ores et déjà l'actif principal, au-delà des marques, des hommes et du capital financier. Il convient de créer un gouvernant des données, un chef d'orchestre de la data, un garant du patrimoine informationnel afin de capitaliser sur cet actif stratégique.

Le 2^{ème} frein le plus évoqué pour les répondants porte sur la difficulté de converger vers une architecture de données unifiée. Dans certains groupes, ce n'est pas une priorité immédiate.

Quelles sont les difficultés du **Chief Data Officer**

Le Chief Data Officer: le garant du patrimoine informationnel et de son exploitation

q: Selon vous, quel doit être le rôle et le périmètre fonctionnel du Chief Data Officer?



une fois nommé?

Le Chief Data Officer rencontre d'autres types de difficultés une fois en place. L'ennemi du Chief Data Officer, c'est l'hétérogénéité et la dispersion totale des données. Le rôle du Chief Data Officer va d'être d'unifier et d'homogénéiser l'ensemble des data.

Les acteurs de la data, qui font de la BI et du datamining, ne savent pas forcément reconnaître la data utile, la smart data. Le Chief Data Officer va donner de la valeur à la data. Il va raffiner une donnée brute pour la rendre plus opérationnelle.

Quel environnement facilite la valorisation des data?

Les réponses des entreprises varient ; certaines centralisent les données avec la nomination d'un Chief Data Officer ; d'autres s'inscrivent dans un schéma organisationnel plus diffus laissant au marketing et à l'informatique le choix de produire, collecter et analyser les data.

q: *Quel est le profil idéal du Chief Data Officer?*



Le **Chief Data Officer** est à fois stratégique et opérationnel.

Son périmètre fonctionnel est transverse à tous les métiers. Il a un rôle d'évangéliste, de communicant et de diplomate en rassurant notamment sur la capacité à générer un écosystème global d'architecture de données.

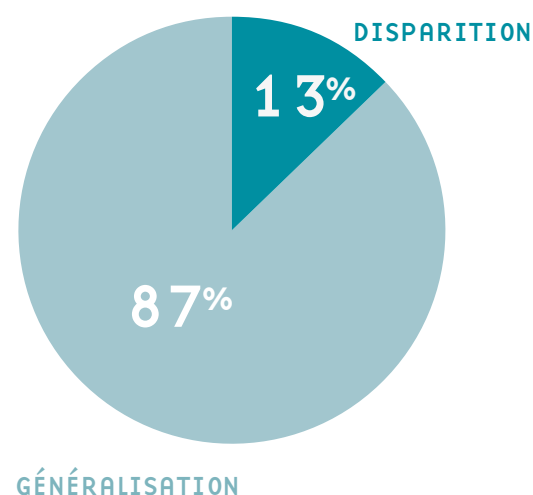
Pour certains, la data, c'est la création de valeur d'aujourd'hui, pour d'autres, c'est celle de demain. Le Chief Data Officer situe son action dans une dualité temporelle complexe avec des projets à délivrer à court terme et un travail de longue haleine sur de l'architecture de données au global, à l'instar de son collègue le Chief Digital Officer.

Son profil doit résolument être orienté client. Parler IT et comprendre les enjeux business, tel est l'enjeu dans son recrutement. Son action s'inscrit dans une logique de création de nouveaux services, de chiffre d'affaires additionnels et d'innovation.

Le Chief Data Officer, une fonction pérenne

q: À long terme (5 ans), la fonction de CDO est-elle, selon vous, amenée à se généraliser ou à disparaître?

Chief Data Officer



Autant la fonction de Chief Digital Officer semble éphémère, autant celle de Chief Data Officer semble pérenne. Une fois le digital durablement et culturellement intégré aux organisations, le représentant de l'impulsion et de la transformation digitale se verra confié d'autres missions, sans doute proches de la Direction Générale. Le rôle du Chief Digital Officer est temporel, celui du Chief Data Officer est permanent. En effet, 87% des interviewés estiment que la fonction de Chief Data Officer est pérenne. Le sujet, aujourd'hui au stade des balbutiements, est bien présent. Il va falloir le traiter dans la durée.

« C'est une fonction pérenne qui est amenée à se développer avec la réglementation sur la protection des données privées, le silotage des data et le potentiel en termes d'utilisation au quotidien de la data. »

« C'est une fonction durable où il faut marier Big Data, Small Data et Medium Data pour arriver à une incrémentation véritable de la connaissance client et à sa disposition pour tous les acteurs de la relation client : call centers, réseaux de distribution et équipe centrale. »

« La montagne qui consiste à classer les données puis les ordonner ne fait que commercer. L'aspect opérationnel aujourd'hui n'existe pas. »

FORUM DE RESTITUTION LE 18 OCTOBRE 2016 CHEZ CRITEO

Accueil

François Costa de Beauregard
Directeur Général Adjoint France, Criteo

Présentation des résultats

- **Marie Canzano**, Présidente, Digital Jobs
- **Audrey Bayard**, Responsable Marketing, Salesforce
- **Quentin Bardet**, Directeur Général Adjoint, Viseo

Participants de la table ronde

- **Anne Browaeys**
Chief Marketing, Digital & Technology, Club Med
- **Valérie Mazzoni Colin**
Directrice Générale Adjointe-Stratégie Digitale & Marketing, Heppner
- **Emmanuelle Saudeau**,
Chief Digital Officer, SnCF
- **Clément Delpirou**
General Manager, Infopro Digital
- **Patrick Hoffstetter**
ex Chief Digital Officer, Renault
- **Geoffrey Zbinden**,
Vice President Data Analytics & Customer Base Management, Orange Groupe

Table ronde

animée par **Christophe Excoffier**,
Président de Novamétrie

Conclusion

Marie Canzano,
Présidente, Digital Jobs

TÉMOIGNAGES

NOVAMETRIE
ETUDES MARKETING - SONDAGES D'OPINION

5.0



Anne Browaeys
Chief Marketing
Digital & Technology,
Club Med

Quel est l'objectif principal de la transformation digitale au Club Med, qu'est-ce que c'est ?

Notre objectif principal est de respirer le même air que nos clients. Pourquoi ? Parce que nous avons fait le constat que les usages de nos clients évoluent à une vitesse fulgurante, et que le digital fait partie de leur quotidien. Aujourd'hui, ils font tout depuis leur smartphone, y compris réserver leur voyage. C'est une opportunité pour nous de leur fournir du service là où ils en ont besoin.

Cela nous a amené à définir une stratégie digitale en deux axes, l'un qui est d'être pionnier, dans l'expérience en village, pour faire que le digital permette de créer des expériences encore plus riches en émotions, « des vacances augmentées », l'autre d'être smart follower, qui consiste en une observation fine des usages de nos clients. Ce besoin d'innovation en village et cette stratégie de smart follower nous ont amené à un changement profond de l'organisation avec la fusion du marketing classique avec le digital et l'ensemble de la DSI incluant d'autres applications métier, RH, finance. Notre conviction est que cette synchronisation va nous faire gagner en time to market. L'équipe s'appelle gMDT, global Marketing Digital & Technologie.

Avez-vous l'impression que le rôle et le périmètre du CDO sont en train de prendre, dans votre secteur et dans d'autres secteurs aussi, une place croissante ?

Le rôle du CDO prend une place croissante. L'enjeu principal du CDO aujourd'hui est d'insuffler

le digital là où il aura un effet positif. L'important est donc de respecter chaque métier de l'entreprise et d'en comprendre les tenants et les aboutissants. Ma mission au Club Med consiste surtout à essayer d'enlever de la pression aux équipes, notamment à travers la méthode agile « test and learn » et leur donner un « terrain de jeu commun » pour faire travailler les différents talents ensemble.

À titre d'exemple, nous avons réalisé depuis 6 mois un gros travail de digitalisation des ressources humaines qui a été porté avec la DRH. Digitaliser les ressources humaines, c'est développer tous les outils qui vont permettre de faire moins d'administratif et de libérer du temps pour se concentrer sur le développement des talents. On a lancé « Club Med @Work » (la version professionnelle de Facebook, appelée aujourd'hui Workplace), un outil collaboratif qui marche très bien auprès des équipes, au-delà de nos espérances. Ce sujet n'est pas un sujet de CDO uniquement. Porté avec la DRH, le projet a été présenté au Comex et validé en seulement 3 semaines.

Le rôle du CDO est d'être un facilitateur dans l'entreprise. C'est l'interlocuteur qui doit faire en sorte que toute l'entreprise s'approprie le sujet du digital, le dédramatise. Un CDO qui est vraiment un élément moteur du changement pour l'entreprise, est un CDO qui ouvre ce rideau de fumée et qui, finalement, parle des sujets digitaux avec des mots très simples, très lisibles par l'ensemble des membres de l'organisation pour décomplexer, pour être un facilitateur de prise en main du digital.

Quels sont les freins à l'émergence de la fonction de CDO ?

L'enjeu primordial pour un CDO, c'est de rejoindre une entreprise qui souhaite véritablement cette transformation, une entreprise qui a vraiment l'envie, le besoin ou la nécessité de cette transformation. Donc il faut rejoindre une équipe de direction qui est convaincue de la nécessité du changement. C'est particulièrement le cas au Club Med. Conscient que les pratiques des clients évoluaient, le COMEX a estimé, dès 2014, que l'ensemble des collaborateurs devait accompagner cette transformation. C'est donc sous l'impulsion de la direction générale que toute l'entreprise s'est mise en ordre de marche pour effectuer cette mutation.

Le CDO doit faciliter et accompagner le changement, décloisonner les silos, synchroniser les priorités des métiers, qui sont aujourd'hui profondément interconnectés les uns aux autres. Un CDO sans objectifs décisifs c'est un CDO alibi, bonne conscience, décoratif. Cela ne fait pas de mal, c'est la différence entre mettre un vernis digital ou mettre le digital au service de la compétitivité de l'entreprise.



Amélie Oudéa Castera *Chief Marketing & Digital Officer,* *Axa Group*

Quel est l'objectif de la transformation digitale ?

C'est vraiment de ré-enchanter, ou plutôt enchanter l'expérience client. Le métier de l'assurance est un métier qui est un peu opaque, complexe, un peu anxiogène et loin de la vie des gens.

Donc le sujet, c'est d'arriver à s'appuyer sur le digital pour tenter de re-positiver cette expérience, avec plus de transparence, un meilleur accès à l'information. Ensuite c'est d'arriver à avoir une approche beaucoup plus préventive, grâce au digital, et beaucoup plus fluide des sinistres. Préventive, c'est le champ de l'internet des objets, par exemple dans la maison qui va permettre de disposer d'un certain nombre de caméras permettant de prévenir les risques d'intrusion, de limiter la survenance d'un dégât des eaux, d'arriver à détecter un risque incendie. Fluide, parce que déclarer un sinistre, cela doit être simple. Si je prends l'exemple de l'automobile, avec l'application e-constat, nous avons fait en sorte que notre application mobile cœur qui s'appelle « Mon AXA » permette de lancer l'application e-constat avec toutes ces données uploadées pour considérablement faciliter les choses. À travers l'application « Mon AXA », les clients peuvent missionner le service à domicile. Axa va ensuite chercher votre véhicule chez vous et le client peut suivre absolument chacune des étapes du traitement de ce sinistre à travers des flux de notifications mobiles très proactifs.

Quel est le rôle et le périmètre fonctionnel du Chief Digital Officer et du Chief Data Officer ?

Le Chief Digital Officer doit travailler sur tout l'aspect ventes, y compris la dimension d'achats média en amont pour générer des leads. Il est en charge des services digitaux (objets connectés, applications mobiles, digitalisation des processus etc.), de coordonner l'ensemble des investissements, la feuille de route du digital, penser la stratégie et avoir en face des moyens priorités pour mettre en place cette stratégie. Il doit également travailler sur toute la partie web analyse, performance des parcours. Donc le périmètre c'est l'avant-vente avec l'achat média, la vente, les services digitaux et le pilotage de la feuille de route des investissements.

Le Data Officer doit mettre en place l'entrepôt de données, bâtir, avec les différents métiers, les « use case ». Une fois l'entrepôt de données réalisé, à quoi l'utiliser ? Est-ce pour mieux détecter la fraude, pour mieux prévenir le churn, pour favoriser le multi-équipement, pour délivrer une meilleure anticipation de certains moments de vie comme le changement de véhicule ou le déménagement ? Et puis il va s'assurer de l'architecture des données globale, c'est-à-dire l'articulation entre le monde du Big Data et le monde de la medium et small data. Ce monde de medium et small data va être composé de toutes les données de contacts qu'on a sur nos clients ou des données relatives aux sinistres.



Emmanuelle Saudeau *Chief Digital Officer,* *Sncf*

Dans quelles circonstances la fonction de CDO est-elle justifiée ?

À partir du moment où il s'agit d'impulser une dynamique de transformation sur l'ensemble des métiers et l'ensemble des activités d'une entreprise devant faire face à la transition digitale. Les premiers domaines concernés ont été ceux du divertissement, des media, ainsi que la distribution, le tourisme. D'autres domaines ont connu des ruptures plus récentes, mais l'accélération fait que plus un n'y échappe.

Quels sont les grands enjeux de la transformation digitale pour la SNCF ?

À la création du poste fin 2014, le besoin était vraiment d'incarner le fait que le digital concerne toute la maison, sur 3 axes : les clients, les salariés, et l'outil industriel, et d'accélérer sa mise en œuvre. Depuis plus de 15 ans, le digital est dans des fonctions de communication, services clients et distribution, en particulier par des entités ad hoc comme voyagesncf.com qui vendent plus d'un billet sur deux en ligne. Mais au-delà de ces grands métiers, l'enjeu pour nous est de réussir à adresser, dans son ensemble le sujet des services pour les voyageurs et pour les clients logistique. Quels impacts pour les métiers et les collaborateurs, la culture, le management ? Comment le digital bouscule l'outil de production lui-même, la maintenance, la supervision ? Avec un besoin de piloter la transformation, de mutualiser les compétences pour accélérer les synergies, et d'articuler efficacement les liens entre SNCF et l'ensemble de l'écosystème innovant. Au final, c'est un enjeu de performance pour l'entreprise, un enjeu de compétitivité de nos offres. Convaincus par la nécessité d'avancer en cycles court et en partant des

usages terrain, nous nous sommes concentrés sur certains grands projets et nous avons fonctionné de manière complètement transverse, non hiérarchique et ouverte. Améliorer la connectivité et la couverture 3G/4G, cela fait par exemple partie des fondamentaux. Le groupe déploie également des solutions digitales mobiles et des outils collaboratifs sur l'ensemble de ses grands métiers. Et nous avons ouvert le champ de l'internet industriel. C'est à dire comment le digital transforme la manière de produire le service, la supervision, l'exploitation des gares, du réseau, de la maintenance. Par exemple, le développement de la data, des capteurs intelligents, permet de développer la maintenance préventive, réparer avant la panne, et cela génère non seulement des économies, mais aussi de la satisfaction client.

Quels sont des nouveaux services ou des nouveaux business liés à l'exploitation de ces données ?

C'est extrêmement riche et nous n'en avons vu que l'émergence. Tout simplement, organiser les flux d'information, c'est créateur de valeur. Pouvoir par exemple faire en sorte que des informations qui sont captées par des conducteurs ou des contrôleurs soient transmises aux ateliers ou aux agents sur le terrain. La maintenance préventive ou prédictive est un domaine absolument stratégique, mais aussi celui de la sécurité, de l'optimisation de nos ressources, les consommations d'énergie, etc. Il faut aussi citer l'action très forte de développement de l'open data, qui rencontre un vrai succès puisque notre API réunit plus de 5000 réutilisateurs, développeurs et start up, qui créent des services à partir de nos données. Un levier puissant d'open innovation pour le groupe, et nos clients !



Clément Delpirou

*Chief Digital Office,
Directeur Général Délégué
Infopro Digital*

Dans un groupe de presse qui fait plus de la moitié de son chiffre d'affaires dans le digital, la transformation et l'accélération digitale, est-ce un dosage subtil de process internes, de créations de valeur et d'expérience client?

Le secteur des médias n'a pas forcément vécu l'arrivée du digital de manière positive. Nous avons la chance d'évoluer dans un univers BTB, avec des clients entreprises prêts à payer pour des services à valeur ajoutée. Notre enjeu majeur était de nous transformer à très grande vitesse pour ne pas périliter. Infopro s'est transformé pour passer d'un univers de presse papier au 9^{ème} éditeur de logiciel en France, ce qui est atypique comme transformation. Pour mettre en place cet process, nous nous sommes dit que nous ne pouvions pas dissocier le digital du business, et donc dans le job de CDO, il y a la responsabilité de 20% du chiffre d'affaires du groupe. Dans les mêmes équipes et open space, il y a des collaborateurs qui travaillent le contenu, l'IT et les commerciaux. Cela a été un facteur de collaboration et d'accélération décisif. Le job de CDO, à terme, n'a pas de raison de persister. Une fois intégrée aux business unit, la fonction digitale séparée n'est plus nécessaire.

Pourquoi avez-vous regroupé les équipes marketing et IT?

Il y a un double intérêt à un rassemblement multi-expertise digitale. Souvent, les projets de sites sont trop longs. Arriver à emmener tout le monde dans le même bateau, faire un succès opérationnel lié à la technique, c'est une bonne nouvelle qu'il est très facile de partager. Le second point, c'est que créer une équipe commune de 400 personnes, cela rend l'entreprise plus attractive pour le recrutement. Créer des communautés et des équipes structurées, c'est un plus en termes de marque

employeur. Il est en revanche critique d'émettre un langage digital audible, notamment en phase initiale d'évangélisation, loin du jargon et de ses acronymes. Sur l'ensemble des métiers du digital, les équipes doivent être capables d'avoir un langage qui est celui du business de l'entreprise, compréhensible par tous.

Comment le Chief Data Officer peut générer du chiffre d'affaires additionnel?

Sur le sujet Data, nous avons une structure transverse, Infopro Data, qui est le tiers de confiance de l'ensemble des équipes du groupe. Nous avons créé un point nodal qui collecte l'ensemble des données et est capable de les redistribuer à la fois dans de bonnes conditions réglementaires, dans une logique commerciale pertinente et dans un cadre de confidentialité accru. Nous avons fait pour la data, comme pour le digital : cette équipe a son compte de résultats. Coté revenus, la monétisation des data, de l'autre, le coût de la collecte, de l'enrichissement et de la qualification des données. La philosophie, c'est d'essayer d'équiper des gens qui ne sont ni techniciens, forcément administrateurs de bases de données, avec des outils capables de manipuler des données de manière puissante. Ce qui a, en termes de coûts et de délais, un impact très positif.



Patrick Hoffstetter

*Ex Chief Digital Officer,
Renault*

Quel bilan tirez-vous de la 1^{ère} vague de CDO?

Nous étions quatre ou cinq à prendre ce nouveau type de poste dans des grandes entreprises il y a 5 ans. Nous sommes à la fin d'une 1^{ère} vague. Les CDO de la 1^{ère} vague étaient des évangélisateurs. Ils ont mis en place les fondamentaux avec un gros travail sur l'audit de la situation, sur la pédagogie interne, sur la définition de la stratégie digitale.

Chronologiquement, le CDO a eu trois chantiers :

- une évolution et une accélération du parcours client
- un accompagnement du change management
- la disruption et les l'évolution des nouveaux business model - dans l'industrie automobile, une réflexion sur les usages du véhicule autonome et connecté

Souvent, derrière le digital, la question qui se pose est de savoir comment faire évoluer les grandes entreprises d'une orientation produit à une orientation client. Ce que l'on sous-estime toujours, c'est qu'il y a la dimension back office et le change management. Certes, il y a des enjeux technologiques et d'accélération de l'IT. Comment transformer dans une entreprise du CAC 40 le mode de penser de 100, 150, 200 000 salariés? C'est un enjeu majeur.

Comment mon business de demain peut-être radicalement transformé sous l'effet du digital? Est-ce que dans 10 ans, Renault va être amené à concevoir et construire des voitures? Est-ce que demain un gestionnaire de parking va développer une activité de culture agricole urbaine? Pour des gens qui depuis 30 ans travaillent sur la conception et la vente de voiture, envisager des modèles disruptifs, c'est assez compliqué.

Quel est le rôle et le périmètre du Chief Digital Officer de la 2^{ème} vague?

Le CDO de la 1^{ère} vague devait tout faire : le BTB, le BTE, le BTC, de la stratégie à l'implémentation, le court terme avec impact business et le long terme sur tous les sujets de disruption. Globalement, le sujet des DSI reste le frein majeur. D'ailleurs, il y a beaucoup de postes de CDO vague 2 qui sont beaucoup des DSI moderne ou e DSI. Désormais, certaines entreprises créent des fonctions dédiées à la transformation digitales et focalisés sur la disruption ou l'open innovation. Les fonctions sont clairement séparées : certaines tournées vers le futur et la stratégie et d'autres vers l'opérationnel, un peu comme un COO digital. La 2^{ème} vague des CDO marque une séparation des fonctions : d'un côté, un aspect très « technology driven », accélération IT et de l'autre, la stratégie, la disruption, les nouveaux business model.



Geoffrey Zbinden

*Vice President Data Analytics
& Customer Base Management,
Orange Groupe*

En quoi la data est un actif plus stratégique aujourd'hui qu'hier ?

Il y a d'abord un progrès technique. La technique et les technologies autour du data ont progressé et permettent justement de s'appuyer sur des calculs beaucoup plus puissants, beaucoup plus rapides. Les GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) ont ramené beaucoup d'innovation dans ce domaine, et ont secoué l'industrie qui s'était endormie sur ses systèmes de CRM et de BI. La numérisation, c'est la capacité d'avoir la bonne information du bon client et de pousser le bon message et le bon service. Donc la notion de temps réel est devenue beaucoup plus importante aujourd'hui.

Quelles sont les missions du Chief Data Officer ?

Le Chief Data Officer doit, effectivement avoir accès aux données, être capable de mettre en œuvre les scénarios rationnellement. C'est une nouvelle fonction pérenne qui est à cheval entre l'IT, les métiers et le datamining. L'objectif est clair dans un groupe comme le nôtre : résister à la concurrence, doper le chiffre d'affaires et trouver de nouvelles manières d'adresser le client au meilleur moment, améliorer l'expérience client en collectant de nouvelles sources de données (digital notamment) pour enrichir le CRM historique et créer de nouveaux scénarios d'engagement client.

Quel est le frein principal à la création d'un poste de Chief Data Officer ?

La fonction se développe principalement dans les entreprises anglo-saxonnes notamment aux États-Unis avec un développement plus élevé dans les entreprises sous l'effet d'une réglementation plus contraignante dans les banques par exemple. Les États-Unis ne se posent pas trop de questions, ils sont en train d'y aller. En France, les principaux freins sont la résistance aux changements et la politique interne, mais aussi la difficulté de trouver le bon profil pour ce poste : la personne doit bien

connaître le fonctionnement interne des équipes opérationnelles, être légitime sur le sujet de la donnée et surtout être à même d'élaborer des « use cases » qui produiront un véritable impact business. Il doit donc manager les équipes qui exploitent les données, sinon son rôle se résume à celui d'un simple communicant... ce qui se révélera rapidement inefficace.

Une fois nommés, quels types de difficultés peuvent rencontrer le Chief Data Officer ?

La principale difficulté, c'est l'accessibilité aux données. Dans un groupe international, il n'est pas rare que chaque pays ou filiale dispose de son propre système d'information. Il faut donc être capable de réconcilier des vues sur la data au niveau Corporate, voire au niveau local quand le SI est constitué d'un empilement de solutions en parallèle.

En second lieu, un nouveau règlement européen vient de voir le jour pour mise en application en mai 2018 : en cas de violation de la protection des données personnelles des clients, l'amende maximale peut atteindre 4 % du chiffre d'affaires mondial. Il va donc falloir que quelqu'un soit responsable sur toute la chaîne de traitement des datas. Et ce n'est pas le directeur juridique. C'est le rôle du Chief Data Officer et non celui du CTO qui héberge les données, mais ne les exploite pas forcément. Ce sont les métiers qui en retirent un usage quotidien. Le Chief Data Officer est donc le chef d'orchestre de la donnée et doit être à la manœuvre sur la conduite de la transformation opérationnelle.



François Costa

de Beauregard
*Directeur Général Adjoint France,
Criteo*

Cette année, l'étude montre que du profil de l'organisation découle le profil du CDO et non l'inverse. Percevez-vous aussi cette tendance ?

Le digital et l'explosion du volume de données marquent un tournant majeur et sans précédent dans l'ensemble des organisations, qu'il s'agisse des grands groupes, des ETI ou des PME. Mais les niveaux de maturité diffèrent, tout comme les objectifs qui sont fixés au CDO : la stimulation des ventes, l'amélioration de la satisfaction client, ou encore le développement d'une culture du digital. Certaines organisations ont fait le choix d'un CDO avec de multiples missions et fonctions, tandis que d'autres s'attachent d'abord à insuffler une nouvelle culture dans l'entreprise. Le CDO doit répondre à un objectif donné, qui est propre à chaque structure et à son niveau de maturité dans le digital. En cela, c'est bien le profil de l'organisation qui détermine le profil du CDO. Néanmoins, la mission du CDO est aussi de chambouler l'organisation pour y apporter une nouvelle dynamique orientée vers le digital et la donnée. Dans tous les cas, le profil du CDO doit être parfaitement aligné avec les enjeux de la structure dans laquelle il évolue.

Quels sont les nouvelles solutions ou les nouveaux business liés à l'exploitation des données ?

L'augmentation des volumes de données et l'exploitation de ces dernières ouvrent un champ infini de possibilités de créer de nouvelles solutions et de nouveaux business. Aucune industrie n'y échappe, et on se rend compte que même les secteurs les plus traditionnels sont aujourd'hui concernés. C'est à la fois une formidable opportunité, mais aussi un énorme défi qui nécessite des compétences bien particulières. Chez Criteo, l'exploitation des données se traduit par le développement de solutions publicitaires personnalisées et en temps réel, à très grande échelle. Cela requiert des compétences bien spécifiques, et le recrutement de spécialistes dans la collecte, l'analyse et le traitement des données devient aujourd'hui le nouveau terrain de bataille des recruteurs, tellement ces profils sont indispensables, mais aussi très rares et convoités.

La data est un actif stratégique pour Criteo. Comment s'assurer que ses enjeux soient compris par tous, au-delà du CDO ?

La data est le nouvel eldorado des entreprises, ou à minima un actif de plus en plus stratégique, à la condition d'en comprendre les enjeux et les opportunités pour l'organisation. Le CDO a d'abord une fonction d'évangélisation et de communicant, capable de briser les silos et d'insuffler cette culture du digital à tous les niveaux de l'organisation. Une fois cette mission accomplie, le Chief Data Officer doit alors pérenniser le patrimoine de la data, et être le garant de son exploitation afin de créer de la valeur pour l'entreprise.

Un CDO doit forcément être technology-driven ?

Le profil idéal du CDO requiert de nombreuses compétences : il doit être à la fois visionnaire, à même de comprendre les enjeux de la data et de les communiquer en interne. Il doit aussi être capable d'échanger à la fois avec la DSI, le COMEX, le Marketing, et l'ensemble des services de l'entreprise. L'étude montre que le CDO de la 2^{ème} vague est de plus en plus gestionnaire, opérationnel, et proche de la DSI. Le CDO doit donc forcément avoir une appétence particulière pour la technologie et la data, même si sa fonction requiert également des compétences plus larges et transverses, qui seront déterminantes pour sa réussite au sein de l'organisation.



Samuel Bonamigo

Directeur Général Adjoint, Salesforce en France

Cette fonction, née en France en 2014, a rapidement bénéficié d'une importante exposition médiatique en raison de sa mission stratégique: orchestrer la transformation de l'entreprise par le biais du numérique. Dès 2014, des entreprises clientes de Salesforce tel que Accor, Renault ou L'Oréal.

La fonction de Chief Digital Officer est récente. Quel est son rôle dans l'entreprise? Dotent d'un CDO.

C'est toute la difficulté de la fonction: sans lien hiérarchique avec les métiers et sans équipe, il doit les entraîner vers de nouveaux modes de travail, une nouvelle organisation, une nouvelle culture d'entreprise. Le CDO est un acteur du changement et de l'amélioration de l'expérience client, à l'échelle de toute l'entreprise. Il ne peut s'imposer qu'avec le soutien indéfectible de la Direction Générale. À ce titre, les outils de partage peuvent l'aider. Par exemple chez Pernod Ricard, les outils collaboratifs, dont se sont emparés tous les salariés, ont amené de nouvelles manières de travailler entre les marques et les entités.

Le Baromètre BCD2O montre aussi l'émergence du Chief Data Officer. S'ils partagent le même acronyme, Chief Digital et Chief Data Officers sont-ils bien différents?

Le Chief Data Officer contrairement au Chief Digital ne siège pas au Comex. En fait, les Chief Digital et Chief Data Officers sont deux rôles complémentaires, qui doivent étroitement collaborer. Notamment parce que la transformation du business avec le numérique génère un important volume de données, qu'il faut analyser et valoriser pour apporter de l'intelligence à l'entreprise. Cette évolution, Salesforce l'accompagne d'ailleurs en investissant dans l'intelligence prédictive – afin d'apporter de l'intelligence aux données.

Comment le Chief Digital Officer peut-il réussir à insuffler le changement dans une entreprise, grande ou moyenne?

Outre le support de sa direction, il faut qu'il apporte des outils pratiques, qui vont simplifier et améliorer la relation client. Et il faut que ces outils soient bien adoptés par tout le monde. Salesforce accompagne de nombreuses entreprises, quelles que soient leurs tailles et leur historique. Toutes partagent des objectifs communs: mettre en œuvre rapidement leur transformation business, accroître leur agilité et obtenir un ROI rapide. Ladurée a par exemple totalement réinventé son parcours client en misant sur l'omnicanal. Edenred a fait évoluer son métier grâce à la dématérialisation...

Comment le Chief Digital Officer peut-il s'imposer dans l'entreprise?

Cela dépend beaucoup de la maturité de l'entreprise. Il accompagne en premier lieu les directions métiers pour y fluidifier la transformation et la communication. Il a ensuite un rôle plus transversal lorsque les métiers s'approprient davantage la conduite du changement avec le support du numérique. Il conduit alors des projets à l'échelle de l'entreprise. Lorsque que le numérique sera au coeur du fonctionnement de tous les métiers, de toutes les fonctions, alors la transformation sera aboutie. Et à ce moment, le CDO aura rempli sa mission et n'a plus vraiment sa place dans l'entreprise! À l'inverse du Chief Data Officer, le Digital Officer est une fonction de transition. Alors que la data est l'enjeu de demain pour toutes les entreprises: le Data Officer est un poste appelé à rester plus longtemps dans les entreprises. Le Baromètre révèle ainsi que pour 87 % des dirigeants, la fonction de Chief Data Officer est amenée à se généraliser, alors que seulement 13% estiment qu'il aura disparu à 5 ans.



Quentin Bardet

Directeur Général Adjoint, VISEO Digital

CDO: La vague de la maturité

L'évolution du rôle et du profil des responsables digitaux et les inflexions que l'on peut noter entre les deux vagues du baromètre reflètent assez bien l'évolution du digital lui-même. Mobilisé initialement par les entreprises pour multiplier les points de contact et aller engager le client sur les canaux additionnels où ce dernier passe une part croissante de son temps, le digital appelait un chief officer très attentif aux nouveaux usages, «ethnologue» et évangeliste.

Le digital avait sa propre feuille de route et, pour être dans le rythme des expérimentations et des usages volatiles, il devait avoir le moins d'adhérence possible avec le reste de la stratégie et de l'informatique de l'organisation. Les plans stratégiques avaient un volet digital séparé et l'on parlait de two-speed-IT pour marquer cette dé-corrélation assumée le digital et le reste du système d'information de l'entreprise.

Le digital n'est plus un sujet à part dans l'entreprise

Ce temps de l'initialisation est en passe d'être dépassé. Ce 2^e baromètre nous montre que la feuille de route du CDO s'élargit à des enjeux à la fois plus centraux et globaux, avec ce prisme de la création de valeur, et plus enfouis et plus techniques, avec la digitalisation des processus et des collaborateurs ainsi que la prééminence de projets très technologiques et transverses. Le profil des chief officers se fait logiquement plus technique. Ils sont plus souvent issus des métiers de l'entreprise et le thème de la data, clé pour réconcilier les expériences digitales avec celles des autres canaux, remonte.

L'enseignement est clair. A mesure que l'enjeu digital se diffuse, il ne peut plus être appréhendé comme un sujet à part, un propos additionnel de l'entreprise qu'un profil externe peut mieux porter que les acteurs issus de l'entreprise. Les premières initiatives digitales de surface sont épuisées. Après le temps des sites et des applications sans lien avec le reste de l'informatique de l'entreprise, après l'ère de l'entreprise multicanale où les expériences sont proposées sans cohérence d'un canal à l'autre, vient le temps de la digitalisation des process de bout en bout, de la mise en œuvre d'une connaissance client unifiée. Avec pour objectif de proposer des expériences omnicanales et des liens plus forts avec la DSI pour rendre possibles ces promesses.

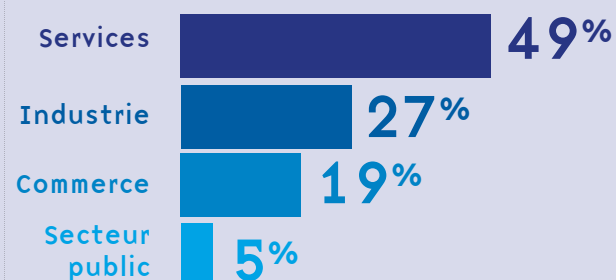
Ces inflexions montrent que le digital pénètre tous les pans de l'entreprise. Voir ces CDO devenir plus opérationnels quand ils étaient encore il y a peu, au sein des comités de direction, les symboles d'une incantation à la transformation, est finalement un bon signe de maturité des entreprises françaises.

ANNEXE méthodologique

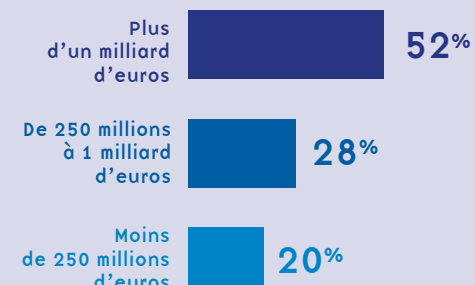
Enquête réalisée du 3 juin au 31 août 2016
auprès de 314 dirigeants

NOVAMETRIE
ETUDES MARKETING - SONDAGES D'OPINION

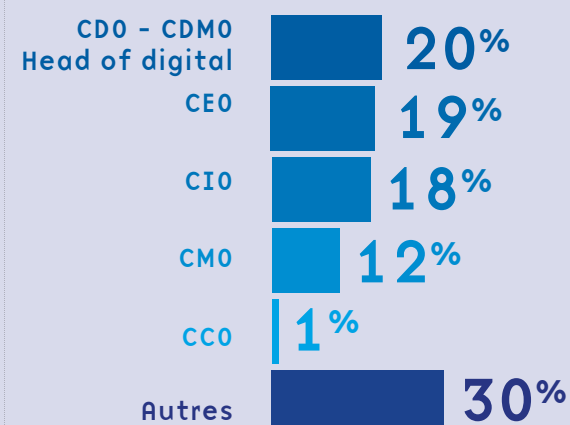
SECTEURS D'ACTIVITÉ



CHIFFRE D'AFFAIRES



FONCTION



Contacts



Marie Canzano
marie.canzano@digitaljobs.fr



Christophe Excoffier,
christophe@novametrie.com

Mentions légales

pour l'utilisation
du livre blanc
© «BCD20 en partenariat avec
CRITEO, DIGITAL JOBS, NOVAMETRIE,
SALESFORCE et VISEO.»

Nous tenons
à remercier
l'ensemble
des contributeurs
à l'étude
en particulier
les partenaires
de l'étude.

NOVAMETRIE
ETUDES MARKETING - SONDAGES D'OPINION

28, rue Viala
75015 Paris

 @novametrieactu
mail: nm@novametrie.com

www.novametrie.com

Chief
Digital

Data
Officers

