

L'ESSOR DU

CHIEF DIGITAL OFFICER



Un point de vue Deloitte Digital

SOMMAIRE

Avant-propos

3



On constate une augmentation du nombre de CDO

5

Le CDO joue aujourd'hui un rôle de chef d'orchestre...

7

...
Et ce rôle est transitoire

9

Le CDO peut être incarné par 3 profils types

11

Comment se doter d'un CDO ?

12

90 jours pour agir

15



Conclusion

16

Contacts

17

AVANT-PROPOS

Dans un rapport publié en 2013 intitulé **“Digital disruption : Short fuse, big bang”**, Deloitte Digital faisait état des impacts de la révolution numérique sur les entreprises de 18 secteurs d’activité. Pour nous, 13 de ces secteurs couraient un **important risque de perturbations d’ici 2017**, en raison de la croissance soutenue et du **taux de pénétration des technologies digitales**. Si aujourd’hui nous confirmons nos prévisions, nous avons peut être sous-estimé les répercussions de ces technologies sur l’organisation des entreprises.

Le présent document se veut être un **guide pour les entreprises et institutions** où le digital prend une part primordiale dans la stratégie.

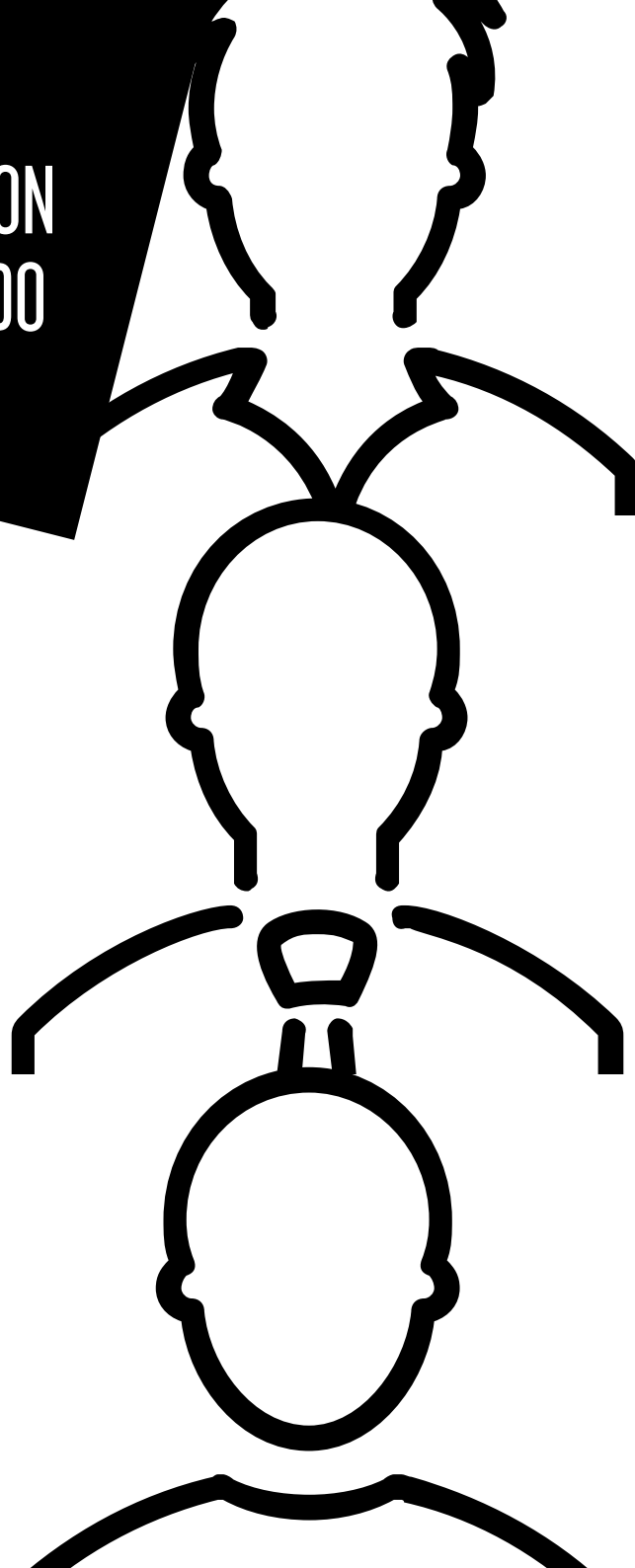
Les modèles économiques et les missions sont de plus en plus complexes avec la **montée constante des terminaux mobiles, des réseaux sociaux, du web, des équipements connectés**, etc. Cela nous amène à nous demander qui doivent être les leaders de ces transformations et s’ils ont leur place dans l’équipe de direction d’une entreprise.

CEO

un poste qui a le vent en poupe



ON CONSTATE UNE AUGMENTATION DU NOMBRE DE CDO



L'essor des nouvelles technologies et l'accélération rapide des changements qu'elles induisent, force les entreprises, ou du moins les incitent, à prévoir l'impact du numérique dans les plans stratégiques et à intensifier leurs efforts de transformation.

Les capacités numériques qu'elles doivent développer ne visent pas uniquement à proposer de nouveaux types d'interactions client. La faculté de l'entreprise à adresser de nouveaux marchés, faire évoluer son modèle économique, se confronter à de nouveaux concurrents issus de la culture logicielle, maximiser sa performance opérationnelle sont au cœur des enjeux.

Il n'est donc pas surprenant de voir que l'évolution rapide des attentes des clients et les investissements correspondants dans les technologies numériques ouvrent une place au sein des comités exécutifs : celle du **Chief Digital Officer** (CDO).

Compte tenu du nombre relativement peu élevé de Chief Digital Officer en exercice quelques années plus tôt, leur essor est à la fois remarquable et révélateur de la transformation en cours.

Le numérique a considérablement évolué au cours des 15 dernières années, tant du point de vue de ce que les entreprises pouvaient offrir aux clients que de la manière dont il est devenu créateur de valeur (pour la contraction des coûts et l'augmentation des revenus).

anytime . anywhere . any device



1990

Au milieu des années 90, lorsqu'Internet a commencé à émerger, le monde en ligne était une nouveauté dont les fonctions (communication institutionnelle principalement) étaient restreintes et limitées par les réseaux et le matériel disponibles.

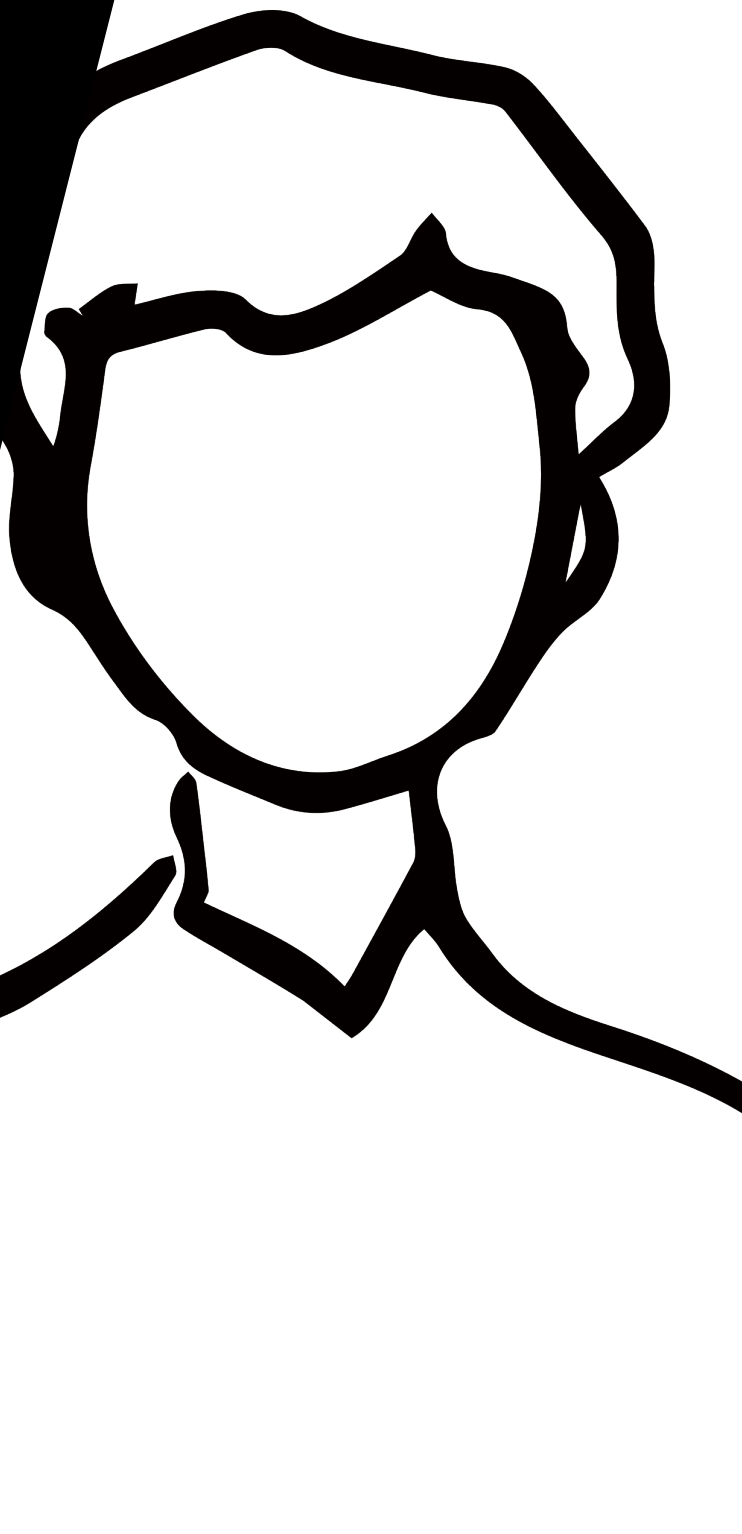
2008

Au début du nouveau millénaire, ces mêmes groupes sont devenus pressés par le temps. Une urgence synonyme d'efforts, de coûts et de préoccupations organisationnelles renforcées par la mise en œuvre de progiciels de gestion intégrés.
En 2008, la survie financière est devenue la nouvelle devise. Une pause pour certaines entreprises. La naissance de plein d'autres...

2016

Aujourd'hui, c'est une tout autre histoire. Une convergence incontestable est en train de se produire, alors que la stratégie numérique de nombreuses organisations se transforme en stratégie d'entreprise. Bien plus qu'un ajout à la boîte à outils marketing, le numérique devient le fondement de nouvelles manières de procéder, en plus de donner naissance à de nouvelles entreprises.

LE CDO JOUE AUJOURD'HUI UN RÔLE DE CHEF D'ORCHESTRE...



Bien que le poste de Chief Digital Officer soit de plus en plus courant, il n'est pas encore répandu au point de faire partie du sérail. Nous croyons que cela ne saurait tarder.

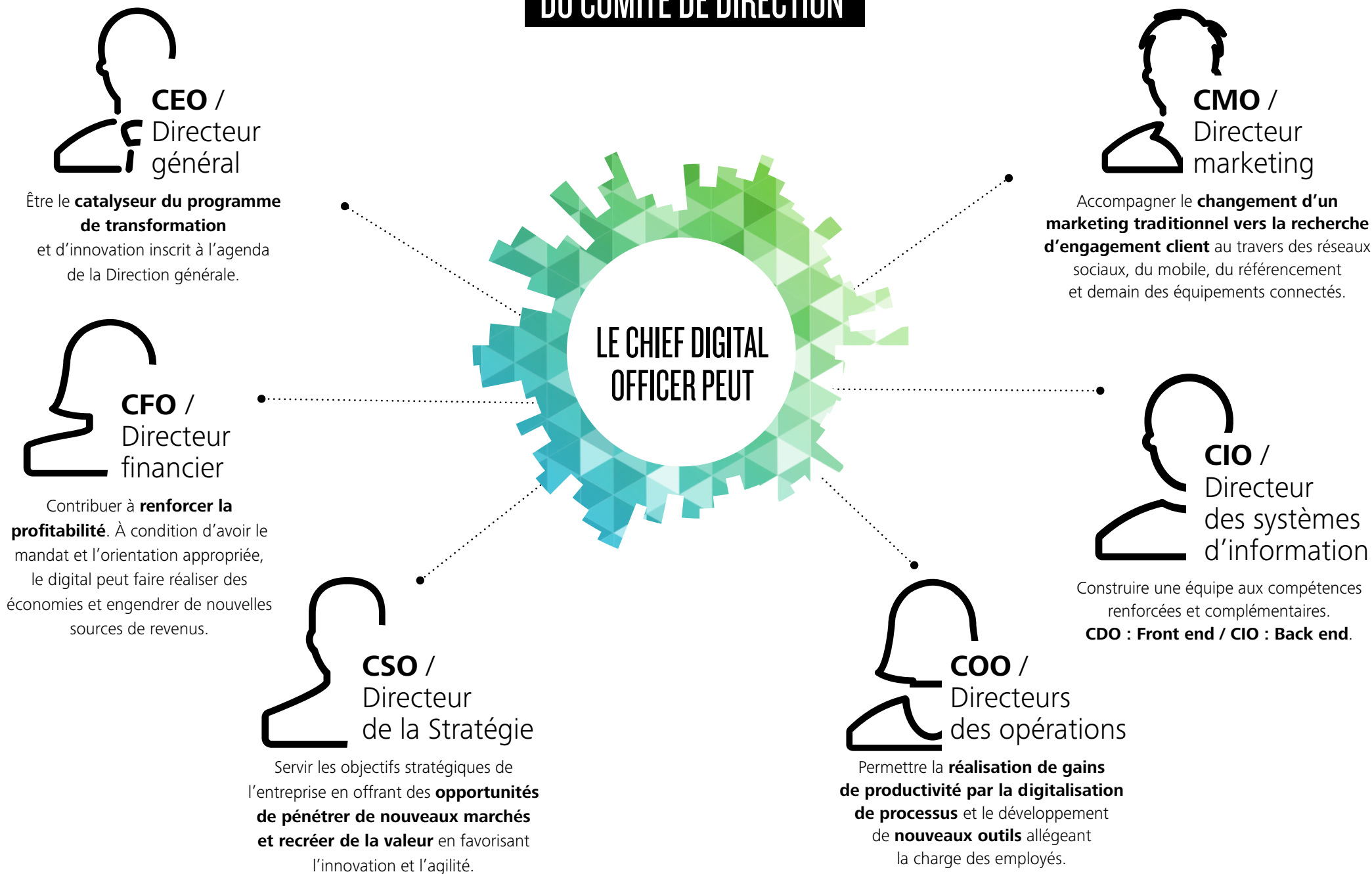
Un **nombre grandissant de conseils d'administration et d'équipes de direction** positionnent la transformation digitale à leur agenda et comptent sur les directions marketing, Systèmes d'information et Stratégie pour s'y atteler.

En tant que **catalyseur de l'action de ses pairs**, le Chief Digital Officer est le seul à avoir la capacité de **fédérer les membres de la direction dans une transformation concertée**.

Le Chief Digital Officer est en mesure de **penser l'exécution de la stratégie de l'entreprise sur tous les canaux digitaux**. Ils / Elles conduisent la stratégie digitale pour **aider les responsables de fonctions ou de centres de profits à créer de la valeur**.

Pour étayer notre explication du rôle du chief digital officer, nous avons défini la valeur qu'il peut apporter aux personnes autour de la table de direction (**Figure 1**).

LE CHIEF DIGITAL OFFICER AU SERVICE DU COMITÉ DE DIRECTION

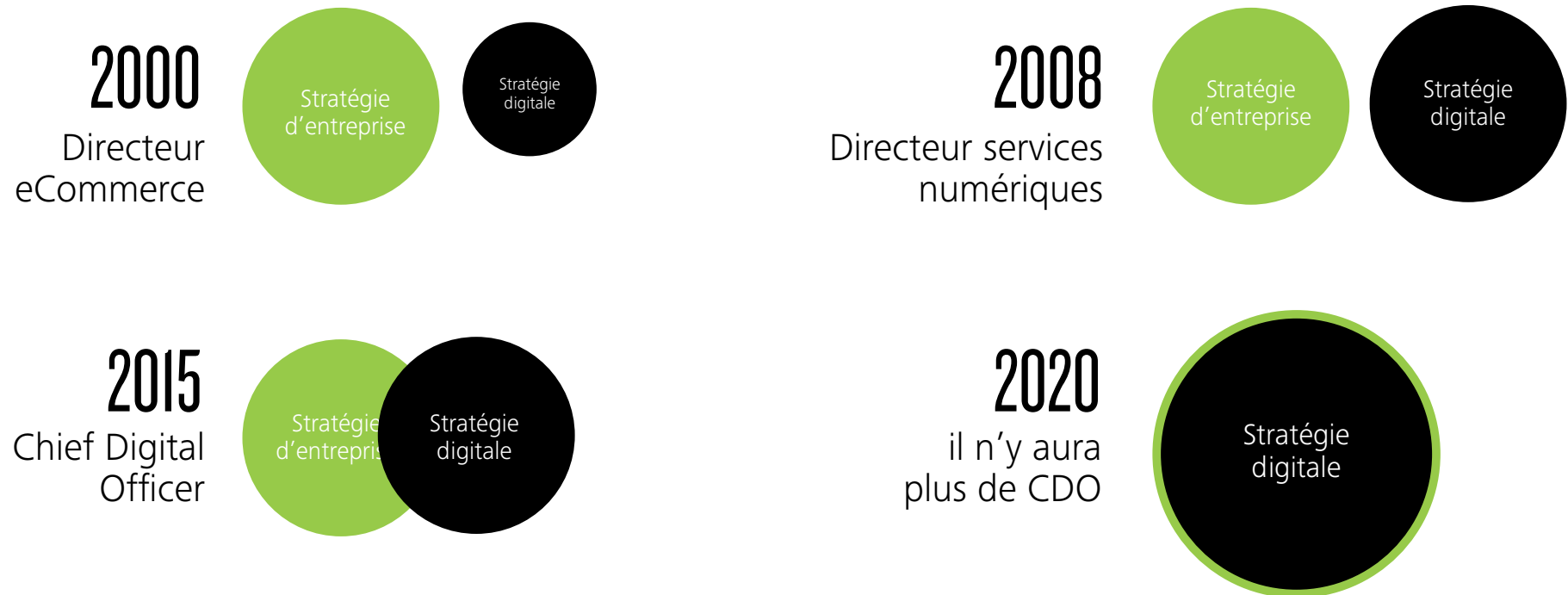


... ET CE RÔLE
EST TRANSITOIRE



FIGURE 2

CONVERGENCE DE LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE ET DU CHIEF DIGITAL OFFICER



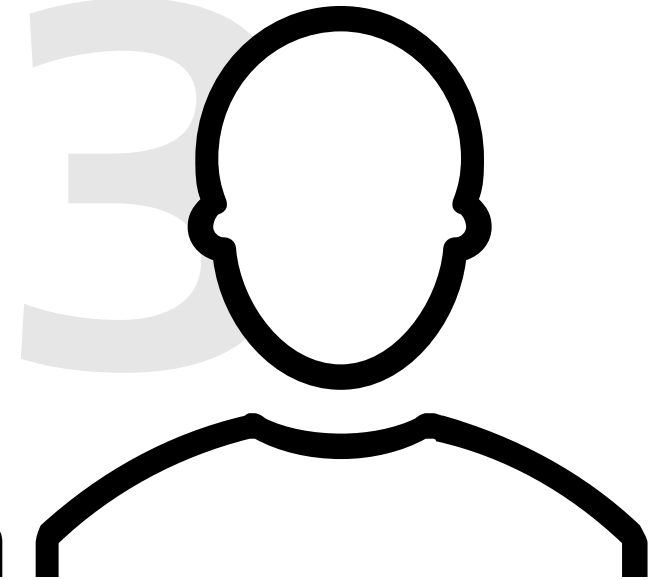
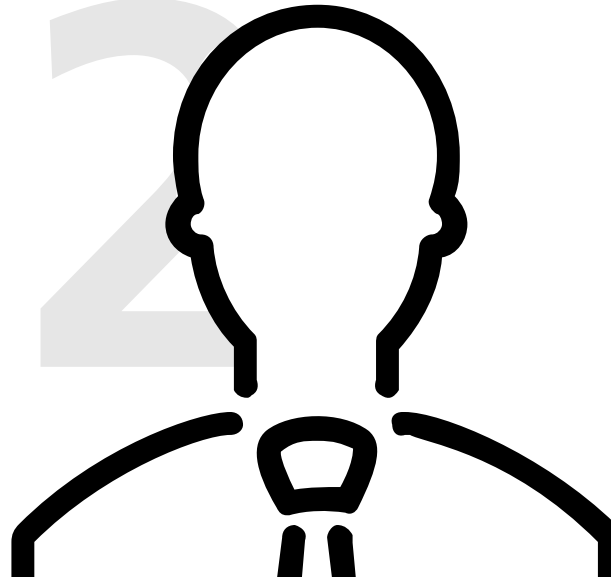
Le



chez vous



LE CDO PEUT ÊTRE INCARNÉ PAR 3 PROFILS TYPES



Un **expert** du marketing digital

Pur produit d'agence, ce créatif a une vision digitale à forte dominante marketing et se focalise sur l'engagement avec ses clients.



Un **stratège** de la transformation numérique

Un agent du changement qui se donne comme mandat de réinventer l'organisation et le modèle économique.



Un **professionnel** des technologies

Travaillant majoritairement avec la DSI, il voit la transformation digitale à travers un prisme à dominante technologique et une focalisation métier.



COMMENT SE DOTER D'UN CDO ?

Élever un responsable digital à un rôle exécutif



OPTION 1



Invitez l'actuel responsable du digital à la table de direction. Cette option vous permet de montrer que le numérique est devenu un aspect incontournable de votre stratégie.

➤ Changement

Modéré

Peu de changements dans les activités et la structure. Le statut de l'équipe est rehaussé.

➤ Avantages

- Tensions et perturbations organisationnelles minimales
- Envoie le message que le numérique fonctionne bien et qu'on devrait y accorder plus d'importance
- Meilleurs résultats des indicateurs et des mesures de rendement clés grâce à une visibilité accrue

➤ Option 2

Centraliser les fonctions fragmentées

OPTION 2



Là où les compétences digitales sont fragmentées, regroupez-les au sein d'une même équipe dirigée par une seule personne.

La centralisation des ressources vous permettra de fonctionner d'une façon plus cohérente et plus coordonnée.

Cette démarche est souvent caractérisée par la prolifération des ressources digitales et des investissements connexes dans toute l'entreprise lorsque l'ambition n'est pas clairement entendue.

➤ Changement ➤

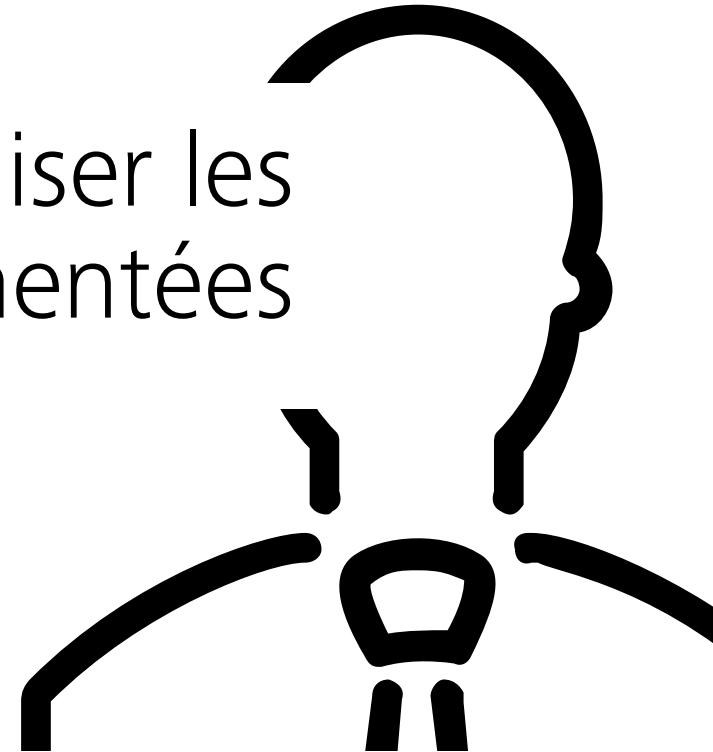
Important

Mouvement de ressources de toute l'entreprise vers une nouvelle activité.

➤ Avantages ➤

- Positionne le digital au cœur de l'entreprise
- Attribue la responsabilité du canal à une seule équipe dirigée par une seule personne
- Permet au digital d'opérer efficacement dans la structure actuelle de l'entreprise

➤ Option 3



OPTION 3



Cette option est la plus radicale. Même de nos jours, le numérique est traité par la plupart des organisations uniquement comme un canal car les activités traditionnelles prédominent. Il peut être audacieux de créer une nouvelle entité 100% digitale (technologies mobiles, médias sociaux, Web, IoT).

Ce changement radical peut prendre différentes formes et notamment :

- la création d'une nouvelle activité (marque et positionnement) challengeant la maison mère ;

OU

- la formation d'une équipe interne autonome qui sert l'entreprise et dispose de son propre P&L.

Créer une nouvelle entité



➤ Changement

Important

Changement radical vers un paradigme où le digital n'est plus uniquement une compétence.

➤ Avantages

- L'avenir est incontestablement dans le digital
- Casse les silos
- Pourrait être le relais d'innovation de la société mère
- Crée un nouveau modèle de revenus



Le choix d'un business model digital **définit le niveau d'influence et d'autonomie** du Chief Digital Officer.

90 JOURS POUR AGIR

31

Peu importe votre parcours pour arriver à ce poste ou le mandat que l'on vous a confié.

Un nouveau Chief Digital Officer doit être prêt à donner une impulsion à l'entreprise dès le premier jour au moyen d'un plan d'action de 90 jours.

30

60

90

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89

Au cours des 30 premiers jours, le nouveau chief digital officer devrait s'employer à :



Avant le 60^e jour, le nouveau chief digital officer devrait s'employer à :



Avant le 90^e jour, le nouveau chief digital officer devrait s'employer à :



- Comprendre les buts de l'entreprise et les objectifs de toutes les parties prenantes avec lesquelles il traitera ;
- Savoir où se situent les capacités digitales de l'entreprise ;
- Établir une harmonisation claire avec les priorités de l'entreprise (réduction des coûts, amélioration de l'expérience du client, rehaussement de la marque, par exemple) ;
- Définir une vision préliminaire de la transformation digitale.

- Avoir évalué les capacités des ressources numériques ;
- Bien comprendre où en est l'entreprise dans son évolution numérique en ce qui concerne les technologies mobiles, les médias sociaux, la technologie, l'analytique de la clientèle et les processus métiers ;
- Établir la structure du nouveau modèle opérationnel : bâtir un empire, former un groupe de base et rassembler des ressources de manière opportuniste, surmonter les difficultés de la transformation culturelle et collaborer pour réunir les compétences nécessaires ;
- Élaborer un plan de communication pour le déploiement du nouveau plan et l'orientation numérique de manière à motiver l'entreprise.

- Avoir un portefeuille intégré de projets numériques approuvés et en cours dans l'ensemble de l'organisation ;
- Avoir commencé la transition vers le nouveau modèle opérationnel ;
- Avoir obtenu du financement pour une période de 12 à 24 mois ;
- Avoir communiqué le plan.

CONCLUSION

La perspective de changer radicalement la donne peut paraître séduisante...

... mais il faut savoir qu'une telle transformation **présente de nombreux défis.**

Elle peut remettre en question la raison d'être d'une équipe, **bouleverser les structures hiérarchiques et changer les modèles de carrière.**

Quelle que soit l'orientation prise, elle doit être fortement défendue car le "système immunitaire" de l'entreprise peut résister et mener cette dernière à la catastrophe.

L'entreprise qui s'engagera dans une transition digitale sera bien placée pour **stimuler une croissance vigoureuse.** Elle sera en mesure de piloter son avenir numérique. Un avenir qui devrait être orchestré par un chief digital officer avant que ses attributions soient rendues aux directions marketing et IT.



www.deloittedigital.fr



Sébastien Ropartz
Associé Deloitte Digital France
sropartz@deloitte.fr

CONTACTS



François-Xavier Leroux
Directeur Deloitte Digital France
fleroux@deloitte.fr

Nos **offres** Deloitte Digital
www.deloittedigital.fr/offre

Le **blog** Deloitte Digital
www.deloittedigital.fr/blog

Deloitte. Digital

Business. Creative. Technology. 100% Digital.

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte fournit des services professionnels dans les domaines de l'audit, de la fiscalité, du consulting et du financial advisory à ses clients des secteurs public et privé, quel que soit leur domaine d'activité. Fort d'un réseau de firmes membres dans plus de 150 pays, Deloitte allie des compétences de niveau international à un service de grande qualité afin d'aider ses clients à répondre à leurs enjeux les plus complexes. Nos 210 000 professionnels sont animés par un même objectif, faire de Deloitte la référence en matière d'excellence de service.

En France, Deloitte mobilise un ensemble de compétences diversifiées pour répondre aux enjeux de ses clients, de toutes tailles et de tous secteurs – des grandes entreprises multinationales aux microentreprises locales, en passant par les entreprises moyennes. Fort de l'expertise de ses 9 000 collaborateurs et associés, Deloitte en France est un acteur de référence en audit & risk services, consulting, financial advisory, juridique & fiscal et expertise comptable, dans le cadre d'une offre pluridisciplinaire et de principes d'action en phase avec les exigences de notre environnement.

Deloitte
185, avenue Charles-de-Gaulle - 92524 Neuilly-sur-Seine Cedex