

## Le CDO, un virus pour l'entreprise ?



Frédéric LEVAUX  
CDO et Directeur Exécutif EY

**Chief Digital Officer est la nouvelle fonction qui se développe au sein des entreprises. Son rôle ? Organiser la transformation digitale de la société dont il fait partie. Transformation souvent complexe, sa mission s'avère parfois quitte ou double : soit il est rejeté soit il en devient le leader.**

Virus : agent infectieux nécessitant un hôte, dont il dépend pour se répliquer, c'est-à-dire se développer. L'hôte, dès qu'il est attaqué, lutte contre l'intrus grâce à son système immunitaire, lequel mandate de véritables soldats pour stopper et chasser l'ennemi. Cette définition établie, il ne semble pas aberrant de la considérer comme métaphorique de celle du CDO.

En effet, le CDO est une sorte de virus mû par sa détermination à transformer son hôte : l'entreprise dont il fait partie. Pourtant, pourquoi cette dernière déclencherait-elle son système immunitaire pour freiner voire annihiler ce processus de transformation ? Le CDO, pour accomplir la mutation de l'organisation, bouscule les processus et normes jusque-là établis, perturbant ainsi les éléments de l'organisation, lesquels se mettent par réaction à incarner le rôle d'une armée d'anticorps, animés par la volonté commune de faire disparaître le perturbateur.

Un virus est-il nécessairement condamné à cette issue dramatique ? L'évolution témoigne de situations où d'élément gênant, l'étranger parvient à convertir ses ouailles et à devenir l'évangéliste d'un nouveau positif et à occuper une fonction à responsabilité, par exemple au sein de l'IT, des Opérations ou de la Transformation. En effet, la transformation souhaitée est, le plus souvent, de nature digitale, avec l'intention d'inscrire son organisation dans une ère nouvelle, imprégnée d'Internet et des nouvelles technologies qui en découlent, à savoir : dématérialisées, intuitives, rapides, multi-support et dans le cloud voire distribuées.

Le CDO, à l'instar du virus, est un agent pathogène qui se répand vite et bien : 90% des entreprises du CAC40 en seront dotées en 2016, une entreprise sur deux a un budget dédié au digital et 65% des CDO sont membres du ComEx. Le changement est donc bel et bien en marche. Par ailleurs, loin d'être un simple effet de mode comme pourrait l'accuser ses détracteurs, le CDO est missionné avec des objectifs précis et ambitieux. 87% d'entre eux doivent porter la conduite du changement ou la transformation de leur structure ainsi que la maîtrise des infrastructures informatiques et de *Big Data*. Mais leur mission ne concerne pas que la mutation de la structure sous laquelle ils collaborent avec leurs collègues car ils sont également supporteurs du renforcement de la relation client, de l'accroissement du chiffre

d'affaires et du développement de la stratégie multicanal, devenue une condition d'existence sine qua none aujourd'hui. Le CDO agit donc comme un diffuseur de nouveauté, puisqu'il doit inscrire dans la culture de sa structure la flexibilité du digital et doit animer la transformation de l'organisation souvent monolithique. Pour ébranler ces zones de confort, il s'agit donc de fédérer un écosystème du changement et d'accélérer des projets vecteurs de changements culturels.

Très concrètement, cela passe par des expéditions d'apprentissage permettant aux dirigeants de prendre conscience des enjeux du digital, afin qu'ils les diffusent à l'ensemble des collaborateurs. Ces derniers se voient par ailleurs proposer des plateformes d'échanges et de formations permettant d'apprendre sur des sujets qui les intéressent notamment via des MOOC. L'implication des collaborateurs dans la digitalisation des processus et dans la création de nouveaux produits, par exemple au travers de la Responsabilité Sociétale des Entreprises, est un autre outil d'évangélisation du CDO. Pour mobiliser autour du digital, le CDO anime des événements vecteurs d'innovation à fort impact comme des hackatons, des challenges étudiants, des journées de l'innovation ou des concours de start-up. Lieux adéquats pour les échanges et rencontres entre les porteurs de projets, les start-up, les institutionnels et plus généralement tous ceux qui s'intéressent aux nouvelles pratiques du digital. C'est aussi une excellente façon de faire rayonner son entreprise auprès de ces acteurs. L'occasion de surcroît de mettre en place des partenariats à impact interne ou externe. Les partenariats permettent aux entreprises de devenir acteurs de l'écosystème digital, en soutenant notamment les start-up via des fonds d'investissement, des écoles, des pépinières ou des incubateurs. La France compte par exemple 50 incubateurs corporate avec 180 places offertes aux créateurs par les grands groupes en Ile-de-France. En revanche, le CDO devra manier ces outils avec précaution car l'écosystème numérique a bonne mémoire. Si, derrière ces atouts, l'organisation n'adopte pas ou peu les propositions des entrepreneurs, au travers de contrats ou pilotes concrets, alors l'écosystème pourrait se retourner contre l'organisation en l'ignorant.

Dans un environnement foisonnant de nouvelles solutions, l'enjeu pour le CDO est d'embarquer les métiers de son organisation vers la transformation numérique. La démarche consiste à partir de points d'amélioration existants dans les métiers à utiliser l'écosystème pour y répondre. Les solutions peuvent venir des start-up, des éditeurs, de l'analyse de données ou de la créativité des salariés. Les initiatives qui émergent sont de trois types : incrémental qui consiste à améliorer l'existant, « stretch » qui consiste à élargir l'existant grâce à l'innovation externe et enfin « breakthrough » pour implémenter de nouveaux modèles disruptifs provenant d'innovations digitales externes à partir d'une feuille blanche.

Ainsi, dès lors que l'on connaît la raison d'être du CDO, on comprend mieux les réticences internes auxquelles il doit faire face pour mener à bien sa mission. Bien qu'il soit d'une culture hybride avec un profil multi-compétence, il n'en reste pas moins un corps étranger, d'ailleurs 60% des CDO sont des recrutements externes.

Toutefois et notamment si la nécessité de transformation est comprise par le CEO, le CDO peut trouver sa place au sein de la structure transformée, et étant à l'origine de sa mutation, il a tendance à intégrer une position qui se traduit le plus souvent par un poste de direction au niveau de l'IT, des Opérations ou de la Transformation. De plus, une fois que la transformation est opérée, sa mission prendra fin et l'acronyme de CDO avec elle. En effet, peut-on imaginer qu'un jour le CDO prenne place aux côtés des fonctions de CFO, CTO, CEO ?

Peut-on à ce titre parler de la naissance réelle d'un nouveau métier ? Cela semble contradictoire par définition car l'essence même du CDO est de ne pas être sclérosé dans une Business Unit ou un métier, ce qui constituerait pour lui un frein à la propagation de la culture digitale dans l'entreprise. D'où en définitive, la transformation, là aussi, de son titre et de sa fonction.

#### **Sources**

<http://www.usine-digitale.fr/article/a-quoi-sert-un-chief-digital-officer.N312824>

<http://business.lesechos.fr/directions-numeriques/021144221995-les-4-roles-du-chief-digital-officer-200198.php>

<http://www.itespresso.fr/brigitte-cantaloube-premier-chief-digital-officer-psa-peugeot-citroen-118946.html>

