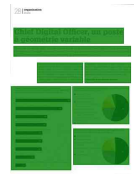


28. August 2019

Seite 28

Auflage 2'801 Ex.  
Reichweite 8'403 Leser  
Erscheint 10 x jähr  
Fläche 96'100 mm²  
Wert 10'900CHF

ICTjournal  
8005 Zürich  
Yannick Chavanne



# Chief Digital Officer, un poste à géométrie variable

Une étude du cabinet Egon Zehnder montre à quel point le rôle du Chief Digital Officer varie selon l'entreprise qui l'engage. Assumant souvent un rôle qui ne correspond pas à leurs attentes initiales, les CDO se retrouvent à lutter pour promouvoir le changement. Yannick Chavanne

Il y a environ cinq ans, au moment où les entreprises commencent à saisir l'impératif de s'engager dans une transformation digitale, la fonction de Chief Digital Officer (CDO) est apparue, suscitant un intérêt croissant y compris en Suisse. Un phénomène qui s'observe d'ailleurs sur Google Trends, le terme ayant vu les requêtes le concernant augmenter nettement à partir de février 2014. Déjà à l'époque, se posait la question de l'avenir de cette fonction (Chief

Digital Officer: une fonction durable ou temporaire?). Depuis, les nominations de CDO au sein des firmes suisses se sont enchaînées dans tous les secteurs: ABB, Amag, la Banque cantonale de Bâle, Calida, l'Ecole hôtelière de Lausanne, Media Markt Suisse, Novartis ou encore UBS...

## Des profils et des objectifs variables

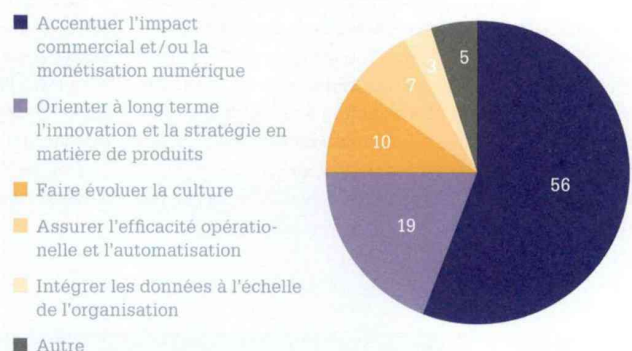
Alors que le CDO se fait désormais fréquemment une

### PARMI CES DIFFÉRENTS ASPECTS CONCERNANT VOTRE FONCTION, LESQUELS SONT PLUS COMPLIQUÉS OU VRAIMENT PLUS COMPLIQUÉS QUE PRÉVU? (EN %)



Source: Egon Zehnder 2019

### LEQUEL DES ÉNONCÉS SUIVANTS DÉCRIT LE MIEUX VOTRE MISSION PRINCIPALE ? (EN %)



### QUELLE ÉTAIT VOTRE PRINCIPALE MOTIVATION POUR ACCEPTER VOTRE POSTE DE CDO? (EN %)



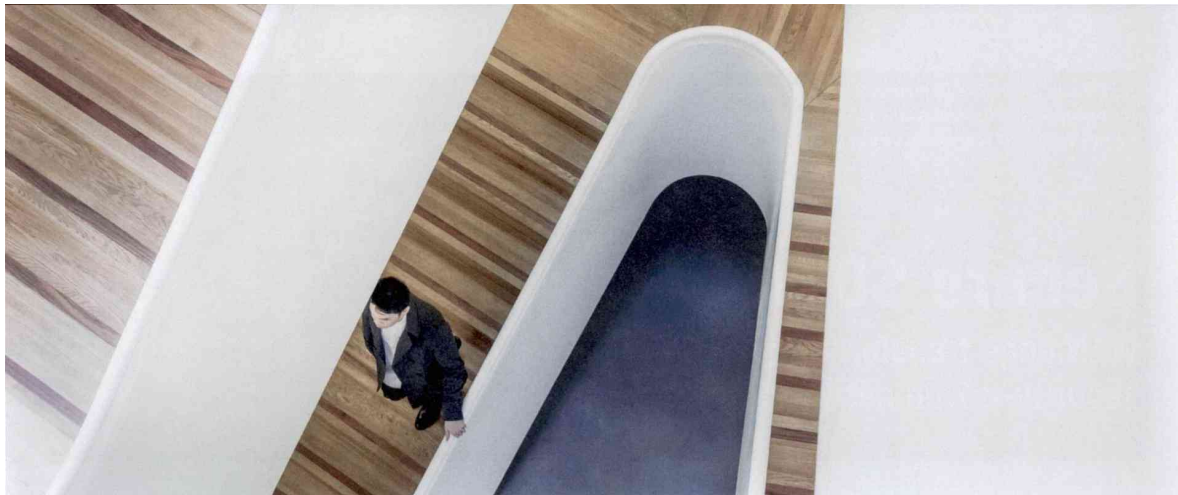
28. August 2019

Seite 28

Auflage 2'801 Ex.  
Reichweite 8'403 Leser  
Erscheint 10 x jähr  
Fläche 96'100 mm<sup>2</sup>  
Wert 10'900CHF

ICTJournal  
8005 Zürich

Yannick Chavanne



place parmi les cadres dirigeants de toujours plus d'entreprises, comment définit-on aujourd'hui ce métier? Le cabinet Egon Zehnder consacre une étude récente à cette question. Basée sur les réponses de 107 Chief Digital Officers de grandes entreprises dans 20 pays dont la Suisse, l'enquête montre à quel point ce rôle est variable, les CDO étant engagés pour des raisons diverses. «Leurs antécédents variés suggèrent des objectifs différents de la part des entreprises qui embauchent et des points de vue différents sur les talents recherchés et les attentes liées à leur rôle. Cela signifie qu'il est absolument essentiel pour toute entreprise qui envisage d'embaucher un CDO de comprendre quels sont ses besoins de transformation bien avant d'entamer le processus d'embauche», analyse Egon Zehnder.

#### Quelle mission est confiée au CDO?

Dans leur nette majorité (plus de trois quarts), les CDO engagés sont les premiers à exercer cette fonction dans leur entreprise. Deux tiers sont haut placés dans l'organigramme, reportant directement au CEO, et sont recrutés à l'externe. Et en quoi consiste leur mission? Les réponses sont variées. Plus de la moitié des répondants déclarent qu'elle consiste à accentuer l'impact commercial et/ou la monétisation numérique. Pour un CDO sur cinq, le principal objectif consiste à orienter à long terme l'innovation et la stratégie en matière de produits. Tandis que 10% doivent œuvrer à faire évoluer la culture au sein de l'entreprise. Mais dans les faits, plus de la moitié des Chief Digital Officers interrogés passent plus de temps à évangéliser, c'est-à-dire à promouvoir le changement, qu'à exécuter leur stratégie.

«Etant donné que l'évangélisation – la création d'un soutien interne et l'alignement pour la transformation numérique – est une partie si importante du rôle, toute entreprise qui envisage d'embaucher un CDO doit évaluer les candidats pour savoir s'ils ont cette capacité plutôt que de se concentrer entièrement sur l'aspect de l'exécution et sur ce qu'ils ont déjà accompli», conseille le cabinet. La principale motivation à postuler pour ce poste réside toutefois, pour les CDO sondés, dans l'impact qu'ils peuvent avoir, suivi par la complexité du défi.

#### Un rôle souvent plus compliqué que prévu

L'enquête s'est aussi intéressée aux difficultés que rencontrent les CDO. Ainsi, pour près de la moitié, leur rôle est sensiblement ou très éloigné de leurs attentes initiales. Une nette majorité de 80% trouvent plus difficile que prévu de faire évoluer la culture en faveur de l'innovation digitale. Et plus de deux tiers concèdent avoir mal jaugé le défi que représente l'élimination des silos. En outre, près de la moitié pensait qu'il serait plus aisé de piloter leur stratégie digitale et de monétiser ou valoriser les données.

«Il est essentiel de comprendre à quel point une entreprise est ouverte au changement avant de faire appel à un spécialiste de la transformation numérique. Il est également essentiel de s'assurer que le CDO est soutenu dans ses tentatives d'élimination des silos», avertissent les consultants d'Egon Zehnder.

#### Les CDO se sentent plus soutenus par les CEO que les CFO

Les CDO interrogés insistent effectivement sur l'importance de bénéficier du soutien explicite des autres cadres exécutifs, notamment en termes de budget alloué. Surtout, ils ont besoin de pouvoir compter sur l'appui du CEO pour mieux réussir dans leur rôle. Bien que de nombreux CDO rencontrent rarement les autres dirigeants, la plupart pensent qu'ils bénéficient de suffisamment de soutien.

Mais davantage de la part du CEO que du CFO. Près de deux tiers des sondés estiment ainsi que leur CEO a conscience des enjeux liés à la transformation en cours dans leur industrie. Tandis que moins de la moitié fait pareil constat au sujet du CFO. En outre, seulement un tiers des répondants jugent que les responsables des profits et pertes de leur organisation sont enclins à innover.

«Le CEO doit s'assurer que les autres directeurs sont incités à soutenir une transformation se déroulant par nature sur le long terme. S'il ne le fait pas, il est peu probable qu'ils soient des partenaires à part entière du CDO; dans certains cas, ils peuvent ralentir le changement», analyse le cabinet.

*Pour la plupart des CDO, il s'avère plus difficile que prévu de faire évoluer la culture en faveur de l'innovation digitale.*