

La boîte à outils

du

Chief Digital Officer



Avec 4 vidéos
d'approfondissement

Emily METAIS-WIERSCH |
David AUTISSIER
Préface Maud BAILLY |

DUNOD

Remerciements

Nos remerciements les plus chaleureux vont vers :

- Madame Maud Bailly, CDO d'AccorHotels, qui nous a fait l'honneur de préfacer cet ouvrage.
- Tous les professionnels actuels ou récents de ce métier qui ont bien voulu nous aider à vérifier et enrichir la liste des outils qu'ils utilisent ou ont utilisé :
Laure Marelli, Patrice Wolff, Jérôme Belloir, Michael Aidan, Frédéric Lézy, Grégoire Ferré, Hervé Witasse, Brice Franzoia, Albert Malaquin, Vanessa Lalande.
- L'alliance CDO Alliance, son président Jean-Paul Amoros et Élisabeth Denner, administrateur de CDO Alliance et associée Bearing Point.
- Les éditions Dunod en les personnes d'Odile Marion et Éric Guéguen.

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078257-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface

par Maud Bailly

Dans le vertige d'un monde qui change à grande vitesse, un métier nouveau a émergé : *Chief Digital Officer*. Derrière le titre se cachent des réalités bien diverses : périmètre plus ou moins large, incluant l'informatique ou non, rattachement au COMEX ou position plus modeste, véritable fonction managériale ou simple aiguillon de conduite du changement, « transformeur » pleinement intégré dans l'organisation ou trublion chargé de porter l'avènement du digital sans disposer de réels leviers... En tout état de cause, CDO est une fonction matricielle, qui présente tout l'intérêt mais aussi toute la difficulté de la matricialité. Ici, point de P&L en propre : si tout va bien, c'est que le business délivre. En revanche, en cas de problème, il y a fort à parier qu'on l'imputera aux équipes technologiques. Ici, des patrons opérationnels, libres de piloter leur stratégie comme ils le souhaitent ; là, un CDO dont le succès est tout simplement indissociable des autres. Celui-ci devra donc faire preuve de réelles capacités de pédagogie et de persuasion, dans une logique de diffusion des enjeux du digital, et de nécessaire appropriation par tous - qui plus est dans des entreprises non *digital natives*...

Toutes les organisations, bien que conscientes de l'urgence, demeurent adverses au changement ; or le CDO ne trouve sa valeur ajoutée que dans sa capacité à insuffler la transformation dans les entreprises, dont quasiment aucun secteur n'échappe à la révolution digitale. Être CDO, c'est donc expliquer, animer, partager, dépasser les résistances, convaincre, emmener, transmettre, faire s'approprier... pour disparaître peu à peu dans ce rayonnement digital appelé à devenir l'affaire de tous.

Alors, CDOs du monde entier, armez-vous bien sûr d'e-CRM, d'e-commerce, de *datalake*, de segmentation, d'omnicanalité, de réseaux sociaux, d'architecture IT, de *chatbot*, mais surtout, si vous me demandiez quels sont les principaux outils nécessaires à la survie (et au succès) d'un CDO, je vous répondrais : l'écoute, la pédagogie, la détermination, un goût prononcé pour les gens, un vrai savoir-faire dans la conduite du changement, de la patience et une pointe de persévérance.

À tout ceci s'ajoute l'intime conviction qu'au cœur de toute transformation technologique et digitale réside avant tout une profonde transformation culturelle, où le CDO joue le rôle clé d'impulsion de nouvelles manières de travailler ensemble.

Maud Bailly, CDO d'AccordHotels

Avant-propos

“

Le dirigeant numérique est au service des autres.

Maud Bailly, CDO d'AccorHotels

Le CDO, chef d'orchestre de la transformation digitale de l'entreprise

Le digital est désormais omniprésent dans notre société. Les individus sont connectés, en permanence et demandeurs de nouvelles applications numériques pour augmenter leur niveau d'information et leur capacité d'action instantanée.

Les échanges entre professionnels se trouvent également facilités au quotidien avec le digital. Les opérations peuvent même être déclenchées sur « événement » lié au client final, en flux tendu. Les bénéfices sont multiples : économiques, opérationnels, préférence client... Tirée par la demande avec laquelle il lui est désormais possible et nécessaire de se connecter en direct, l'entreprise écoute, apprend, innove en temps court et à façon pour son client (sur-mesure), et peut fonctionner par agrégation ou synergisation avec l'écosystème (fournisseurs, startups...). Pour satisfaire ces nouveaux enjeux, l'entreprise doit développer une nouvelle culture, de nouvelles compétences et de nouveaux modes de travail : transversalité, collaboration (interne et externe), innovation agile et incrémentale. Elle doit également faire évoluer son système d'information (solutions digitales, architecture de données...) et ses processus. En entrée de sa chaîne productive rendue « adaptative », l'entreprise doit développer son dispositif d'écoute et d'évaluation du marché. Elle doit y adosser un dispositif de mise au point rapide d'une réponse-épreuve (prototype) qui soit testable et ajustable avec le marché avant d'être industrialisée. L'entreprise n'est cependant pas qu'un ensemble de règles, structures, processus, outils et systèmes. Elle est composée d'hommes, d'une culture et d'un mode de fonctionnement ancrés. Elle vit un changement multi-dimensionnel, une transformation certes opportune et désirable mais profonde et destabilisante, à laquelle il faut donner un cap, une feuille de route, et faire adhérer l'ensemble de l'entreprise.

CDO : un métier en progression et aux réalités actuelles multiples

Pour agir sur l'ensemble des axes de transformations décrits, les entreprises sont 19% dans le monde et 62% en France à avoir nommé un Chief Digital Officer (étude PwC de 2017 sur les 2500 plus grandes entreprises) (1). Cette proportion a triplé en un an ! Sur le segment

ETI-PME, la proportion de CDO serait de 27% (2). Les TPE sont, à l'heure actuelle, encore un peu réticentes au digital (59% à penser qu'il est à la fois une opportunité et une menace) mais prennent de plus en plus conscience de l'opportunité digitale pour leur entreprise (25%) et du bouleversement associé sur leur mode de commercialisation dans les cinq années à venir (59%) (3). La fonction de CDO pourrait se développer pour coordonner l'action qui est aujourd'hui menée par le dirigeant de l'entreprise, la direction marketing ou informatique selon les sujets.

Le poste de Chief Digital Officer a recouvert et recouvre encore différentes réalités en entreprise à l'heure actuelle : nature de rattachement (DG, Direction Marketing, DSI), sponsorship et focus associé, seul ou avec équipe, avec ou sans budget en propre, avec ou sans lettre de mission... Il est fonction de la maturité digitale préalable de l'entreprise, des initiatives digitales qui ont précédé sa prise de poste, de la culture de l'entreprise, son activité et les contraintes et priorités inhérentes. Veilleur, évangéliste, technophile, program manager transverse, marketeur, business developer, talent manager... Il a un positionnement, un rôle et des compétences hybrides et agit selon les sujets en binôme avec la DSI, les directions business et opérations, la DRH.

La première génération de CDO était une génération d'évaluateurs-stratèges. D'autres CDO, dans des cultures industrielles ou commerciales, étaient en charge d'un ou plusieurs chantiers de digitalisation pour l'entreprise visant le gain en performance ou la génération de nouveaux revenus (e-commerce). Un pied et un œil en dehors de l'entreprise, l'autre pied et l'autre œil dans l'entreprise, les CDO de la nouvelle génération agissent sur le repositionnement dynamique et continu de l'entreprise en regard des mouvements, demandes et possibilités du marché. Le but étant que l'entreprise trouve et délivre toujours une valeur ajoutée spécifique et singulière.

Les CDO sont ainsi en charge de la transformation digitale globale de l'entreprise, stratégique et opérationnelle. Pour définir la cible de transformation et prioriser l'action, ils sont les designers de la vision de transformation digitale, de ses objectifs et de la feuille de route pour atteindre la cible de transformation. Pour réaliser leur mission, ils font lever sur le reste de l'organisation qu'ils acculturent et font former au préalable au digital. Alchimistes, maîtres-outils de la transformation digitale, créateurs de liens, innovateurs, ils peuvent d'autant mieux réussir leur mandat s'ils sont rattachés et sponsorisés par la direction générale de l'entreprise, légitimés et appuyés par un programme d'entreprise en faveur de la transformation digitale.

L'ouvrage que nous vous proposons est dédié à la présentation d'outils associés aux différents domaines d'action du Chief Digital Officer ou manager digital en entreprise. Les sujets de couche basse de données et d'architecture de la donnée sont laissés au Chief Data Officer et au Directeur des Systèmes d'Information, avec qui le Chief Digital Officer est en partenariat, en binôme.

Sources :

- (1) <https://transformation-digitale.pwc.fr/digital/qui-sont-les-cdo-en-2017>
- (2) baromètre des CDOs 2017 réalisé par Criteo, Digital Jobs, Novamétrie, Salesforce et Viseo : <https://www.itpro.fr/transformation-digitale-passe-t-elle-necessaire-ment-par-un-cdo-21986/>
- (3) <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/08/29/20002-20170829ARTFIG00007-les-petits-patrons-preoccupes-par-le-numerique.php>

Sommaire

	Préface	3
	Avant-propos	4
DOSSIER 1	ÉVALUATION STRATÉGIQUE	8
	• <i>Outil 1</i> L'inventaire	10
	• <i>Outil 2</i> Le quadrant technologique	12
	• <i>Outil 3</i> La matrice MIT / Capgemini	14
	• <i>Outil 4</i> La courbe Hype de la maturité technologique	16
	• <i>Outil 5</i> La courbe de maturité digitale CDOAlliance Bearing Point	18
	• <i>Outil 6</i> Le <i>crowdsourcing</i>	22
	• <i>Outil 7</i> Innovation <i>demand-pull</i> ou <i>market-push</i>	26
	• <i>Outil 8</i> Opportunité technologique – exploration en écosystème	30
	• <i>Outil 9</i> L' <i>open innovation</i>	34
	• <i>Outil 10</i> Le cas d'utilisation	38
DOSSIER 2	LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL	42
	• <i>Outil 11</i> Le management transversal	44
	• <i>Outil 12</i> Le changement agile	48
	• <i>Outil 13</i> Typologie managérialo-digitale (avec vidéo ▶)	50
	• <i>Outil 14</i> L'équipe virtuelle (avec vidéo ▶)	54
	• <i>Outil 15</i> Les ambassadeurs digitaux	56
	• <i>Outil 16</i> <i>Digital days</i> ou <i>Digital shockwave</i> (avec vidéo ▶)	58
	• <i>Outil 17</i> La conférence TED	60
	• <i>Outil 18</i> <i>Scale-up</i> : packaging culturel de l'innovation	64
	• <i>Outil 19</i> Les <i>digital boards</i>	68
DOSSIER 3	PLAN DE TRANSFORMATION	70
	• <i>Outil 20</i> La factorisation	72
	• <i>Outil 21</i> Processus de Transformation Digitale	74
	• <i>Outil 22</i> Transformation map	76
	• <i>Outil 23</i> Postures de Saint-Arnaud dans la dynamique de groupe	78
	• <i>Outil 24</i> Définition collaborative	80
	• <i>Outil 25</i> Le <i>business case</i>	82
	• <i>Outil 26</i> La <i>roadmap</i> ou feuille de route (avec vidéo ▶)	84
	• <i>Outil 27</i> Approche d'implémentation de <i>roadmap</i>	86
	• <i>Outil 28</i> L'innovation participative	88
DOSSIER 4	CULTURE DIGITALE	90
	• <i>Outil 29</i> Le <i>digital safari</i> (ou <i>learning expedition</i>)	92
	• <i>Outil 30</i> Formation Connect Land	94
	• <i>Outil 31</i> Le MOOC / Plate-forme ouverte de formation	96
	• <i>Outil 32</i> Les <i>Short Virtual Class</i>	100
	• <i>Outil 33</i> Le <i>reverse mentoring</i>	104
	• <i>Outil 34</i> Le digital bar ou genius bar	106

• Outil 35	Les Jeudis Oui ou <i>Digital Coffees</i>	108
• Outil 36	Le <i>corporate hacking</i>	110
• Outil 37	Les étableurs	114

DOSSIER 5 CENTRAGE CLIENT 116

• Outil 38	Le feedback	118
• Outil 39	Cycle client digital	120
• Outil 40	Webanalyse	124
• Outil 41	Le site web <i>convenience</i>	128
• Outil 42	L'application compagnon	132
• Outil 43	Le B2C2B	134
• Outil 44	Le <i>Net Promoter Score</i>	136
• Outil 45	La courbe d'adoption technologique	138
• Outil 46	(<i>Electronic</i>) <i>Customer Relationship Management</i>	140
• Outil 47	La segmentation RFM	144

DOSSIER 6 INNOVATION AGILE 146

• Outil 48	Le <i>golden circle</i>	148
• Outil 49	La méthode agile	150
• Outil 50	L'incubateur d'entreprise	152
• Outil 51	Le <i>design thinking</i>	156
• Outil 52	La <i>value proposition</i>	158
• Outil 53	L' <i>elevator pitch</i>	160
• Outil 54	Le <i>corporate hackathon</i>	162
• Outil 55	Le <i>business model canvas</i>	164
• Outil 56	Prototypage et MVP	166

DOSSIER 7 SOLUTIONS DIGITALES SOCLE (OU FRAMEWORK DIGITAL) 170

• Outil 57	Digitalisation des processus	172
• Outil 58	Le Réseau Social d'Entreprise	174
• Outil 59	Le site e-commerce	176
• Outil 60	L'omnicanal	180
• Outil 61	Digital Asset Management	182
• Outil 62	Content Management System	186
• Outil 63	Product Information Management	188
• Outil 64	Order Management System	190

1

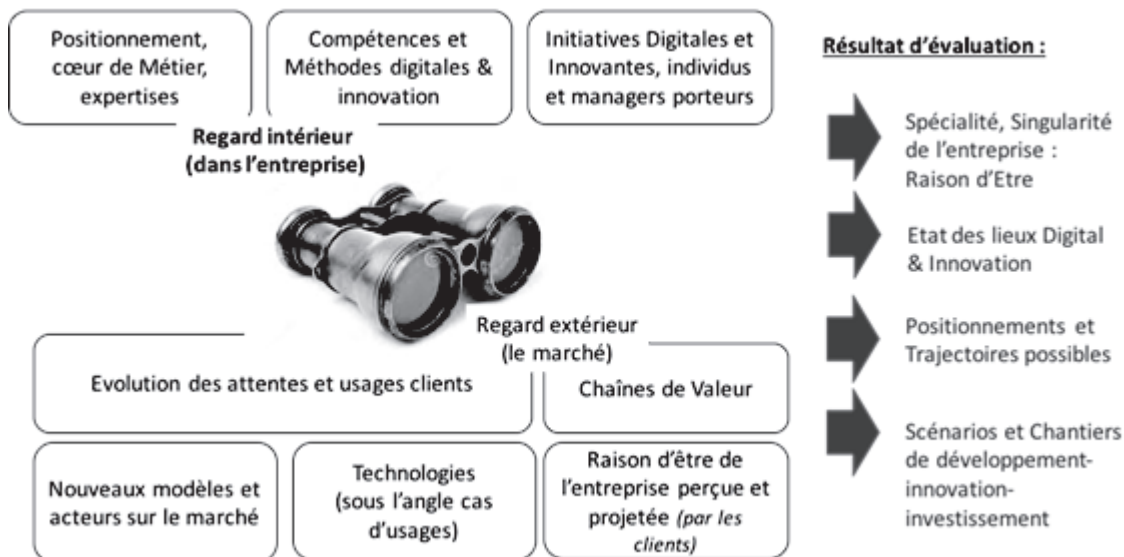
DOSSIER

ÉVALUATION STRATÉGIQUE

“

« Un concepteur est une nouvelle synthèse d'artiste, inventeur, mécanicien, économiste objectif et stratégie évolutionniste. »

Richard Buckminster Fuller



Source : Emily Metais-Wiersch, 2018.

Les technologies et solutions digitales qui font irruption sur le marché sont nombreuses. Souvent encensées, elles promettent de nouvelles et multiples applications et fonctionnalités. Chaque jour, de nouveaux acteurs émergent, soutenus par des investissements, avec de nouveaux modèles d'affaires, apportant sur le marché des usages innovants, plaçant l'individu au cœur d'une toute nouvelle expérience, bousculant assurément l'ordre établi. Comment faire la part des choses parmi toutes les possibilités technologiques, toutes les nouvelles propositions faites au marché ? Quelles-sont celles vouées à perdurer, ou se développer, et représenteraient un avantage compétitif pour mon entreprise ? Sous quelle forme, sous quel délai en tirer profit, comment quantifier et prioriser les investissements pour mon entreprise ? Telles sont les questions que doit simultanément adresser le CDO face à la multitude foisonnante qui redessine son marché.

Définir la cible de transformation digitale et les éléments capacitants

Le CDO ne décide pas seul de la vision et du plan de transformation pour l'entreprise. Il lui faut

déclencher et entretenir une énergie collective de transformation. Il doit faire instruire des évaluations, les faire approprier, partager et faire entériner des décisions stratégiques au COMEX de l'entreprise. Dans un premier temps, le CDO conduit une évaluation de la situation de l'entreprise par un travail de recensement et d'analyse. Il s'agit ensuite d'établir les opportunités et menaces stratégiques vis-à-vis de ce qui est à l'œuvre sur le marché. Mise en perspective avec celle du marché, la situation permet, avec le COMEX, de prendre conscience de la situation, de déterminer, valider, assumer et incarner ensemble quelle trajectoire stratégique poursuivre.

Concevoir et justifier le plan de transformation

Le CDO peut avoir une certaine latitude, initier des essais de manière autonome ou avec des entités « sponsors » de l'entreprise. Il peut aussi aller chercher des partenaires et des cautions externes.

Les outils

1	L'inventaire	10
2	Le quadrant technologique	12
3	La matrice MIT / Capgemini	14
4	La courbe Hype de la maturité technologique	16
5	La courbe de maturité digitale CDOAlliance Bearing Point	18
6	Le <i>crowdsourcing</i>	22
7	Innovation <i>demand-pull</i> ou <i>market-push</i>	26
8	Opportunité technologique – exploration en écosystème	30
9	L' <i>open innovation</i>	34
10	Le cas d'utilisation	38

L'inventaire

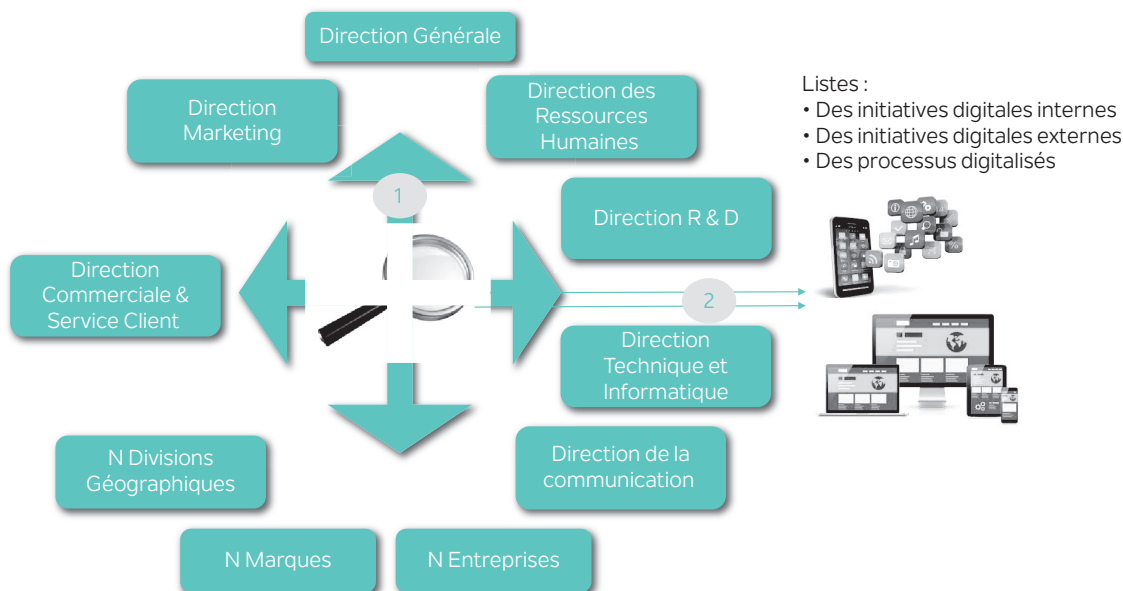
« Il faut transformer
l'exploit solitaire par
une réussite solidaire. »

Albert Jacquard

En quelques mots

La transformation digitale, mouvement d'ensemble à l'échelle de l'entreprise entière, intervient souvent – dans les grandes entreprises tout au moins – après une première phase de digitalisation de processus, de nouveaux projets digitaux épars émanant de la communication, du marketing, de l'informatique, des ressources humaines... L'inventaire est un outil permettant au CDO de **découvrir, prendre conscience des actifs digitaux** de l'entreprise, d'**évaluer ce qui peut être et convient d'être réemployé** à d'autres endroits de l'entreprise, ou déployé sur l'ensemble de l'entreprise.

INVENTORIER LES « ACTIFS » DIGITAUX DE L'ENTREPRISE



Source : Emily Metais-Wiersch, 2018.