

CIO et CMO : les copilotes de la transformation digitale



CIMO
FORUM

15 CIO et CMO débattent en exclusivité



Le 13 décembre dernier, pour la 1ère fois en France, se tenait le CiMO Forum, séminaire réunissant CIO et CMO sur leur approche de la transformation digitale. Après s'être longtemps tourné le dos, sont-ils en voie de rapprochement ? Ce numéro spécial donne l'essentiel des échanges entre quinze CIO et CMO réunis en exclusivité : projets, points de convergence ou de rupture entre les deux mondes.

■ Didier Barathon
Journaliste

Sommaire

Un évènement unique, jamais organisé en France	3
Ils, ou elles, ont dit	4
Keynote	
Pourquoi CIO et CMO peuvent se rapprocher ?	5
<i>Pascal Delorme, directeur d'Accenture Digital.</i>	
Table-ronde	
CIO / CMO : comment transformer ensemble le business ?	7
<i>Les témoignages de Acquia, Arte, La Poste, Up Group.</i>	
Table-ronde	
CIO / CMO : le co-pilotage de la gestion des données est-il possible ?	10
<i>Les témoignages de AccorHôtels Arena, Itec, Leasecom, Mikit.</i>	
Keynote	
Comment le Club Med fait travailler CIO, CMO et CDO ?	13
<i>Thibault Vasseur, directeur monde e-commerce, du Club Med.</i>	
Table-ronde	
Comment vendre en interne la transformation numérique ?	16
<i>Les témoignages de : Afflelou, Orange France, Rivadis Group, Schneider Electric.</i>	
Keynote	
Comment la Maif mène sa transformation digitale ?	19
<i>Pascal Demurger, directeur général de la Maif.</i>	
Directions informatiques / directions marketing : on se parle, ou on reste fâchés ?	22

Un évènement unique, jamais organisé en France



La transformation digitale existe. Elle a déjà bouleversé nos habitudes de vie et de travail. C'est l'accès personnalisé à de multiples services et, derrière, des directions informatiques et marketing qui travaillent pour nous rendre cet accès toujours plus performant. Mais, nous attendons beaucoup mieux et, comme tous les clients, nous accordons plus d'attention aux jeunes start-ups et à leurs services innovants qu'aux entreprises bien installées. Directions marketing et directions informatiques le savent.

Longtemps, elles se sont regardées en chien de faïence, chacune son budget, chacune ses applis, et les clients seront bien servis. Sauf que ces clients en demandent toujours plus. Directions informatiques et directions marketing ont du pain sur la planche, relation clients, données, collaboratif, sécurité, tout doit être revu. Mais c'est ensemble qu'ils doivent transformer ces multiples secteurs pour mieux satisfaire le client et amener leur entreprise vers cette fameuse transformation digitale que réclament leurs PDG, leur comité de direction, sans oublier les actionnaires.

Dans ce monde « disruptif », nous restons des optimistes. Nous ? Deux groupes de presse, Editialis et IT News Info certains qu'aujourd'hui directions marketing et directions informatiques se parlent, échangent, travaillent. Pour mettre en valeur ce dialogue, base de la transformation digitale des entreprises, nous lui avons consacré une conférence. Un évènement unique, jamais organisé en France, où CMO et CIO, ceux qui pilotent cette transformation, étaient pour la première fois réunis le 13 décembre dernier. Leurs meilleures pratiques, leurs secrets, les tendances fortes des mois à venir ? C'est tout le sel de cette conférence CIMO (contraction de CMO et de CIO). Nous vous proposons de retrouver l'essentiel des échanges dans ce numéro spécial.

Elles ou ils ont dit...

« Il faut juste repenser sa relation, avant on délivrait à une adresse, un courrier et un colis, maintenant on va délivrer à une personne en mobilité. C'est notre levier de transformation ».



Delphine Desgurse, La Poste



« Outre déjeuner une fois par semaine ensemble, nous avons placé des *embedded*, des gens de l'un chez l'autre. Les programmes le font déjà. On fait la même chose entre la DSI et la nouvelle direction marketing ».

Valentin Duboc, Arte

« On n'a plus de directions, mais des talents marketing et digital ensemble. Terminée la segmentation, on est sur les objectifs de vente et on a pour cette réorganisation trois piliers. ».



Thibault Vasseur, Club Med



« Il faut garder une équipe en mode start-up et l'agilité du pure player que nous sommes à l'origine ».

Marc Adamowicz, Afflelou

Pourquoi CIO et CMO peuvent se rapprocher ?



« Le CIO est le seul à avoir une vision transverse », souligne Pascal Delorme, directeur d'Accenture Digital

Pascal Delorme directeur d'Accenture Digital nous explique pourquoi les directions marketing sont obsédées par l'expérience client et sa digitalisation.

Tous les deux ans, Accenture Digital mène une étude « CMO Insight survey » sur les attentes des CMO et leurs rapports avec les CIO. La dernière édition vient de sortir avec 847 interviews de CMO et 535 de CIO, de 15 secteurs différents dans 12 pays. Elle a servi de base à Pascal Delorme, directeur d'Accenture Digital, pour prononcer le discours d'ouverture du CiMO Forum.

« Premier message, on entre dans une nouvelle ère. Inventé dans les années 60, le marketing a d'abord accompagné l'évolution des produits, on entre aujourd'hui dans la période de l'expérience client, on parle même de la volonté d'enchanter le client, pas juste de se contenter de vendre. L'expérience client donne également de la valeur à la marque, on peut arriver à une certaine mythologie, à des promesses durables, Apple a inventé ce nouveau modèle. »

Il y a deux ans, Accenture Digital a été surpris par le fait que 62% des CMO plaçaient l'expérience client en tête de leurs objectifs, mais les nouvelles formes de concurrence sont passées par là. Uber lui aussi définit, ou plutôt redéfinit l'expérience client, pas seulement la sienne mais celles de ses concurrents et, au-delà, de toute l'entreprise. De nouveaux acteurs se déplacent et captent une partie de la valeur, même les fusées sont concernées ! Il n'y a pas qu'Uber qui provoque la disruption.

Le digital s'étend au-delà du marketing

Deuxième grand message, le digital s'étend au-delà du marketing. Le temps réel se retrouve dans plusieurs domaines, Pascal Delorme parle de « marketing automation », c'est-à-dire de marketing temps réel. On laisse la machine prendre des décisions. Ce qui segmente les 1300 directeurs interrogés, entre ceux qui sont en retrait et ceux qui se placent dans la nouvelle vague.

De l'étude et du rôle des CMO et des CIO, trois enseignements se dégagent : le rôle de la rupture et de l'innovation, celui de l'écosystème des entreprises, enfin, l'expérience client et son enchantement. « Le rôle du marketeur est majeur » souligne Pascal Delorme. Évident pour l'innovation et la captation des ruptures, moins pour la collaboration qu'il va pourtant animer avec les intermédiaires, l'écosystème de l'entreprise, partenaires, distributeurs et fournisseurs.

Et on en arrive aux relations entre CMO et CIO, au tournant qui se produit. 50% des CIO considèrent que le directeur marketing sait engager une croissance de rupture. C'est l'enseignement majeur, le savoir-faire du marketing est bien d'aller chercher des croissances de rupture. « *Les CIO sont conscients que le digital rend accessibles des ruptures amenant une croissance à deux chiffres, le directeur marketing apparait en tête dans cette évolution. C'est un gros enseignement de l'étude, un CIO sur deux veut confier la rupture au CMO.* »



Pascal Delorme directeur d'Accenture Digital résume en disant qu' « un CIO sur deux veut confier la rupture au CMO ».

« Le CIO est le seul à avoir une vision transverse »

Autre idée, pour l'étude l'agenda digital a traversé tout le Comex, c'est l'affaire du DRH, avec l'expérience employés, du directeur de la production avec l'usine 4.0 ou du directeur financier. Chaque fonction interroge le CIO, lui met une pression considérable. Le point de départ c'est le « digital customer », ensuite ce digital s'est étendu à toute l'entreprise. « *Mais le CIO est le seul à avoir une vision transverse. C'est une nouveauté, beaucoup de choses vont changer, une nouvelle vague technologique arrive, avec l'interaction client, l'analytic, le cloud et la sécurité. De nouveaux éléments comme le blockchain vont plus loin que ce qui était prévu au départ, c'était limité à la monnaie. La disruption sera forte, ce qui va changer beaucoup de choses sur l'agenda digital de l'entreprise et dans le rôle du CIO.* »

« *Et il doit aussi faire face au legacy, il n'a pas que le front comme horizon. Ce n'est pas facile à orchestrer, mais c'est le challenge du CIO qui doit être capable de proposer tout cela. On entre dans une période d'observation entre CIO et CMO. Le premier peut se sentir dépassé. On connaît ce face à face, c'est dépassé. L'agenda est important pour les CIO, il doit être partagé avec le CMO. La transformation digitale agit en profondeur, le CIO va aller chercher tous les legacy système. Cette action en profondeur ne passe que par le partenariat entre CIO et CMO.* »

« *Ce n'est pas facile, mais les deux univers doivent se comprendre, ils sont différents. Il faut que les CMO comprennent les technologies. Les CIO doivent aussi comprendre le business model et entrer dans cette boucle vertueuse, celle de la valeur supplémentaire. Nous on croit à ce partenariat pour atteindre une croissance rapide et viable.* »

CIO / CMO : comment transformer ensemble le business ?



De gauche à droite : Jérôme Kevers-Pascalis, Up Group, Benjamin Bollaert, Acquia, Delphine Desgurse, La Poste, Valentin Duboc, Arte

Deux CMO, un DSI, un consultant, dévoilent comment ils s'attaquent à la digitalisation de leur relation client et dialoguent, ou pas, entre eux.

Le CiMO Forum a par principe organisé plusieurs table-ronde mettant en relief les expériences de directeurs informatiques et marketing. La première d'entre elles traitait de la relation client avec ce titre : comment transformer ensemble le business ? Plusieurs questions étaient prévues : les nouveaux outils de déploiement des forces commerciales, itinérantes ou sédentaires, le fonctionnement en mobilité, intégrer le client dans les process innovants (co-crédation) et mieux l'écouter (social-listening), en faire un acteur de la relation client, faire évoluer le CRM à l'heure de la transformation digitale.

Quatre intervenants étaient mis à contribution : Benjamin Bollaert, consultant en stratégies digitales chez Acquia, Delphine Desgurse, directrice de l'innovation digitale à La Poste, Valentin Duboc, directeur marketing Arte, Jérôme Kevers-Pascalis, DSI Groupe de UP Group. Des profils très différents et des entreprises de taille et de structure variées. A La Poste, la direction de l'innovation pose les enjeux de la transformation numérique et engage la conduite de nouveaux business. Chez Arte, la direction marketing basée à Strasbourg date d'il y a un an. Up Group, l'ex Chèque Déjeuner passe aux formats digitaux et à la dématérialisation, le groupe compte 65 filiales. Acquia, pour sa part, crée des expériences digitales pour 4 000 clients dans le monde.

La Poste : délivrer à une personne en mobilité

Premier sujet, la connaissance du client et les nouveaux outils de connaissance associés. Pour La Poste, la notion de client est particulière, puisqu'elle concerne tous les français, mais elle ne détient pas de compte client de tous ces français, donc la relation client se fait anonymement dans tous les bureaux de poste. Ou alors, c'est via les services en ligne et les comptes en ligne, donc une affaire de CRM en C to C. Rien d'évident. Il a fallu défendre cette notion en interne, au Comex, se pencher sur le coût et le revenu possible, c'est quelques dizaines d'euros, on n'est pas dans les télécoms. *« Il n'y a pas de ROI calculable, il faut juste repenser sa relation, avant on délivrait à une adresse, un courrier et un colis, maintenant on va délivrer à une personne en mobilité. C'est notre levier de transformation »*, note Delphine Desgurse.

Pour Arte, *« un média qui va être furieusement bousculé par le numérique, quand on pense à l'industrie du disque et ce qui arrive à plusieurs industries culturelles, par exemple la presse »*, note Valentin Duboc. *« Une télévision c'est fondamentalement une technologie, tout est numérique dans le fonctionnement, mais la grosse tempête n'est pas encore là, du moins pour les chaînes gratuites, ce n'est pas le cas des chaînes payantes, Canal+ par exemple affronte la SVoD et les nouvelles concurrences comme Netflix »*.

Arte : faire dialoguer trois équipes



Valentin Duboc, Directeur marketing, Arte

Le modèle de la télévision gratuite n'est pas encore secoué, mais il lui est difficile de monétiser son audience. Le pilotage de la transformation numérique implique néanmoins d'être activé au plus haut niveau de la chaîne, de faire dialoguer trois équipes : les contenus, la DSI qui a toujours été une structure très importante, et le marketing. *« On collabore tous les trois pour accompagner la transformation digitale de la chaîne. Les nouveaux outils sont ceux de la fidélisation. Pour le moment surtout ceux des sites, comme dans toutes les*

chaînes ils forment de belles audiences juste derrière celles des FAI, mais elles restent difficiles à augmenter au-delà des lancements de séries ou de grandes missions ». Arte a mis en place Arte Club pour retenir ses téléspectateurs.

En dehors de la fidélisation, certains veulent de nouveaux équipements pour les forces commerciales. A La Poste, la digitalisation de l'ensemble de la relation client, passe par le fait d'équiper l'ensemble des facteurs de smartphones afin de développer de nouveaux services, d'être potentiellement dans une relation plus directe. La digitalisation se fait également dans les bureaux de postes avec de petites tablettes pour le personnel dans un contact direct avec les usagers.

Up Group : un socle commun

La DSI pèse de tout son poids, mais différemment suivant la taille des entreprises. Chez Up Group, la transformation digitale se fait aussi bien localement par des DSI qu'au niveau groupe. L'entreprise est formée d'un ensemble de filiales très distribuées avec des offres conçues dans ces filiales. Il y a deux ans, le groupe a réfléchi à proposer un socle commun, avec la direction stratégie et développement. La difficulté venant de SI très hétérogènes. Pour développer le même socle d'offres sur l'ensemble des filiales, une plateforme mutualisée a été installée pour elles, une plateforme collaborative avec, derrière, une plateforme technique avec des API. Elle montre l'adhérence entre la DSI et le marketing.

A La Poste, l'innovation est autonome par rapport à la DSI. Sans développeurs, elle a intégré une relation avec des start-ups et des ressources externes.

« Le sujet c'est ce qu'on peut faire, la marge d'acceptation de petits projets expérimentaux qui ne sont pas dans les fameuses roadmaps DSI. Par exemple des projets comme la data et l'open data. La direction de l'Innovation, en 2010 a proposé de mettre sur data.gouv.fr un fichier ouvert des bureaux de postes ».

La DSI l'a accompagnée.



Delphine Desgurse, Directrice de l'innovation digitale et du développement des e-services, La Poste

La trop fameuse roadmap DSI

Chez Arte, le thème de la « roadmap DSI » a également fait flores. Faire évoluer l'outil CRM est compliqué, les besoins techniques et les développeurs se trouvent à la DSI. La solution ? *« Outre déjeuner une fois par semaine ensemble, nous avons placé des embedded, des gens de l'un chez l'autre. Les programmes le font déjà. On fait la même chose entre la DSI et la nouvelle direction marketing ».*



Jérôme Kevers-Pascalis, Directeur des Systèmes d'Information Groupe, Up Group

Jérôme Kevers-Pascalis en sourit rappelant les images qui circulent. *« On est sur deux profils différents, celui du marketing vu comme trop changeant, celui du DSI perçu comme très pragmatique et rigide. Je grossis le trait, mais il faut que le marketing soit plus conscient des problématiques techniques de la DSI. Chez nous la direction stratégie et développement a demandé qu'on les forme et qu'on montre nos contraintes. Inversement à la DSI, on travaille sur la stratégie du groupe, on essaie de bien comprendre le métier. Tout passe par du travail collaboratif et une réflexion qui se fait à deux ».*

CIO / CMO : le copilotage de la gestion des données est-il possible ?



De gauche à droite, Franck Genty, Leasecom, Jean-Michel Mougeolle, Mikit et SharinPix, Jean-Philippe Marazzani, Itec, Guillaume Lairloup, AccorHotels Arena.

Où sont les données ? Comment les utiliser ? Quelles sont les meilleures pratiques ? Deux CIO et deux CMO se confrontent sur le copilotage de leurs données.

Les données sont une mine d'or, si l'entreprise sait comment les structurer, les stocker, les trier et les analyser afin de les rendre efficaces pour son développement. Faire parler ces données nécessite de redéfinir les rôles respectifs du CIO, du CTO et du CMO. Les enjeux technologiques se nomment big data, analytic, hadoop. Les objets connectés vont jouer leur rôle. Et la sécurité reste un élément transverse pour tous ces sujets.

Il appartenait aux quatre interlocuteurs de mettre en avant leurs expériences et leurs projets pour décrypter cette gestion des données. Ils viennent de quatre secteurs différents. De la banque avec Franck Genty, directeur marketing, expérience clients et business développement de Leasecom, groupe Crédit Mutuel Arkea. Du sport et du spectacle avec Guillaume Lairloup, Directeur des systèmes d'information de l'AccorHotels Arena. De la distribution et du conseil avec Jean-Philippe Marazzani, fondateur du cabinet d'études Itec (*). De la construction de maison individuelle (mais pas que) avec Jean-Michel Mougeolle, de Mikit et de SharinPix.

Un rapide tour de table a permis de vérifier la diversité des profils. Jean-Philippe Marazzani affiche un long parcours, débuté dans les cosmétiques, affirmé dans la distribution, avec Darty et les Galeries Lafayette. « *La transformation digitale on en a vu les effets, j'ai créé une société, Itec, qui aide les entreprise non seulement à repenser leur stratégie client, mais surtout à la faire démarrer* ».

Jean-Michel Mougeolle, homme-orchestre



Deuxième table-ronde avec de gauche à droite, Franck Genty, Leasecom, Jean-Michel Mougeolle, Mikit et SharinPix, Jean-Philippe Marazzani, Itec, Guillaume Lairloup, AccorHotels Arena.

Jean-Michel Mougeolle, lui, est un DSI, celui de Mikit constructeur de maisons individuelles. Encore que.... Il est également CEO de SharinPix (spin off de Mikit chargée de créer un hub d'image dans l'environnement Salesforce) et président des utilisateurs de Salesforce en France. Un homme-orchestre, dont les trois activités ont un lien entre elles, la meilleure technologie possible pour le contact client et l'utilisation des données, dans un monde très particulier, celui de la vente de maisons individuelles.

Guillaume Lairloup, autre DSI qui ne manque pas d'originalité, exerce à l'AccorHotels Arena, auparavant connu sous les noms de Popb ou de Paris-Bercy. Rénové par la ville, qui est propriétaire du lieu, agrémenté d'un naming par son puissant actionnaire le groupe AccorHotels, cette salle de spectacle et de sport est surtout engagée dans un projet numérique peu banal. *« La digitalisation du spectacle vivant, le live et le live augmenté, vont devenir le nouveau business. Pourquoi ne pas acheter l'accès à un show de chez soi, les producteurs ne sont pas encore prêts, mais j'installe les moyens permettant ce type d'évolution, on peut ouvrir l'événement en externe et suivre et mieux connaître à l'intérieur les spectateurs ».*

Franck Genty, dont le métier est la location financière pour les équipements professionnels, compte un réseau de partenaires revendeurs, 1 100, qui font de la préconisation auprès des clients et plus de 23 000 clients. *« Le digital a toujours été un des points centraux de notre stratégie, la transformation numérique s'est fortement accéléré ces temps-ci, avec l'année dernière le lancement du projet AOCP : ambition, obsession, clients et partenaires. Il repose sur la refonte du parcours clients et partenaires, le digital étant au cœur du sujet. 50% de nos équipes ont participé à ces projets. Le co-pilotage entre la DSI et le marketing, dans l'élaboration, l'explication du projet, et sa mise en route, c'est la clé de la réussite. Je ne vois pas comment on aurait pu faire sans collaboration entre les deux, l'informatique et le marketing. Petite anecdote, à l'occasion du déménagement de nos bureaux, nous avons choisi, informatique et marketing, d'être situés côte à côte, ce qui favorise tout simplement les discussions au quotidien ».*



Jean Michel Mougeolle, Directeur des Systèmes d'information, Mikit, et Chief Executive Officer, SharinPix

Facebook, outil de vente

Comment s'y prendre pour que cette donnée soit utilisée le mieux possible ? Jean-Michel Mougeolle a mis son SI dans le cloud avec Salesforce et Office 365. *« Il est donc possible d'agir et de changer beaucoup de choses, l'organisation derrière se met en mode agile.*

Mikit est un franchiseur avec autant de franchisés indépendants que de points de vente, beaucoup de façon de traiter le client et le business. On se lance dans des choses assez innovantes. Il y a deux ans on ne pensait pas que Facebook serait un outil pour vendre nos maisons, or c'est ce qui se passe ! On fait de la publicité ciblée sur certaines catégories de population cœur de cible, avec nos terrains à vendre. Nous avons une direction du pilotage, rattachée à la direction générale, pour analyser les données qui remontent ».

Jean-Philippe Marazzani se demande : « *par où commencer dans cette transformation digitale ? Pour le retail, elle se fait soit autour du magasin, soit autour du client, pas souvent autour de la donnée. Les cartes fidélité, le passage en caisse, les parcours sur internet sont analysés, mais sans infrastructure pour collecter et organiser cette donnée, le marketing serait démuni. Comment hiérarchiser la donnée et qu'est-ce qui est vital chez elle ? Comment garder l'intégrité de la donnée ? Par exemple avec plusieurs passages en caisse par semaine ? Il faut donc créer les règles de mise à jour et de maintien de cette donnée, avant de proposer des solutions ».*

Pour les directeurs informatiques et marketing, il est donc urgent de s'entendre. « *Dans le retail, les entreprises efficaces sont celles qui organisent de concert, une grande complémentarité entre ces deux types de responsables. Le directeur marketing a besoin de rafraîchissement des données, donc un fonctionnement en temps réel. La robustesse de la donnée, le DSI l'organise, ce qui fait la qualité c'est bien ce couple, le fonctionnement entre directions marketing et informatique. Souvent de manière progressive ».*

Au début, le big data fait peur



Franck Genty, Directeur marketing, Expérience Client et Business Développement, Leasecom, Groupe Crédit Mutuel Arkea

Franck Genty souligne que pour les directions marketing, la mission principale justement c'est d'offrir le bon produit, le bon message à la bonne personne suivant le bon canal, augmenter l'engagement client et donc augmenter la rentabilité de l'entreprise. « *Le big data est au cœur de tout ça pour gérer et piloter en temps réel. Quand on dit ça, le mot big data a fait peur la première fois où on en a parlé chez Leasecom, mais aujourd'hui il est central, point final. Il faut déterminer quatre ou cinq initiatives qui vont participer au développement de l'entreprise pour mettre le pied à l'étrier du big data. La collaboration est essentielle entre marketing et informatique pour qu'ils se mettent à gérer des données structurées ou non structurées et développer des modèles prédictifs ».*

Pour Guillaume Lairloup, le changement prend plusieurs formes. La billetterie est le core business, avec 1,5 million de visiteurs par an. Jusqu'alors l'Arena passait par un prestataire, une filiale du groupe en fait, un nouveau marché de billetterie va être attribué à un acteur majeur. « *On sait maintenant identifier les spectateurs, quand il se connectent par Wifi. Le site web est refondu. Une appli mobile va sortir ainsi qu'une DMP (data management platform) liée à la billetterie et au CRM. On va monter en puissance, beaucoup de sources de données liées à la billetterie sont disponibles, on est pragmatiques, on va y aller par petites étapes ».*



Guillaume Lairloup, Directeur des Systèmes d'Information, AccorHotels Arena

(*) Ancien directeur marketing et digital de Darty et des Galeries Lafayette, Jean-Philippe Marazzani, s'exprimait au CiMO début décembre au nom du cabinet d'études Itec. Il vient de rejoindre le Galec, la centrale d'achats et de services du groupe Leclerc.

Comment le Club Med fait travailler CIO, CMO et CDO ?



Thibault Vasseur, du Club Med, évolue dans une entreprise où marketing, digital et informatique sont réunis.

Thibault Vasseur, Directeur e-business B2C, B2B Monde, au Club Med explique comment son entreprise organise en « tribus », et au plan mondial, le travail de 400 personnes venues de l'informatique, du marketing et du digital.

Il y a un an, le Club Med créait une nouvelle direction, global digital technology and marketing, regroupant donc trois entités en général séparées dans les entreprises. Dirigée par Anne Browaeyns-Level, cette nouvelle direction regroupe les équipes du marketing global (marque, produit, digital et CRM) et la direction des systèmes d'informations. « *On est parti d'un constat simple, note Thibault Vasseur, Directeur e-business B2C, B2B Monde, au Club Med, le digital évolue à une vitesse démentielle depuis quelques années, le tourisme est particulièrement impacté, par les usages clients. On parle mobile, transparence avec la marque, nouveaux concurrents comme Triple Advisor et Booking.com* ». Cette nouvelle organisation remonte au Comex, où siège Anne Browaeyns-Level, et vient d'Henri Giscard d'Estaing, le PDG.

Pour mieux illustrer encore cette nouvelle entité, Thibault Vasseur explique qu'elle réunit les équipes qui vont décider de la charte graphique et celles qui s'occupent du câblage réseau, c'est le grand écart. Une entité qui réunit 200 personnes au global et 400 dans les filiales. Elles sont réparties en « tribu », un mot qui est très connoté Club Med et symbolise une équipe réunissant les trois compétences : marketing digital et informatique. « *Ce sont des équipes autonomes avec une vision commune aux autres tribus, et une autre en propre et la volonté d'accélérer et de répondre aux différentes mutations* ».

Le rôle des tribus

Le Club Med part d'une vision simple et pragmatique du client, déclinée par la nouvelle entité en deux axes : l'avant et l'après séjour et le séjour en tant que tel. Sur le premier point, l'ambition est d'être smart follower. *« Nous n'avons pas vocation à redéfinir l'achat en ligne, les acteurs présents sur le marché s'en occupent très bien pour nous, nous devons nous adapter très vite à toute innovation sur le marché. C'est le but des tribus, elles ont cette vocation, en étant à l'écoute du marché et en veille permanente sur nos différents sites et nos différents canaux de distribution. Nous avons étendu le dispositif pour nos GO en village, avec l'ambition de mettre à disposition rapidement de nouveaux moyens de collaboration et de nouveaux process de travail qui apportent de la valeur ajoutée aux clients ».*



Site internet du Club Med

Deuxième sujet, le séjour en tant que tel, on est pionnier depuis 60 ans. *« On va fêter par exemple les 50 ans de l'encadrement enfant, on veut garder cet esprit pionnier sur le village, en facilitateur de parcours, le digital n'est pas un point central et bloquant mais un facilitateur pour faire en sorte que chaque minute passée profite au client ».* Dans les deux cas, la stratégie déclinée est claire, avoir des équipes autonomes pour adresser cette stratégie dans leurs différents canaux, elle est claire aussi pour les clients internes qui disposent d'une feuille de route visible.

Comment s'est organisée l'entreprise pour unifier ses trois directions ? *« On a plus de directions, mais des talents, marketing et digital ensemble, terminée la segmentation, on est sur les objectifs de vente et on a pour cette réorganisation trois piliers ».*

Le poids de la DRH

D'abord, l'unification des trois équipes est accompagnée par la DRH. *« C'est un business partner de grande qualité pour nous, dans cette grande réunification comme nous l'avons baptisée en interne ».* On rencontre un choc des cultures, un passif à lever, les attentes sont très fortes, la jeune génération, tous geek, veulent se révéler. Chaque marketeur et chaque IT révèle le business partner non plus pour leur compte mais pour leurs objectifs client, on en tire un maximum de bénéfices et de satisfactions. Le DRH accompagne fortement cette mutation.

Deuxième point, l'agilité, ce n'est pas une nouveauté sur le marché et au Club Med. Mise en place depuis cinq ans par la DSI du Club Med, elle permet de travailler en agile avec pour seule ambition de déployer sur l'ensemble de l'organisation avec un suivi de formation et des langages communs. *« Quelque chose qu'on a fait rayonner sur toute l'entreprise : RH, achats, toutes les directions commerciales ».*

Enfin, l'innovation qui se fait autour des tribus étendues, dans 30 pays, autour du digital et de la technologie. Nos équipes digitales et marketing travaillent sur l'adaptation aux marchés locaux, ce qui permet de tester et d'obtenir un retour d'expérience plus rapidement, on est sur 30 marchés différents avec des spécificités à transformer en opportunités. Exemple en Chine, où tout bouge très vite pour tous les acteurs.

La poussée du mobile

Mais le Club Med veut aussi être un « fast follower », avec deux objectifs. D'abord, le mobile. L'entreprise est passée, dans le monde, de 20 à 60% de trafic sur mobile en quatre ans. Sur tous ses marchés, il y a 18 mois elle a lancé une refonte globale de ses sites en responsive, pour intégrer le mobile, elle est partie aussi sur une refonte globale des tunnels d'achats pour cinq ans, en prenant la méthode agile.

Deuxième objectif, et les équipes en sont très fières, le casque de réalité virtuelle, lancé dès son apparition il y a un an, il est disponible dans plusieurs villages, sur les sites et en agence, pour visiter des villages à 360°, avec des cours et des formations au sport en 360°, en étant capable de les mettre en place très vite.



Le casque de réalité virtuelle est disponible dans plusieurs villages Club Med.



Thibault Vasseur, Directeur e-business B2C-B2B Monde, Club Med

Mais le Club Med a aussi mis en place des « easy travel », des méthodes digitales pour faciliter et se différencier encore. Par exemple, on peut pré-booker avant d'arriver au village certaines prestations, comme le matériel de ski, avoir son forfait dans sa chambre avec ses chaussures prêts et chaudes. Inutile de faire le parcours du combattant que connaissent tous les adeptes du ski, la technologie digitale permet de l'éviter. *« Mais pour en arriver là, conclut Thibault Vasseur, il faut que toutes les entités se l'approprient, qu'il ait un impact au Comex, où il est porté par l'une des directions, c'est un facteur clé de succès. »*

Comment vendre en interne la transformation numérique ?



De gauche à droite, Xavier Perret, Orange, Massimo Devincenti, Schneider, Marc Adamowicz, Afflelou, Jean-François Guinvarch, Rivadis.

Au fait, la transformation numérique, vous la « vendez » comment à votre DG et aux salariés ? La réponse de deux CIO et de deux CMO.

Les projets de transformation numérique dépendent de choix technologiques, de projets menés par différentes directions, informatique, marketing ou digital, mais aussi de l'implication de la direction générale et de directions comme la DRH, les achats, la finance. Les salariés en général constituent un vecteur de choix. Bref, la transformation digitale n'est pas qu'une question de projets et de choix, mais aussi de management, de diffusion en interne, c'était l'objet de la 3ème table-ronde du CiMO Forum.

Il appartenait aux quatre interlocuteurs choisis, venus d'entreprises et de directions très différentes, de s'expliquer sur leur manière d'engager la transformation digitale en impliquant le plus de directions et de salariés possibles. Quatre interlocuteurs donc : Marc Adamowicz, directeur digital d'Afflelou, Massimo Devincenti, VP, head of group IT & telco strategic sourcing, Schneider Electric, Jean-François Guinvarch, head of marketing digital B2C de Rivadis Group, Xavier Perret, chief digital officer d'Orange France B2B.

Comment peuvent-ils conduire la transformation digitale dans leurs structures respectives, quels outils sont partagés avec d'autres directions ? Premier intervenant, Marc Adamowicz vient d'arriver chez Afflelou, auquel il a vendu ses deux sites, Happywiew et malentille.com. « *Un groupe traditionnel qui ne connaît rien au digital, toutes les tentatives ont été des échecs, mais ils veulent doubler de taille et s'introduire en bourse, des objectifs forts. En nous rachetant, ils rachètent des compétences pour aller très, très, vite* ».

Une équipe digitale autonome

Quelle a été la méthode employée pour s'intégrer dans Afflelou les premières semaines ? Les deux équipes se sont parlé, donc Marc Adamowicz a discuté avec le patron du groupe avant l'acquisition effective. Il est entré au Comex d'Afflelou de manière à pouvoir irriguer l'ensemble des projets digitaux dans tout le groupe. Enfin, une équipe digitale autonome est créée, avec 12 personnes issues des sites de Marc Adamowicz et même 17 en embauchant et faisant revenir des collaborateurs. Une équipe autonome physiquement. *« Si vous arrivez, petite boîte dans un grand groupe, vous perdez tout votre savoir-faire, il faut garder une équipe en mode start-up et l'agilité du pure player que nous sommes à l'origine ».*



Marc Adamowicz, Directeur Digital, Afflelou

L'idée de Marc Adamowicz est d'insuffler très vite son rythme, de répondre tout aussi rapidement au groupe, en écoutant les gens du terrain, *« il ne sert à rien de proposer des projets digitaux si on est pas capable d'entendre les utilisateurs en magasins, il faut communiquer, communiquer et encore communiquer avec des gens qui ne savent pas ce qu'est un site ou un SI, il faut partager avec eux les roadmaps. Mais j'impose des process, même si j'arrive dans un groupe très fort avec des dirigeants qui ont cinq idées à la minute, j'ai parfois l'impression de passer mon temps à dire « non » ! Il faut en fait hiérarchiser les priorités. J'ai aussi mis en place des règles de refacturation interne, quand je fais un site Afflelou il revient aux franchisés pas à moi, donc j'ai demandé qu'une part me revienne. J'ai imposé des KPI. Et, la veille de mon arrivée, j'ai demandé l'arrêt des paiements de tous les fournisseurs concernés, pour les voir arriver ensuite demandant leur paiement, ce qui permet de voir qui ils sont, quels sont les contrats et ce qu'ils recouvrent et donc de pouvoir les renégocier ».*

Orange n'est pas dans la rupture

Pour Xavier Perret d'Orange, le BtoB est chez l'opérateur un canal de vente et de relation client, avec 10 000 spécialistes sur le terrain en France, des interactions avec un peu de boutiques, un peu de téléphone et du physique, plus de digital car le client le veut, *« mais nous ne sommes pas dans l'idée de rupture. Chez Orange, on a les compétences et on sait comment transformer les canaux, et, pour y arriver, comment parler le même langage. C'est plus simple qu'avec des franchisés. Notre rôle est en fait de transformer la pratique des différents canaux, avec des KPI sur les revenus, d'autres spécifiques sur le canal digital ».*



Xavier Perret, Chief Digital Officer, Orange B to B

Massimo Devincenti, VP, head of group IT & telco strategic sourcing, Schneider Electric montre que son groupe est un early adopter, actif depuis dix ans sur la transformation digitale. C'est d'ailleurs le message du PDG monde lors de la réunion annuelle de tous les dirigeants du groupe. Le patron de Nokia, invité lors de la dernière édition, a confirmé que sa société aurait pu disparaître faute d'adaptation, un message très fort. Pour Schneider Electric, où 45% du CA se fait avec l'IoT, la digitalisation est un sujet permanent qui se voit dans la croissance des ventes et aussi dans les produits. Chaque segment et chaque direction ayant ses KPI.



Jean François Guinvarc'h, Head of marketing, digital B2C, Chief Marketing Digital Officer, Rivadis Group

Jean-François Guinvarc'h, représente, avec Rivadis, une ETI donc un profil différent, où le digital devient un mal nécessaire. La première chose réalisée, explique-t-il est que les gens avaient une vision du marketing « à la papa », avec des mailings et des emailings. Maintenant, faut penser parcours client, donc différemment et installer nos prises de parole sur toutes les opportunités qu'on a avec ce client. « *L'informatique peut nous aider, sur la database prospect, si on envoie le bon message à la bonne personne au bon moment, on a la volonté d'y aller et on y va. Moi j'y suis depuis deux ans, je sais qu'on ne fait rien sans les équipes, je me suis proposé pour être le service de référence, pour mettre en place la bonne organisation. J'ai aussi cassé le middle management pour construire un mode de management projet. L'intelligence est collective, avec la DSI et un écosystème de start-ups pour qu'on délivre mieux que certains grands groupes, donc en instaurant une démarche, le marketing un accélérateur permettant de penser différemment comme le disait Steve Jobs* ».

Le levier du personnel

Comment embarquer toutes les équipes, toutes les forces vives de l'équipe ? Tous les collaborateurs forment un levier fort qu'on active encore peu, remarque Jean-François Guinvarc'h. « *Traditionnellement, on présente les projets aux collaborateurs. Là, on essaie de fluidifier tout ça, on est allé chercher une start-up pour faire en sorte que les collaborateurs aient un social wall, sur leur écran. On diffuse, environ 1 000 posts par an, avec des vidéo et du brand content, en mettant en place un principe de web TV pour faire parler nos marques, l'ensemble des collaborateurs peut s'inscrire, on récompense le plus intégré, en fonction de l'actualité et on crée une émulation. Pour 100 collaborateurs inscrits, nous obtenons un million de reach gratuits, ce qui est énorme* ».

Massimo Devincenti explique enfin comment Schneider a digitalisé son Forum des dirigeants, organisé une fois par an, durant trois jours. 80 000 personnes peuvent s'y connecter en interne. Le groupe utilise des outils spécifiques et de la mesure de la performance. Un gros changement culturel, puisqu'un technicien dans son bureau, tout seul, peut voir comment il se situe dans le groupe et comment celui-ci compte évoluer.



Massimo Devincenti, VP, Head of Group IT & Telco Strategic Sourcing, Schneider Electric

Comment la Maif mène sa transformation digitale ?



Pascal Demurger, DG de la Maif et
Président des assureurs mutualistes

Un directeur général d'entreprise, celui de la Maif, Pascal Demurger, livre au CiMO Forum sa vision de la transformation digitale et la manière dont il entraîne son entreprise.

« *Comment je, ou plutôt comment « nous » menons la transformation digitale ?* » Pascal Demurger, Directeur Général de la Maif, reformule d'emblée la question initiale, le titre de son intervention pour bien englober l'informatique, le marketing et l'ensemble de l'entreprise. « *Deux sujets me paraissent importants, d'abord l'impact de la digitalisation sur le secteur de l'assurance, car elle est considérable et aussi la manière dont la Maif, modestement et avec détermination, essaie de répondre à cet enjeu* ».

L'impact dans le domaine de l'assurance sera moins fort et moins rapide que dans la banque, secteur relativement proche, mais plus profond. Pourquoi ? L'explication est double, la digitalisation est d'abord subie en direct comme dans toute entreprise, surtout les entreprises de service, et aussi de manière indirecte car l'assurance arrive en aval de toutes les activités humaines, et le digital s'y retrouve automatiquement.

L'impact direct se retrouve sur quelques points spécifiques au monde de l'assurance.

Traditionnellement, la data est fondamentalement un élément du monde de l'assurance, avec des données relativement froides statutaires, donc stables, par exemple, la naissance, l'obtention du permis de conduire, la date de mise en circulation du véhicule. Deuxième point, le monde de l'assurance fonctionne avec un nombre de données limité par individu, en revanche, on fonctionnait et on fonctionne encore avec un traitement statique de la donnée et on arrive à déterminer de façon plus ou moins précise le profil de l'assuré.

« Et ça, c'était un monde absolument merveilleux, pour être capable d'apprécier niveau de risque de l'assuré et de le « pricer », on le prend ou on le refuse, il fallait un passé d'assureur, pour déterminer statistiquement le niveau de risque à prendre ».

Changer la manière de faire de l'assurance

Mais la donnée est aussi un Cheval de Troie possible pour de nouveaux concurrents. Pour eux, il n'y a pas que des données statutaires mais aussi des données comportementales : on ne sait pas seulement quel est votre passé de sinistralité mais aussi quels objets vous embarquez dans le véhicule, si vous êtes plutôt autoroute ou plutôt ville, jour ou nuit, donc on peut déterminer, et même avec un iPhone dans la poche, quel est votre risque, celui que vous faites peser et ce qu'il faut couvrir. Ce qui change la manière de faire de l'assurance.



Le véhicule autonome développé par Google, la Google Car.

Avec les impacts indirects, l'assurance sera touchée plus fortement. C'est d'abord, l'impact de l'évolution technologique elle-même. Le premier exemple qui vient à l'esprit est celui de la généralisation du véhicule autonome, les technologies sont là, la Google Car a fait des millions de kilomètres, Tesla s'illustre avec des modèles semi autonomes, on voit que tout ça fonctionne bien, à Lyon une ligne de bus autonomes roule en site propre. Un impact heureux de ces voitures autonomes, c'est la baisse de la sinistralité, elles sont plus fiables que la conduite humaine. Un jour, la conduite autonome

sera interdite aux humains car trop dangereuse, c'est juste une question de temps. Mais un assureur comme la Maif, 7 000 collaborateurs, peut perdre la moitié de son activité, du fait de quelque chose qui se passe en amont, dans l'industrie automobile.

La tarification à l'ancienne

L'autre grande question est liée, c'est la dissociation entre l'usage et la propriété du véhicule. La location de véhicules entre particuliers, est une tendance qui peut rapidement grossir, ce qui veut dire, que si un véhicule est assuré aujourd'hui de manière permanente, du 1er janvier au 31 décembre, et en connaissant les caractéristiques de la personne, c'est avec une certaine manière de tarifier le risque.

En dissociant l'usage et la propriété du véhicule, je n'assure plus un véhicule de manière permanente, mais ponctuelle, en fonction de mes besoins, il faut un assureur capable de couvrir cette période et de couvrir le locataire, donc avec une intensification des usages. Aujourd'hui, une voiture passe 80% de son temps au garage. Si on loue, donc en intensifiant l'usage, on modifie toutes la sinistralité et le risque associé, je sais qui est propriétaire mais pas qui utilise, ce qui change la tarification. Et on voit poindre autour de ces nouveaux usages, le déploiement de flottes de véhicules mises à disposition des particuliers en fonction de leur besoin, donc une assurance de flottes en BtoB. Pour un assureur en BtoC, c'est une redistribution des cartes.

Les Gafa assureurs ?

Deux mots résumant la stratégie digitale engagée par la Maif : pivot et singularité. Il faut faire « pivoter » les entreprises de la vieille économie, le plus vite possible. Rien ne dit que les Gafa ne vont pas faire de l'assurance ou qu'une start-up ne va pas réinventer de manière géniale comment faire de l'assurance au XXI^e siècle. L'autre grand sujet, dans la manière d'exercer le métier d'assureur, c'est l'expérience utilisateur et ses implications sur la modernisation de l'informatique interne. Exemple, avant, il fallait 18 mois pour lancer une offre, maintenant, c'est quelques semaines pour lancer l'agrégateur que la Maif a mis sur le marché. Elle veut aussi garder son taux de churn inférieur à 1%, alors qu'il est de 15% en moyenne dans la profession, donc un contact privilégié, singulier avec ses assurés.



Pascal Demurger, Directeur Général, Maif.

En conclusion, et Pascal Demurger pourrait s'étendre longuement sur le sujet, la digitalisation n'est pas un exercice solitaire, mais doit embarquer la totalité de l'entreprise, avec des changements dans les technologies, les activités, le positionnement, la relation client. C'est surtout un changement culturel pour l'entreprise dans la manière d'avancer.

Directions informatiques / directions marketing : on se parle, ou on reste fâchés ?

Après s'être longtemps tourné le dos, CIO et CMO seraient en voie de rapprochement, les raisons ne manquent pas. Pour en parler, notre groupe de presse via ses marques : CIO et Le Monde Informatique, et le groupe Editialis ont organisé, le 13 décembre dernier, une conférence sur les projets digitaux des CMO et des CIO : le CiMO Forum.

Résumé des épisodes précédents : directions informatiques et directions marketing se sont longtemps ignorées. En exagérant à peine, on pouvait observer un marketing sous les feux de la rampe et une informatique à la mine. Le CMO (chief marketing officer) faisait avancer les projets de digitalisation de la relation client, souvent sans avertir le CIO (chief information officer), c'est ce qu'on appelle le shadow IT. La facilité d'adoption des solutions en SaaS permettant à tout un chacun de contourner l'informatique et les règles de sécurité de l'entreprise.

Le directeur marketing avait des budgets, le directeur informatique en était sevré. Lors d'un atelier participatif, organisé mi-septembre par CIO, plusieurs intervenants, des décideurs informatiques, ont souligné que leurs budgets ne stagnaient pas, ils étaient à la baisse ! Et à la baisse plusieurs années de suite. Le DSI semblait accaparée par le « legacy », la maintenance de systèmes anciens trop rigides. Souvent, il était accusé de ne pas assez s'inscrire dans la transformation digitale, mais il avait le mauvais rôle.



Atelier participatif CIO « Infrastructures et réseaux » où plusieurs intervenants ont souligné que leurs budgets ne stagnaient pas, ils étaient à la baisse

Contourner la DSI n'est plus envisageable

En face, le directeur marketing a réalisé une première étape dans la digitalisation de la relation client. La seconde s'annonce plus délicate. Il a besoin de synchroniser les données entre les différents systèmes en place pour retrouver la bonne information client, au bon endroit, quand il le souhaite et pouvoir la traiter. Contourner la DSI n'est plus envisageable, elle doit être dans la boucle, en fait les deux directions doivent coopérer.

Le CMO a besoin du CIO. Et réciproquement. C'est la fin du mode client/fournisseur entre l'IT et le marketing. La CIO n'est plus monsieur ou madame contraintes sur les projets du CMO. Pas davantage un simple support aux directions métiers. Faut-il fonctionner en binôme sur tous les projets (en « pizza team comme disent les américains) ? Présenter un projet en commun au Comex ? Se mettre en ligne avec les PDG qui ont rarement compris l'informatique, mais se piquent de digitalisation, c'est plus chic et très moderne ? Le temps est venu des coopérations entre CIO et CMO, du moins des premiers dialogues.

Aller au-delà des discours convenus

Sur cette idée, nous avons conçu le CiMO Forum. Pour la première fois en France, CIO et CMO se sont réunis pour témoigner sur leurs projets de transformation numérique. La tendance est nette : la transformation numérique gagne les hautes sphères des entreprises, pas de toutes, pas dans les mêmes proportions. Justement, nous avons voulu aller au-delà des discours convenus, pour comprendre comment cette transformation digitale se réalise. Qui la met en oeuvre ? Avec quelles ambitions et quels obstacles ? Quelles pressions ?



Pour la première fois en France, CIO et CMO se sont réunis pour témoigner sur leurs projets de transformation numérique.

Soyons clairs, les deux se sont ignorés ou inversement n'ont pas hésité à s'affronter. Et ce n'est pas fini. Mais aujourd'hui, ils sont incités à faire plus et mieux, avec le même budget, voire des budgets en baisse. Il faut imaginer de nouvelles solutions, trouver de nouveaux moyens, le marketing a besoin de l'informatique et réciproquement. Le marketing doit par exemple s'appuyer sur de gigantesques bases de données gérées au cordeau, seule la DSI sait faire, du moins doit savoir-faire. Le marketing, au plus près des clients, connaît leur fameux parcours et toutes leurs demandes. Du moins doit les connaître.

Le pari n'était pas gagné d'avance

Le CiMO Forum a permis, pour la 1ère fois en France d'en parler. Le pari n'était pas gagné d'avance. Des séminaires sur la transformation digitale, il en existe tous les jours ou presque. Deux groupes de presse, It News Info et Editialis, ont lancé pour la première fois en France, un séminaire d'un nouveau genre, sur cette transformation digitale, mais vue par deux types de dirigeants : les directeurs informatiques (les CIO, chief operating officer) et les directeurs marketing (les CMO, chief marketing officer). Les deux sont au cœur de ces projets. Ils en ont mené et doivent piloter de nouvelles avancées. C'est parfois une question vitale, au sens propre du terme, pour des entreprises très menacées par la disruption, l'arrivée de start-ups qui balayent tout sur leur passage, comme chez les taxis ou dans l'hôtellerie.



Exemple d'une table ronde avec de gauche à droite Xavier Perret, Orange, Massimo Devinenti, Schneider, Marc Adamowicz, Afflelou et Jean-François Guinvarch, Rivadis.

Les grands groupes retroussent leurs manches, CIO et CMO en tête, pour entrer dans une nouvelle phase de la transformation digitale, pas celle qui s'attaque à un sujet, mais celle où toute l'entreprise est impliquée. Dans cet esprit, nous avons demandé à des CIO et CMO de témoigner sur leurs réalisations et leurs projets. La seule liste des entreprises présentes vous donne une idée du plateau réuni le 13 décembre dernier : Accenture, Afflelou, Arte, But, Club Med, Galeries Lafayette, La Poste, Leasecom/ Arkea, Maif, Mikit, Orange, Rivadis, Schneider, Up Group. De grands groupes, venus des services ou de l'industrie, plusieurs avec des projets digitaux à l'international, tous brassant des quantités impressionnantes de données. Bref, un rendez-vous d'exception.

Sous l'œil de la direction générale

Les intervenants, CIO et CMO, n'étaient pas seuls. Trois « keynotes » ont ponctué la matinée : en ouverture, celle d'Accenture pour tracer une perspective, en milieu de matinée, le Club Med qui digitalise aussi bien en Chine qu'en Europe et partout dans le monde, en fin de matinée, une remise en perspective avec un directeur général qui a lui-même piloté la transformation digitale de son entreprise, la Maif, et exerce des fonctions au sein des instances représentatives de son secteur, l'assurance.

Cet évènement était d'autant moins gagné d'avance que les CMO paraissent avoir une longueur d'avance pour piloter la transformation numérique devant des CIO tournés vers le passé. Ces CMO sont presque deux fois plus susceptibles que les CIO de piloter les efforts de transformation numérique au sein de leurs organisations, selon une étude du cabinet Altimeter Group. Même les trois principales initiatives de transformation : l'accélération de l'innovation, la modernisation de l'infrastructure informatique et l'amélioration de l'agilité opérationnelle, tombent généralement sous la responsabilité de la direction informatique. Le CiMO Forum a permis de lever les ambiguïtés.

(synthèse d'articles parus sur CIOonline)



Pour toute demande concernant CIO.focus :

contact-cio@it-news-info.com

Une publication de IT NEWS INFO : 40 bd Henri Sellier 92150 Suresnes

Tél. : 0141976145

Rédacteur en chef : Bertrand Lemaire, blemaire@it-news-info.com

Principaux associés : Adthink Media et International Data Group Inc.

Président : Bertrand Gros

Directeur de publication : Bertrand Gros

Directeur général : Jean Royné

Président du groupe Adthink Media : Sylvain Morel

Un dossier réalisé par Didier Barathon, Journaliste

Photographies : Bruno Lévy, sauf page 20, copyright Google

CIO est édité par IT NEWS INFO, SAS au capital de 3000000 €

Siret : 500034574 00029 RCS Nanterre