

**Forbes insights**

**LES DÉFIS  
DU FUTUR CIO**

EN ASSOCIATION AVEC :





## TABLE DES MATIÈRES

---

4	INTRODUCTION
5	PRINCIPALES CONCLUSIONS
5	LE CIO MODERNE OCCUPE UN RÔLE MAJEUR DANS UN PLUS GRAND NOMBRE DE SECTEURS
7	LES RESPONSABILITÉS DU DÉPARTEMENT INFORMATIQUE SE DISPERSENT, CE QUI COMPLIQUE LA TÂCHE DU CIO
9	LA PROLIFÉRATION DES TECHNOLOGIES – LE DÉFI DES TECHNOLOGIES MULTIPLES
10	L’EFFET MULTIPLICATEUR – LE PROBLÈME DES SILOS ORGANISATIONNELS
11	RELEVER LES DÉFIS DU FUTUR CIO
13	REMERCIEMENTS
13	MÉTHODOLOGIE
14	ANNEXE – DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

# INTRODUCTION

Il s'agit du second article issu de deux analyses menées par Forbes Insights en collaboration avec Intel et VMware. Pour consulter l'autre article, « La montée en puissance du CIO », [cliquez ici](#).

« Jamais il n'a été à la fois aussi intéressant et complexe d'être un CIO », déclare Paula Tolliver, CIO chez Intel. « Le poids du CIO dans l'orientation de la stratégie d'entreprise a considérablement augmenté ; la fonction a plus de visibilité, et pourtant il est confronté chaque jour aux difficultés des opérations. Tous les CIO s'efforcent d'atteindre cet équilibre. »

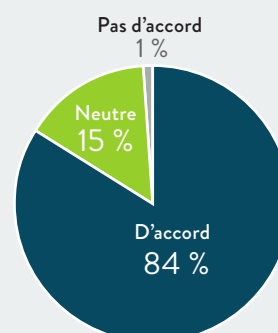
La question suivante se pose : Le rôle des autres dirigeants a-t-il été plus radicalement transformé que celui du CIO ? Il y a quelques années à peine, le CIO — souvent désigné alors comme VP du département informatique — était un prestataire de services pour le reste de l'entreprise. La compétence la plus précieuse du CIO était un savoir-faire technique, et il était plus considéré comme un moteur de la stratégie que comme un stratège.

Cependant à mesure que la technologie envahit chaque partie de l'entreprise (marketing, entrepôts, produits, relations clients et production), le rôle du CIO s'amplifie, prend de la hauteur et devient encore plus essentiel au succès de l'entreprise. En fait, plus de quatre CIO sur cinq récemment interrogés par Forbes Insights, Intel et VMware estiment que leur rôle a augmenté en importance ces cinq dernières années (figure 1).

Pour mieux comprendre l'évolution du rôle du CIO, et pour identifier les responsabilités et les difficultés qui l'accompagnent, nous avons interrogé plus de 400 CIO du monde entier en collaboration avec Intel et VMware. Ce rapport met en évidence les principales conclusions de cette étude et propose aux CIO avant-gardistes un chemin pour relever ces défis.



**Figure 1. « L'importance du CIO dans notre entreprise n'a cessé de croître au cours des cinq dernières années. »**



## PRINCIPALES CONCLUSIONS

- Plus de quatre CIO sur cinq estiment que l'importance de leur rôle a augmenté au cours des cinq dernières années.
- 40 % des CIO déclarent que leur fonction sera déterminante pour élaborer avec succès les solutions destinées aux clients, participer au développement des capacités globales, développer de nouvelles opportunités sources de revenu et favoriser l'innovation au sein de l'entreprise.
- Aujourd'hui, les tâches des CIO sont plus complexes intrinsèquement et les CIO sont confrontés à de nombreux défis, que ce soit l'essaimage des responsabilités du département informatique, la prolifération des technologies ou les silos organisationnels.
- Les CIO estiment que cette complexité exige une nouvelle approche ; pour une large majorité d'entre eux, établir des partenariats avec les parties prenantes (74 %), définir une vision commune (70 %), communiquer et exercer une influence (65 %) occupent désormais une place prépondérante dans leur travail.

## LE CIO MODERNE OCCUPE UN RÔLE MAJEUR DANS UN PLUS GRAND NOMBRE DE SECTEURS

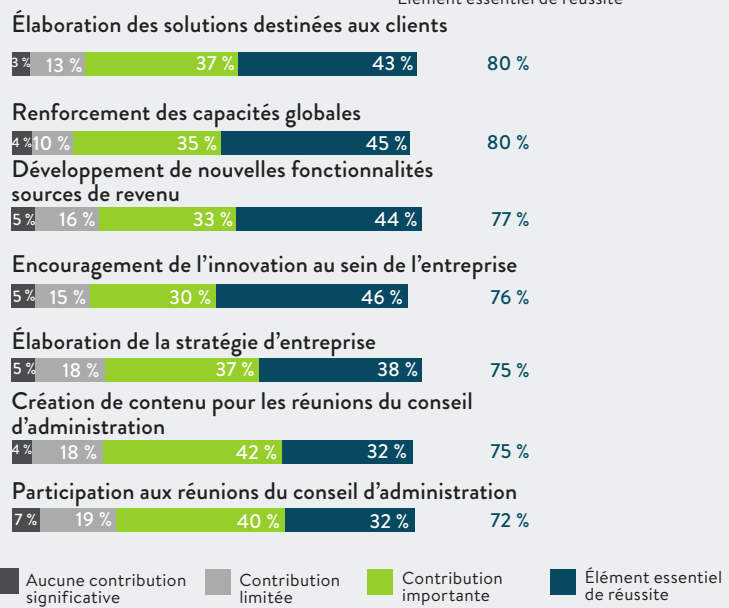
La période actuelle est grisante pour les CIO. Beaucoup sont sollicités pour occuper d'éminentes responsabilités dans l'orientation stratégique de leur entreprise. En fait, lorsqu'on leur demande dans quelle mesure le CIO aura une influence sur la réussite des initiatives de leur entreprise au cours des cinq prochaines années, plus de 40 % des CIO déclarent que leurs fonctions seront déterminantes pour élaborer avec succès les solutions destinées aux clients, participer au développement des capacités globales, développer de nouvelles opportunités sources de revenu et favoriser l'innovation (figure 2).

Mais cette influence ne constitue pas un tout ; le rôle du CIO est également majeur dans les opérations quotidiennes. Alors que l'importance accrue du CIO/département informatique devrait s'étendre à un vaste ensemble de fonctions, la conformité réglementaire ainsi que la R&D/l'innovation, deux domaines où les analyses de données s'imposent rapidement et jouent un rôle essentiel (figure 3), monteront aussi en puissance dans leurs attributions.



Figure 2. Veuillez évaluer l'importance du CIO/département informatique pour les initiatives stratégiques suivantes au cours des cinq prochaines années.

Contribution importante +  
Élément essentiel de réussite



Ces tendances, telles que la prise en charge de la conformité réglementaire, des ventes, des relations clients et autres, nécessitent que le CIO adopte une approche plus complexe des partenariats. Par exemple, la conformité réglementaire peut nécessiter une surveillance en temps réel des transferts sensibles, qui doivent s'appuyer sur un réseau de capteurs, des communications bidirectionnelles et des analyses de données. L'expérience client moderne, du marketing au support de la garantie, repose sur l'analyse des données et leur profil. De plus en plus numérisées, ces fonctions conduisent à une relation étroite entre le CIO et les utilisateurs de l'entreprise, et s'appuient désormais entièrement sur la fonction informatique.

Pour les CIO, ces partenariats exigent une profonde compréhension de secteurs hautement complexes de l'entreprise (des fonctions sur lesquelles les CIO étaient peu informés il y a peu). Au final, une intégration complexe de ces multiples fonctions est nécessaire, ce qui augmente le nombre de partenaires devant être gérés, écoutés et satisfaits.

Ces responsabilités élargies sont perçues avec enthousiasme par certains CIO, mais les difficultés qui surgissent devant cette évolution ne doivent pas être sous-estimées. « De nombreux CIO se félicitent de ces nouvelles responsabilités, qui rendent cependant leurs tâches plus complexes avec un niveau de risque plus élevé », déclare

Bask Iyer, CIO de VMware. « Les CIO se situent au cœur de la relation client, dans la chaîne logistique et face au conseil d'administration. Il s'agit de nouveaux domaines d'activité pour le département informatique. Leur tâche devient ainsi plus intéressante, mais aussi beaucoup plus difficile. »

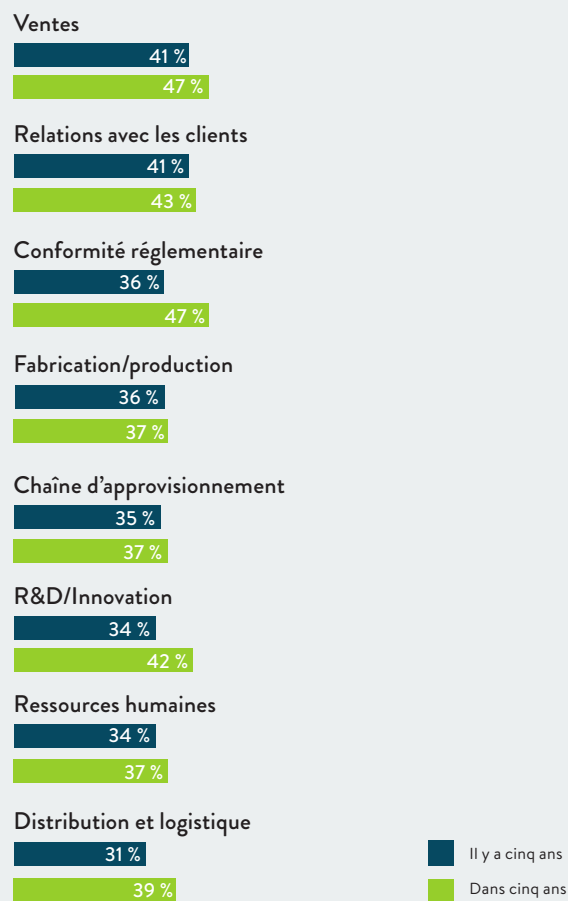
Il est important de préciser que ces nouvelles responsabilités ne se substituent pas aux activités traditionnelles d'un CIO. Ces nouvelles tâches s'ajoutent plutôt aux anciennes, ce qui au final accroît la somme de responsabilités et d'attentes que le CIO suscite.

« Les CIO doivent toujours s'ancrer dans la technologie afin de pouvoir bien exercer leurs responsabilités sur leurs collaborateurs informaticiens », déclare Martha Heller, CEO de Heller Search Associates, une société de recrutement de cadres qui place ses efforts sur les CIO. « Mais aujourd'hui les entreprises recherchent des collaborateurs qui offrent également de nouvelles capacités donnant la primauté au client et étendent la technologie numérique à l'entreprise tout entière. »



**Figure 3. Veuillez évaluer l'importance du CIO/ département informatique pour les opérations de l'entreprise suivantes il y a cinq ans et dans cinq ans.**

% des répondants ayant sélectionné « très important », fonctions sélectionnées



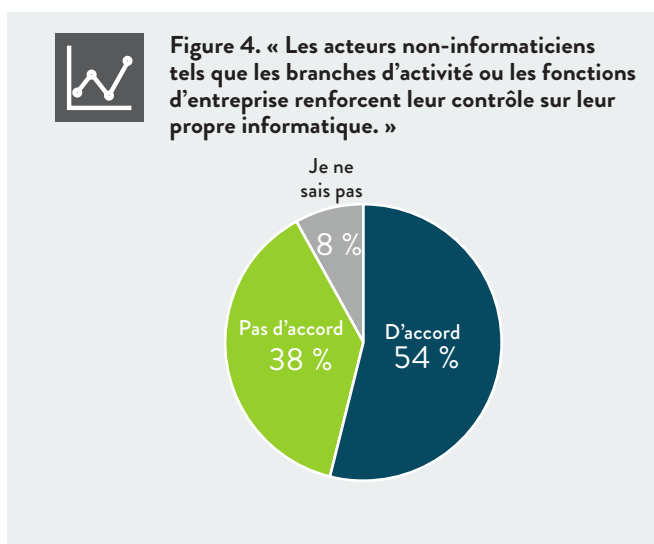
Alors que l'évolution du rôle du CIO se poursuit, on demande également aux CIO et à leurs équipes de devenir des partenaires proactifs. Comme explique Mme Heller, « Avant, le CIO s'asseyait autour d'une table avec le responsable des ventes et lui demandait : Bon, quels sont tes besoins ? Aujourd'hui, les CIO sont plus proactifs. Ils disent : Voilà ce que nous pouvons faire ensemble. Qu'est-ce que vous en dites ? Ainsi, le CIO n'est plus seulement un prestataire de services dans ces domaines ; il est aussi, et doit être, partie intégrante de l'entreprise dans sa globalité. »

Un consensus clair se dégage pour reconnaître que les CIO gagnent en importance dans quasiment tous les secteurs de l'entreprise. Même si cette situation génère des opportunités remarquables, elle renforce également la complexité des solutions, des connaissances requises pour mettre en œuvre ces solutions et la nature des partenariats avec les parties prenantes. En outre, il ne s'agit pas des seuls nouveaux défis auquel doit faire face le CIO moderne.

## LES RESPONSABILITÉS DU DÉPARTEMENT INFORMATIQUE SE DISPERSENT, CE QUI COMPLIQUE LA TÂCHE DU CIO

Les CIO sont également confrontés à l'essaimage du département informatique. Dans l'environnement informatique traditionnel, le département informatique achetait le matériel, choisissait les logiciels et définissait les normes. Cette approche descendante avait ses avantages car tous les collaborateurs utilisaient un nombre réduit de terminaux, ce qui limitait les coûts et simplifiait l'intégration au sein de l'entreprise.

Aujourd'hui cependant, une majorité de CIO (54 %) estiment que les entités et fonctions au sein de leur entreprise prennent davantage le pas sur leurs propres technologies (figure 4).



« Il y a trois raisons à cela », commente Pete Dockery, VP senior des ventes chez VMware. « Premièrement, certaines technologies, l'analyse de données par exemple, sont de plus en plus accessibles en libre-service, et l'utilisateur final peut travailler avec plus facilement. La deuxième raison est que les utilisateurs en entreprise se sentent plus à l'aise avec les outils numériques. Enfin, la dernière raison s'explique par la frustration d'utilisateurs en attente d'un département informatique débordé pour répondre à leurs besoins. »

Cette situation présente certains risques. Lorsque les CIO et les utilisateurs en entreprise ne collaborent pas, l'informatique parallèle se développe. (Il s'agit de collaborateurs individuels et d'entités qui travaillent de leur côté pour développer des réseaux et des solutions en toute autonomie par rapport au département informatique.) L'informatique parallèle risque d'alourdir les coûts, d'entraîner le cloisonnement des réseaux en silos et, en conséquence, de rendre pratiquement impossible l'intégration de programmes dans l'entreprise. Dans le pire des cas, à cause de ce cloisonnement provoqué par l'informatique parallèle, les entreprises peuvent devenir beaucoup plus vulnérables aux cyberattaques.

Sangy Vatsa, CIO et VPE de Comerica Bank, considère que cette évolution, à savoir les acteurs non-informaticiens qui deviennent des partenaires actifs du département informatique, est en grande partie positive pour l'entreprise. « Elle institue un dialogue sain entre les parties prenantes qui vise

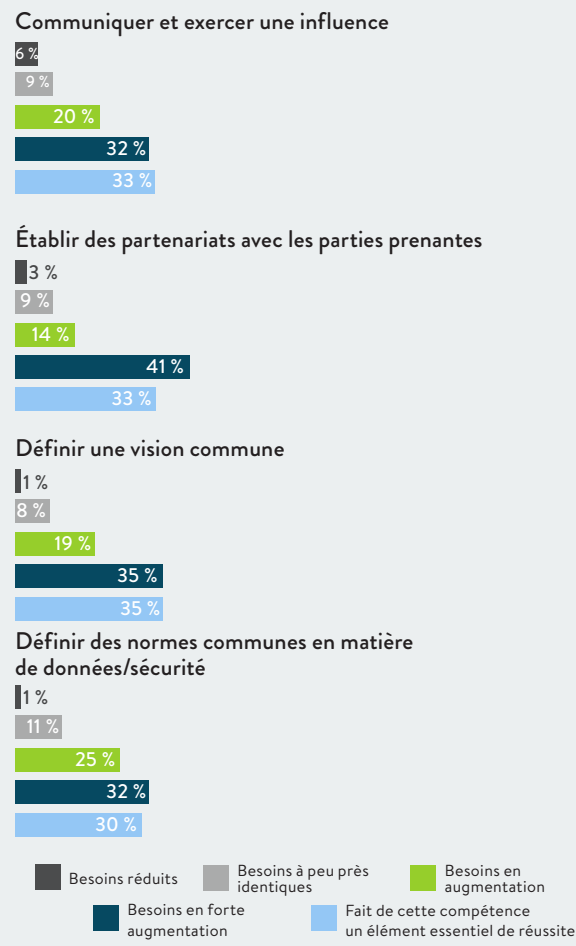
à un déploiement accéléré des produits numériques. En adoptant ce modèle incitant à la collaboration des partenaires commerciaux férus de technologie avec les informaticiens férus de technologie en vue de créer des produits, l'entreprise renforce les capacités et les objectifs partagés, et augmente le niveau de réussite du déploiement de produits destinés aux clients. Ainsi, les barrières entre l'informatique et les opérations disparaissent. »

Qu'il soit avantageux ou risqué, ce partage du pouvoir alourdit la charge du CIO. Autrefois, les CIO pouvaient décider par eux-mêmes quelles orientations technologiques prendre, mais aujourd'hui 74 % d'entre eux indiquent que le partenariat avec les parties prenantes joue un rôle accru dans leur réussite. Désormais, les CIO doivent également intégrer et consolider un ensemble de fournisseurs plus diversifié, en définissant une vision commune au service de laquelle travaillera l'entreprise (plutôt que de constituer simplement une feuille de route informatique) (figure 5).

Ce rééquilibrage entre les fonctions des CIO et des utilisateurs d'entreprise sous-tend une décision fondamentale : où sont les limites de l'autorité du CIO et à quel moment engage-t-il ou elle des efforts pour garder le contrôle ? Lorsque la technologie est au service de l'entreprise, il y a vraiment la place pour le partenariat et la collaboration. Mais si l'environnement impose des normes communes et un strict respect de la conformité, dans le cas de l'interopérabilité des données ou de la cybersécurité, les CIO doivent maintenir leur position et prendre leurs responsabilités.



**Figure 5. Dans quelle mesure la prise de contrôle informatique par des fonctions non informatiques fait-elle évoluer les besoins pour les compétences de CIO suivantes ?**



En adoptant ce modèle incitant à la collaboration des partenaires commerciaux férus de technologie avec les informaticiens férus de technologie en vue de créer des produits, l'entreprise renforce les capacités et les objectifs partagés, et augmente le niveau de réussite du déploiement de produits destinés aux clients. »

**SANGY VATSA**  
CIO ET VPE,  
COMERICA BANK



# LA PROLIFÉRATION DES TECHNOLOGIES — LE DÉFI DES TECHNOLOGIES MULTIPLES

À l’heure actuelle, l’essaimage des prises de décision liées aux technologies dans les entreprises a un impact sur l’environnement physique. La prolifération de terminaux, solutions et systèmes d’exploitation disparates au sein de l’organisation génère des difficultés techniques pour les CIO et leurs équipes.

Alors que les CEO et les conseils d’administration réclament plus de flexibilité, les CIO doivent gérer un environnement d’intégration beaucoup plus complexe. Compte tenu de la prolifération des systèmes informatiques au sein de l’entreprise, le déploiement d’une application d’entreprise unique peut nécessiter une intégration à l’échelle de neuf systèmes d’exploitation, huit services Cloud, neuf systèmes de gestion des données et neuf terminaux en moyenne (figure 6). En théorie, ce type d’environnement pourrait nécessiter plus de 25 000 intégrations distinctes, même si la plupart des équipes informatiques sont en mesure de limiter ce nombre. Il n’empêche que des centaines de procédures de sous-intégration peuvent être requises dans le cadre d’un seul projet informatique d’entreprise.

« Lorsque vous mettez en œuvre des programmes de transformation d’envergure, de nombreuses variables doivent être explorées (processus, règles, ressources humaines, plateformes, systèmes, pour n’en citer que quelques-unes) », commente Kevin Hart, responsable des produits et des technologies et VPE de Cox Communications (chez qui il officie en tant que CIO, CISO et CTO). « Dès le début vous devez définir une vision stratégique, puis passer à l’exécution à un rythme accéléré en raison de l’évolution technologique. »



**Figure 6. Si vous deviez lancer une initiative technologique majeure à l’échelle de votre entreprise aujourd’hui, combien des systèmes suivants devriez-vous prendre en charge ?**

*Moyenne de tous les répondants*

	Nombre de systèmes
Applications professionnelles	10
Terminaux des collaborateurs (types distincts)	9
Programmes de sécurité	9
Systèmes de gestion des données	9
Systèmes d’exploitation pour ordinateurs	9
Services Cloud	8
Systèmes d’exploitation mobiles	8

Cette prolifération présente de nombreuses difficultés pour les CIO et leurs équipes. La rapidité de la mise en œuvre est sacrifiée. Une équipe renforcée et plus compétente est indispensable pour évoluer dans ce dédale. Les dépenses fractionnées augmentent les coûts. Et plus important peut-être, à l’ère des cyber-risques accrus, les systèmes non standard et mal mis en place risquent d’accroître les vulnérabilités.

Mais les CIO indiquent également une tendance qui simplifie leur tâche, la migration vers le Cloud. Selon Mme Tolliver d’Intel, « Le Cloud a offert plus de flexibilité aux CIO et étendu leur amplitude afin qu’ils créent de nouvelles expériences utilisateur et client n’importe où et à tout moment. Une approche de Cloud hybride nous offre le summum de la flexibilité en termes de puissance de traitement et de stockage, des composantes essentielles pour relever les nouveaux défis informatiques d’aujourd’hui. »

Au-delà des obstacles déjà mentionnés — l’amplification du rôle du CIO, la dispersion informatique et la prolifération technologique — les CIO font également face à une série de difficultés issues des structures organisationnelles de leur entreprise.

# L'EFFET MULTIPLICATEUR – LE PROBLÈME DES SILOS ORGANISATIONNELS

Dans un grand nombre d'entreprises, les complexités décrites ci-dessus peuvent être amplifiées par les silos que mettent en place les grandes entreprises. Comme vu précédemment, les entités sont plus à l'aise lorsqu'elles mettent en œuvre leurs propres technologies. Elles ressentent la pression des clients et concurrents en faveur d'une commercialisation rapide des solutions, et estiment peut-être qu'elles disposent du savoir-faire pour mettre en œuvre les applications et solutions qu'elles utilisent.

Cette prolifération d'entités indépendantes présente une nouvelle difficulté pour les CIO ; nombreux prennent en charge en moyenne huit branches d'activité (figure 7). Elles signent des contrats avec des fournisseurs non standard. Elles mettent en œuvre des solutions autonomes qui compliquent l'intégration. Elles adoptent des normes de sécurité radicalement différentes. Chaque branche d'activité est en définitive un nouveau silo dont la gestion doit être incluse dans une vision stratégique commune.

« Le CIO doit collaborer avec ces services et aussi les diriger », déclare Mme Heller de Heller Search Associates. « Il ou elle doit dire : Nous sommes tous membres de la même entreprise. Le client est au cœur de toute chose. Et nous allons nous interroger sur la manière de prospérer dans cette nouvelle économie. »

La gestion de plusieurs branches d'activité n'est pas le seul défi organisationnel. Aujourd'hui, les CIO prennent en charge, en moyenne, des opérations dans sept pays différents (figure 8). Ceci implique sept cadres réglementaires différents à gérer ; des cadres tous associés à des réglementations différentes autour de questions hautement sensibles telles que la confidentialité, la taxation et la sécurité.

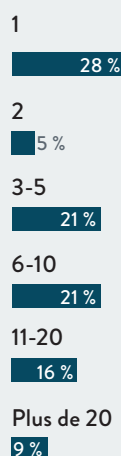
Selon Kevin Hart de Cox Communications, « Les environnements réglementaires internationaux et nationaux changent ce que vous pouvez faire et ne pas faire avec certains produits et fonctionnalités. La confidentialité, la neutralité, la conformité réglementaire et la sécurité sont des domaines hautement sensibles qui entrent dans le champ de compétence du CIO. »

Dans l'idéal du CIO, l'entreprise serait un environnement normalisé global pour l'implémentation, l'intégration et la sécurité. Pourtant dans le monde réel, les entreprises sont constituées d'innombrables parties prenantes disparates, de silos indépendants et de régimes réglementaires distincts, ce qui rend le travail du CIO plus difficile, plus complexe. Quels processus peuvent engager les CIO créatifs pour relever ces défis ?



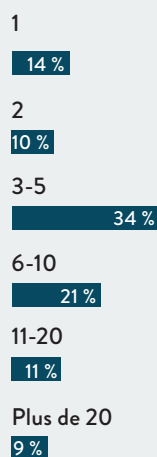
**Figure 7. Combien de branches d'activité prenez-vous en charge ?**

Moyenne de tous les répondants



**Figure 8. Dans combien de pays votre entreprise a-t-elle des activités significatives ?**

Moyenne de tous les répondants



## RELEVER LES DÉFIS DU FUTUR CIO

Comment les CIO modernes arrivent-ils à surmonter les difficultés inhérentes à leur profession qui évolue rapidement ? Voici quelques suggestions :

### 1. DÉLÉGUER UNE PARTIE DE SON POUVOIR POUR RELEVER DE NOUVEAUX DÉFIS.

De nombreuses entreprises créent un poste sous la responsabilité du CIO (parfois appelé directeur de la technologie ou CTO), chargé de diriger les opérations informatiques au quotidien dans leur entreprise. En assumant la responsabilité de tâches telles que la maintenance du réseau, la fourniture de services aux collaborateurs et la gestion des fournisseurs, ces responsables informatiques expérimentés permettent aux CIO de se consacrer à leurs missions stratégiques. « Le poste a quand même des limites », déclare Mme Heller. « Chaque CIO doit repenser le fonctionnement du département informatique. »

**2. PASSER DU STATUT DE PRESTATAIRE DE SERVICES À PARTENAIRE.** D'après nos experts, les utilisateurs en entreprise renforceront leur contrôle sur les technologies dans leurs branches d'activité. Plutôt que de s'opposer à cette tendance, les CIO à la pointe doivent collaborer de manière proactive avec les parties prenantes et occuper un rôle proactif dans la conception des solutions.

M. Iyer, CIO de VMware, décrit la situation en ces termes : « Il y a cinq ans, lorsque je rencontrais des CIO, ils étaient coriaces, intimidants et prenaient toute la place. Aujourd'hui, les meilleurs CIO peuvent être comparés à des canards. D'apparence ils sont calmes, mais ils se démènent activement en sous-main. Ce sont les collaborateurs qui tirent les ficelles. » Cette approche a beaucoup évolué depuis la gestion informatique coercitive d'autrefois ; aujourd'hui, les CIO deviennent de véritables partenaires de toutes les parties prenantes.



Les plateformes basées sur le Cloud gagnent en flexibilité ; parallèlement à la nécessité d'agilité accrue, les technologies évoluent plus rapidement. Je demande au CIO d'utiliser la technologie comme une compétence clé. Elle est de plus en plus performante dans le cadre de la résolution des nouveaux problèmes du CIO. »

**PETE DOCKERY**  
VICE-PRÉSIDENT DES VENTES,  
TECHNOLOGIES VMWARE ET DELL

### **3. NE PAS ABANDONNER LE CONTRÔLE SUR LES ÉLÉMENTS DEVANT ÊTRE HIÉRARCHISÉS DEPUIS UN POINT CENTRAL.**

Certaines fonctions exigent une approche hautement centralisée et normalisée. La solution est d'adapter sa gestion en fonction de chaque composante. Kevin Hart de Cox Communications ajoute : « Je recommande aux CIO d'essayer de faire preuve de plus d'ouverture d'esprit et d'aller de l'avant. Mettez-vous à la place de vos intervenants fonctionnels. »

**4. DÉVELOPPER LA VISION TECHNOLOGIQUE.** Définissez des orientations à long terme que tout le monde (le CEO, les branches d'activité, le personnel informatique) peut assimiler et adopter. « Le seul moyen d'intégrer les nombreux nouveaux acteurs dans l'aventure commune de l'entreprise est de leur expliquer où ils vont », déclare ainsi Ryan Smith, CEO de Qualtrics. Cette vision doit être élaborée en partenariat avec les nombreuses parties prenantes. Sangy Vatsa de Comerica Bank ajoute : « Je mets souvent au défi les responsables dans mon domaine, les CIO et les leaders informatiques des services partagés de s'informer activement sur les besoins émergents des clients et des partenaires internes, et ce afin de créer des alliances et d'élaborer des solutions qui rendent nos clients heureux. »

### **5. METTRE EN PLACE UNE PLATEFORME TECHNOLOGIQUE AYANT LA PORTÉE ET LA FLEXIBILITÉ NÉCESSAIRES POUR SOUTENIR CETTE VISION.**

Les nouveaux outils en cours de développement permettent de maîtriser les complexités technologiques. Pete Dockery de VMware observe ainsi : « Les plateformes basées sur le Cloud gagnent en flexibilité ; parallèlement à la nécessité d'agilité accrue, les technologies évoluent plus rapidement. Je demande au CIO d'utiliser la technologie comme une compétence clé. Elle est de plus en plus performante dans le cadre de la résolution des nouveaux problèmes du CIO. »

L'essentiel, c'est d'être flexible et ouvert au changement. Ce qui marche aujourd'hui peut ne pas fonctionner demain.

« Les CIO ne doivent pas avoir peur de définir la vision, puis de changer la donne et d'essayer quelque chose de nouveau et de différent », déclare Kevin Hart de Cox Communications. « Ma recommandation aux CIO est de partager sans appréhension leurs idées car elles peuvent viser juste. »

*Vous souhaitez découvrir comment vous épanouir dans un environnement d'entreprise en perpétuelle évolution et en savoir plus sur les compétences nécessaires pour réussir ? Vous pouvez lire le rapport intitulé « La montée en puissance du CIO ».*

## REMERCIEMENTS

---

Forbes Insights, Intel et VMware souhaitent remercier les personnes suivantes pour le temps et l'expertise qu'ils nous ont consacrés :

- **Pete Dockery**, Vice-président senior des ventes, Technologies VMware et Dell
- **Kevin Hart**, Vice-président exécutif, Responsable des produits et des technologies, Cox Communications
- **Martha Heller**, CEO, Heller Search Associates
- **Bask Iyer**, Directeur informatique, VMware
- **Ryan Smith**, Président directeur général, Qualtrics
- **Paula Tolliver**, Directrice informatique, Intel
- **Sangy Vatsa**, Directeur informatique et Vice-président exécutif, Comerica Bank

## MÉTHODOLOGIE

---

Les données de ce rapport sont issues d'une enquête menée par Forbes Insights auprès de 410 CIO à l'été 2017. 49 % des répondants étaient situés en Europe, 29 % en Amérique du Nord, et les 22 % restants dans la zone Asie-Pacifique. Ces CIO exercent leurs fonctions dans différents secteurs d'activités, notamment les technologies (18 %), les services financiers (17 %), les télécommunications (15 %), la santé (13 %) et la vente au détail (13 %). Tous les CIO travaillent dans des entreprises ayant réalisé au moins 1 milliard de \$ de chiffre d'affaires annuel ; 32 % dans des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 1 et 2 milliards de \$ ; 41 % dans des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 2 et 5 milliards de \$ ; et 27 % réalisent au moins 5 milliards de \$ de chiffre d'affaires.

# ANNEXE – DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES



Figure 9. Fonction



Figure 10. Zone géographique

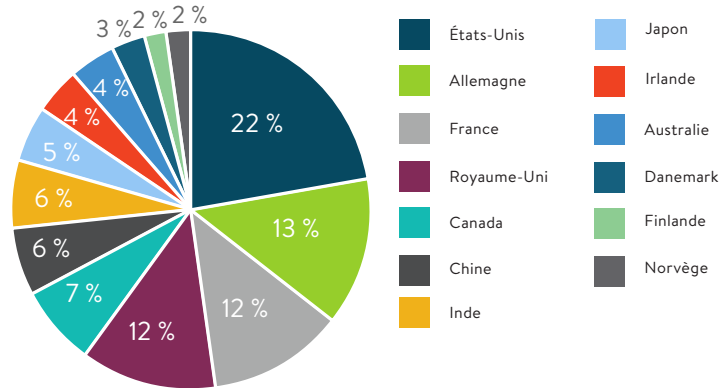


Figure 11. Secteur d'activité

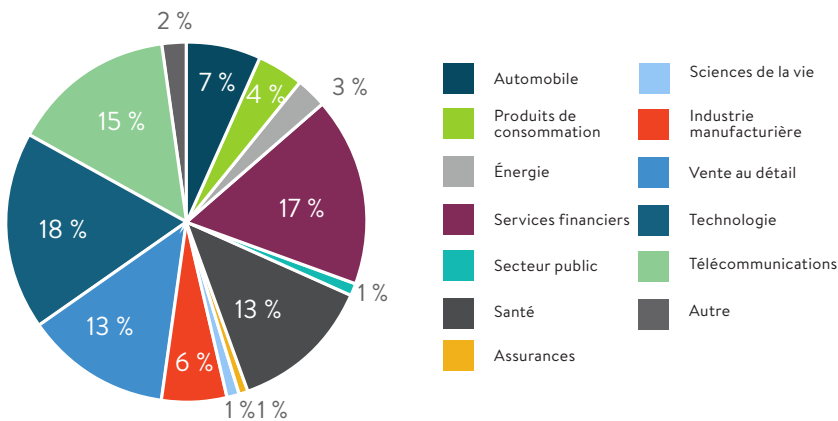
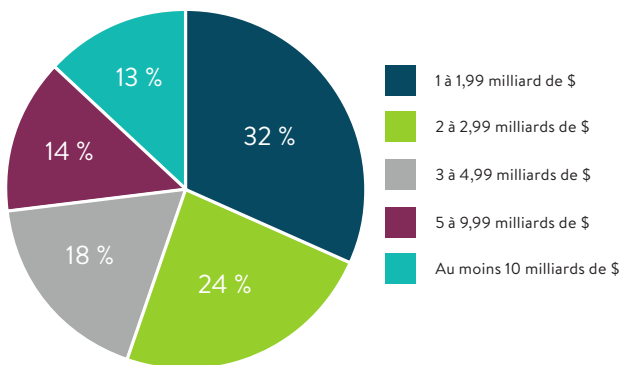


Figure 12. Taille de l'entreprise



Remarque : les totaux peuvent ne pas correspondre à 100% en raison des arrondis.



# Forbes insights

## À PROPOS DE FORBES INSIGHTS

Forbes Insights est la branche dédiée aux études stratégiques et activités de leadership éclairé de Forbes Media, un groupe mondial spécialisé dans les médias, la stratégie de marque et les technologies dont les plateformes atteignent presque 94 millions de décideurs du monde entier chaque mois. En exploitant les bases de données propriétaires des cadres dirigeants de la communauté *Forbes*, Forbes Insights conduit des études portant sur un large éventail de sujets, avec comme objectif pour les marques d'endosser le rôle de leader éclairé et de stimuler l'intérêt des actionnaires. Les conclusions sont disponibles via un ensemble de canaux numériques, sur des supports imprimés ou en diffusion directe. Les plateformes sociales et multimédias de *Forbes* leur donnent un coup de projecteur.

### FORBES INSIGHT

**Bruce Rogers**

RESPONSABLE DES ANALYSES

**Casey Zonfrilli**

DIRECTEUR, GESTION DES COMPTES

**Victoria Kreher**

CHEF DE PROJET

**Todd Della Rocca**

CHEF DE PROJET

### CONTENU ÉDITORIAL

**Erika Maguire**

DIRECTEUR EXÉCUTIF

**Kasia Wandycz Moreno** DIRECTEUR

**Hugo S. Moreno** DIRECTEUR

**West Coghlan** AUTEUR DU RAPPORT

**Zehava Pasternak** CONCEPTEUR

### RECHERCHE

**Ross Gagnon** DIRECTEUR

**Scott McGrath** ANALYSTE D'ÉTUDES