



Quality *conversations*
with the **CIO**



L'art de faire parler les données

Mark Chillingworth





Chapitres

Introduction : l'art de faire parler les données	Page 3
UNE DIRECTION QUI S'APPUIE SUR LES DONNÉES	Page 5
LES PRIORITÉS MÉTIERS	Page 8
LES ATTENTES DE LA DIRECTION	Page 11
UNE PARTICIPATION ACTIVE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION	Page 14
Conclusion	Page 18

Introduction

Point de vue de DSI : l'art de faire parler les données

L'auteur Umberto Eco le résume bien :

« Pour survivre, il faut raconter des histoires ».

Le DSI tient une place unique au sein du conseil d'administration. Les DSI modernes doivent savoir montrer et mettre en avant l'importance des données et des technologies pour l'entreprise. Le rôle du DSI au conseil d'administration ne se limite toutefois pas à convaincre et à susciter l'intérêt de la direction. Les données et la technologie sont en effet étroitement liées à l'entreprise, que ce soit au niveau de son fonctionnement, de son service client, de son développement futur ou du respect de la réglementation. Le DSI doit donc être un expert métier qui partage la responsabilité de tous ces éléments et épauler ses collègues pour obtenir des résultats.

Le conseil d'administration doit non seulement diriger l'entreprise au quotidien mais également déterminer son orientation future.

La technologie est aujourd'hui un facteur clé qui permet de remettre en cause le statu quo et d'offrir à la direction de nouvelles opportunités. En conséquence, les DSI participent davantage au conseil d'administration.

Un DSI performant est un membre actif du conseil d'administration qui sait lancer des échanges pertinents avec les dirigeants. Cet ebook rassemble les points de vue de différents DSI membres de conseils d'administration sur la manière de garantir des échanges fructueux avec la direction. Ils reviennent

60%

des PDG s'attendent à un boom économique post-pandémique

Source : Gartner

également sur le rôle joué par les données dans les débats de la direction, ainsi que dans la transformation des entreprises et des marchés.

La technologie était déjà un outil de transformation majeur pour les entreprises avant la crise sanitaire, mais d'après une étude récente menée par le cabinet d'analyse Gartner, 60 % des PDG estiment aujourd'hui que la pandémie sera suivie d'un boom économique et que la technologie sera un facteur clé de cette reprise économique ([source : Gartner](#)). Dans l'économie actuelle, qui s'appuie fortement sur les données et le cloud computing, cette transformation ne sera cependant pas l'apanage des entreprises établies, ce quel que soit le marché. Les données et le cloud computing aideront en effet



aussi les startups et les entreprises en plein essor à s'imposer sur le marché. Les DSI et les directeurs techniques membres du conseil d'administration doivent donc savoir se servir des données pour raconter une histoire intéressante sur le fonctionnement actuel ou potentiel de l'entreprise et expliquer comment l'utilisation des données et de la technologie par des entreprises de tous niveaux peut révolutionner votre activité. C'est pour cette raison que les DSI et les directeurs techniques de premier plan estiment qu'ils doivent être présents au conseil d'administration.

« Chaque décision prise par le conseil d'administration implique de façon directe ou indirecte un élément technologique. Il est donc essentiel de montrer que les outils numériques sont des accélérateurs, puis d'expliquer les risques encourus », explique Richard Williams, DSI pour la société European Bank of Reconstruction and Development (EBRD).

« En tant que directeur technologique chargé de l'interprétation des données, le DSI doit donc participer à ces réunions », conclut-il.

Dirk Ramhorst est DSI et CDO pour Wacker Chemie AG, un grand fabricant de polymères allemand. Il explique qu'en créant des projets phares, dont les résultats sont ensuite interprétés devant le conseil d'administration, il est parvenu à convaincre cette entreprise basée à Munich du potentiel des données et de la technologie. « Nous accordons une grande attention à la mise en valeur de nos résultats », souligne-t-il.

Lorsqu'il évoque la façon dont il présente et explique les données et la technologie à la direction, Richard Williams ajoute : « En tant que technologues, nous profitons d'une position véritablement unique : en effet, de nombreux collaborateurs ne comprennent pas ce que nous faisons et il nous revient donc de l'expliquer d'une manière simple ». « En parallèle,

nous observons et nous influençons chaque aspect de l'entreprise. C'est l'un des privilèges du rôle de DSI et la raison pour laquelle nous devons raconter des histoires pertinentes en lien avec la stratégie de l'entreprise ». Dans le secteur de la vente au détail, Anna Barsby, DSI de la chaîne de supermarchés Asda au Royaume-Uni, estime quant à elle que les DSI qui participent au conseil d'administration doivent bien comprendre la stratégie de l'entreprise, savoir mettre en avant la technologie en tant qu'outil et pouvoir facilement citer des exemples.

Plus qu'une simple source d'inspiration, les histoires présentées en réunion doivent être concrètes : « Face à des emplois du temps chargés, il est essentiel de présenter une histoire à la fois brève et intéressante », explique Darren Sharp, DSI chez Tokio Marine Kiln, un fournisseur international de services d'assurance spécialisés.

Au fur et à mesure que la technologie devient un outil métier et un facteur de transformation, les conseils d'administration s'appuient de plus en plus sur des histoires solides, étayées par des informations extraites de leurs données.

« En tant que directeur technologique chargé de l'interprétation des données, le DSI doit donc participer à ces réunions. »

Richard Williams, DSI, European Bank of Reconstruction and Development (EBRD)



Une direction
« data-driven »



Une direction « data-driven »

Les débats et les conversations au niveau de la direction doivent aller au-delà d'une simple histoire passionnante, car les données sont aujourd'hui une force vitale essentielle pour les entreprises. Les DSI participent donc au conseil d'administration dans le but d'aider les dirigeants à faire de nouvelles découvertes, d'envisager de nouvelles façons d'utiliser les données d'entreprise, d'analyser les opportunités métier mises en évidence et d'améliorer la gestion des données (un défi auxquels de nombreuses entreprises sont confrontées).

Le cabinet de conseil McKinsey affirme qu'il est vital que les entreprises sachent identifier, capturer et stocker les données de façon efficace, avant de les combiner avec des outils analytiques et une bonne connaissance du domaine afin d'obtenir des informations exploitables. Dans ce but, le DSI de Wacker Chemie AG, Dirk Ramhorst, a décidé de former toutes les équipes de son entreprise pour qu'elles comprennent la valeur des données.

80 %

des entreprises qui s'appuient sur les données considèrent celles-ci comme un avantage essentiel pendant la pandémie

[Source : YouGov](#)

L'enquête Harvey Nash KPMG de 2020 est l'une des plus grandes études portant sur les DSI. Elle révèle qu'une bonne compréhension du client et une grande efficacité opérationnelle sont les priorités majeures des DSI. « Lorsqu'une entreprise ne peut pas s'appuyer sur des données pour justifier une décision, c'est mauvais signe », explique Dan Peacock, DSI chez la société d'assurance internationale AIG (UK and Global Speciality).

L'enquête Harvey Nash KPMG de 2020 sur les DSI évoque l'influence croissante des données sur les opportunités métier et indique que « les directeurs techniques s'engagent à gérer les données comme un actif clé, c'est-à-dire comme l'un des atouts stratégiques de l'entreprise ». Elle explique également que « les responsabilités data sont clairement établies pour tous les dirigeants ». « Ces derniers comprennent également que les données doivent être à la portée de tous les membres de l'entreprise, en fonction de leur rôle ».



Selon Richard Williams, DSI pour EBRD, « les données qu'une entreprise utilise fréquemment sont au cœur de sa stratégie data ». Il ajoute que si les entreprises veulent se lancer dans la transformation digitale, elles doivent cesser d'utiliser des feuilles de calcul et adopter une analytique visuelle « basée sur des sources fiables, puis enrichie afin de pouvoir faire parler les données ». Un certain nombre de DSI soulignent également l'importance d'éviter la perte de données précieuses lors de programmes de modernisation. Anna Barsby (Asda) revient quant à elle sur le fait que les données sont encore une proposition nouvelle, et donc potentiellement intimidante, pour certains membres de l'entreprise.

Une richesse inexploitée

Les DSI de tous les secteurs sont unanimes : l'un de leurs plus grands défis consiste à rassembler les très nombreuses sources de données utilisées dans l'entreprise, afin que la direction sache qu'elle peut s'appuyer sur une source unique d'informations pour développer ses stratégies.

La maison d'édition informatique O'Reilly a découvert lors d'une étude menée en 2020 que plus de 60 des participants (dont 20 % étaient vice-présidents ou directeurs) faisaient face à « un trop grand nombre de sources de données et à des données incohérentes » ([source : Oreilly](#)).

Selon Dirk Ramhorst, « l'un des problèmes est la coexistence de plusieurs versions des faits au sein d'une même entreprise ». « Les compagnies d'assurance disposent d'une grande quantité de données et de technologies héritées. Lorsque ces données sont difficiles d'accès ou relativement anciennes, elles sont difficiles à regrouper », renchérit Dan Peacock (AIG). Richard Williams, ex DSI dans le domaine des assurances et aujourd'hui DSI dans le secteur bancaire, estime qu'il s'agit pourtant d'un outil vital pour la direction. « Les dirigeants veulent que les données étayent et éclairent leurs décisions, car d'un point de vue légal, leur responsabilité est engagée. »

« Il est difficile de reprocher à vos collègues leur manque de confiance dans les données internes si celles-ci sont souvent chaotiques et utilisées dans des centaines de rapports différents », déclare Anna Barsby. Darren Sharp est du même avis : « les données des entreprises s'accumulent au fil du temps... et beaucoup d'entreprises n'ont pas vraiment investi dans ce domaine car elles ont déjà eu fort à faire avec le RGPD et Brexit ». Ils ajoutent tous deux qu'il est important de travailler avec toutes les équipes afin réduire le nombre de rapports, car ces derniers contiennent trop souvent les mêmes informations.

« Il est difficile de reprocher à vos collègues leur manque de confiance dans les données internes si celles-ci sont souvent chaotiques et utilisées dans des centaines de rapports différents. »

Anna Barsby, DSI pour Asda



Les priorités métiers





Les priorités métiers

Depuis la crise financière de 2008, les DSI et les services informatiques sont davantage appréciés de la direction. La technologie s'est en effet avérée un outil essentiel pour pouvoir réduire les coûts et surmonter la récession. Après une dizaine d'années sous le signe du changement, pendant lesquelles l'informatique mobile et le cloud computing ont permis aux startups et aux entreprises innovantes d'aller de l'avant, la pandémie de coronavirus de 2020 a démontré que, pour de nombreuses entreprises, il reste encore fort à faire au niveau des données et de la technologie. L'économie post-pandémique est l'occasion pour les DSI d'être davantage sollicités par leurs collègues et leurs clients afin de définir des stratégies technologiques basées sur les données.

Les DSI qui exercent dans le domaine financier constatent une demande plus importante pour le développement de nouveaux produits et services. Les conseils d'administration veulent également connaître les innovations technologiques à surveiller ou dont ils doivent envisager l'acquisition. La transformation digitale de la plupart des secteurs fait des DSI et des CTO des actifs métier clés. Les DSI dans le domaine des services financiers, de la vente au détail et de la logistique participent désormais aux opportunités de partenariat et aux propositions commerciales de leur entreprise.

L'équipe technologique est elle aussi en pleine transformation : Dirk Ramhorst explique qu'au fur et à mesure que les données alimentent la chaîne de production, l'IT évolue d'un service de base à un outil métier, ce qui signifie que l'équipe doit adopter de nouvelles méthodes de travail et devenir extrêmement agile. « En tant que DSI et CDO, mon rôle est d'intégrer les nouvelles technologies à nos offres », explique ce DSI basé à Munich. « En tant qu'entreprise innovante et leader du marché, que ce soit en terme de quantité et de qualité, nous devons faire preuve de réactivité face aux événements externes », poursuit-il. Richard Williams, de la banque européenne EBRD, constate également que les tendances macro-économiques numériques globales nécessitent une innovation basée sur les données, ainsi que l'engagement de la direction. « De nombreuses économies dans lesquelles nous évoluons comblent rapidement le fossé technique et dépassent au passage de nombreuses économies avancées. » Il est donc peu surprenant que les clients adeptes des données et du digital exigent beaucoup des DSI du secteur de la vente au détail tels qu'Anna Barsby : « notre contribution doit aujourd'hui être d'une rapidité sans précédent », déclare-t-elle.

« Notre contribution doit aujourd'hui être d'une rapidité sans précédent. »

Anna Barsby, DSI pour Asda



76%

des entreprises qui s'appuient sur les données prévoient de maintenir ou d'accroître leur investissement dans l'acquisition et le développement des compétences data

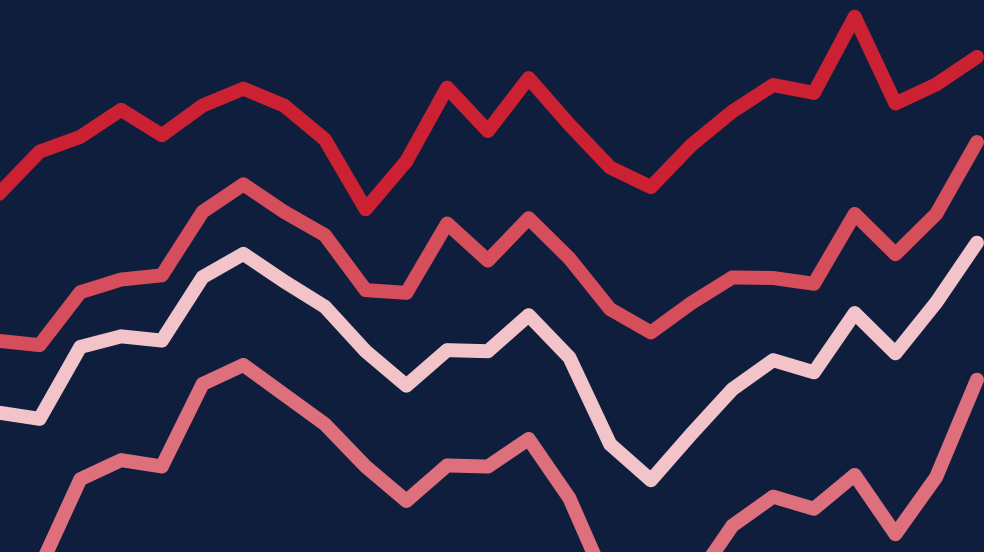
[Source : YouGov](#)

« Les courtiers sont très exigeants quant à la rapidité de nos interventions et de la mise à disposition des données », ajoute Darren Sharp de Tokio Marine Insurance. Il explique également que les clients internes, qui utilisaient autrefois le format papier, exigent désormais les tous derniers formats de présentation des informations, tels que l'analytique interactive.

Quel que soit le secteur, on constate une demande croissante (interne comme externe) pour une évolution basée sur les données, ce qui nécessite une plus grande innovation.



Les attentes de la direction



Les attentes de la direction

La réunion mensuelle du conseil d'administration peut sembler appartenir à un autre temps, mais en vérité, il s'agit souvent d'une expérience épuisante qui mobilise beaucoup ses membres. Il est donc important que les DSI comprennent les besoins du conseil d'administration pour pouvoir adapter leurs histoires et leur mode de communication à leur audience. Selon Richard Williams, il est essentiel d'orienter les dirigeants vers les points à examiner et les sujets prioritaires. « Vous devez être conscient de leur niveau technologique... et ensuite déterminer la meilleure façon de communiquer les informations. Il est futile d'offrir une présentation technique à des experts financiers. Vous devez être direct et leur signaler tout risque de cyberattaque ». Il explique également qu'il est important de savoir adapter son ton au contexte : « s'ils pensent que vous avez tendance à crier au loup, votre service en souffrira ». Dirk Ramhorst partage l'avis de Richard Williams quant à la nécessité d'adapter son discours : « Vous devez comprendre les dirigeants et leur façon de penser : utilisez des termes qui leur sont familiers, afin qu'ils puissent véritablement voir et comprendre les données. Vous vous adresserez donc différemment au directeur financier ou au directeur des opérations. »

Il ajoute que cette tactique est tout aussi importante en dehors de la salle de réunion, afin de bien communiquer avec les clients internes de l'entreprise. « J'aime m'appuyer sur des illustrations pour présenter la situation de l'entreprise », explique Darren Sharp. DSI dans le secteur des assurances, il utilise des méthodes de narration pour présenter les faits de façon précise tout en respectant les contraintes de temps. Comme le dit le proverbe, une image vaut mille mots.

Ce principe peut être particulièrement utile lorsque l'on aborde des sujets complexes. Selon Richard Williams, l'omniprésence et la qualité de nombreuses technologies peuvent donner aux membres du conseil l'impression que les solutions sont faciles à mettre en place. La réalité est bien sûr différente et c'est au DSI de présenter (à l'aide d'images par exemple) le niveau de complexité d'un environnement ou d'un projet particulier au cours de ses échanges avec la direction. Dan Peacock (AIG)

« Vous devez comprendre les dirigeants et leur façon de penser : utilisez des termes qui leur sont familiers »

Dirk Ramhorst, DSI pour Wacker Chemie AG





« Vous devez être conscient du niveau technologique des dirigeants... et ensuite déterminer la meilleure façon de communiquer les informations. »

Richard Williams, DSI, European Bank of Reconstruction and Development (EBRD)

souligne que le travail quotidien d'un technologue présente peu d'intérêt pour le conseil d'administration. Il estime donc qu'il est essentiel de toujours ramener les conversations aux priorités stratégiques (métier comme technologiques) qui définissent l'avenir de l'entreprise.

Les DSI estiment que leur participation au conseil d'administration permet non seulement de s'assurer que l'entreprise comprend et adopte les données et la technologie, mais aussi d'inclure les DSI aux conversations métier et à la prise de décision au sens large. Pour les directeurs techniques, les échanges de la direction sont également une opportunité importante de définir ou de redéfinir les priorités, ce qui influence ensuite le travail de leurs équipes.



Une participation active au conseil d'administration



Une participation active au conseil d'administration

La présence des DSI au conseil d'administration fait l'objet d'un débat depuis plus de dix ans et donne encore aujourd'hui lieu à des discussions vives. Suite à la pandémie de COVID-19, l'enquête Harvey Nash KPMG sur les DSI révèle que six DSI sur dix estiment avoir plus de poids dans l'entreprise depuis l'interruption mondiale des activités. La capacité des équipes techniques à faire passer les entreprises en télétravail s'est avérée avantageuse pour la communauté toute entière. Mais cette enquête révèle également que la présence des DSI au sein des conseils d'administration est en baisse (61 % par rapport à 71 % en 2017). Malgré ce déclin, les deux cabinets concluent que l'influence des DSI augmente et que la pandémie a encore renforcé cette tendance. Certains DSI constatent d'ailleurs que leur participation au conseil d'administration reste requise, même si du fait de son caractère chronophage, elle peut freiner la mise à disposition des données et la transformation digitale de l'entreprise.

Qu'ils soient invités aux réunions pour influencer les décisions ou en tant que membres permanents du conseil d'administration, les DSI estiment que leur participation est conditionnée à certains attributs clés. Les DSI des services financiers et du secteur de la vente au détail soulignent l'importance d'une bonne écoute et de conversations ciblées. Il s'agit non seulement de s'adresser au conseil d'administration au sens large, mais selon Anna Barsby

(Asda), il peut être utile de cibler les membres du conseil d'administration qui comprennent vraiment l'intérêt des données et de la technologie pour l'entreprise, et peuvent ainsi faciliter l'adoption de nouvelles données et initiatives technologiques par les autres membres du conseil.

Il est important de bien préparer son intervention, mais il faut avant tout privilégier la simplicité. « Il m'aurait souvent fallu une loupe pour pouvoir déchiffrer un graphique lors d'une réunion », plaisante Darren Sharp. « Il faut expliquer ce que les chiffres représentent, car au-delà des données, ce sont les informations et les découvertes qui comptent. Il faut donc

61 %

des DSI participent au conseil d'administration

Source : enquête Harvey Nash KPMG sur les DSI, 2020

privilégier la clarté et la précision ». Par exemple, si un DSI livre des chiffres bruts aux dirigeants sur le service d'assistance, cela n'indique pas à ces derniers s'ils représentent une baisse ou une hausse de la demande d'assistance. « Privilégiez la simplicité, car les réunions du conseil d'administration sont souvent très chargées. Mais vous devez également marquer les esprits : lors de ma dernière réunion du conseil d'administration, je n'ai utilisé que deux diapositives. »

« Je prépare ma présentation à l'avance avec mon équipe. C'est l'occasion de parler du résultat que nous espérons obtenir de la réunion du conseil d'administration. Je m'entretiens ensuite avec le président pour savoir ce qu'il attend de la réunion du conseil », ajoute Richard Williams. « Soyez direct et précis, car les dirigeants ont des emplois du temps chargés et veulent voir des résultats », ajoute Dirk Ramhorst.

« Il est très important d'être perçu comme un professionnel franc, à l'écoute et conscient des différences de niveau technique entre les interlocuteurs », poursuit Richard Williams. Ce DSI, spécialiste du secteur bancaire européen, évoque le fait que certains membres du conseil préfèrent éviter le sujet de la technologie : « Il est utile de leur rappeler qu'ils utilisent déjà cette technologie, et qu'il est simplement judicieux de chercher à l'utiliser de manière plus stratégique. »

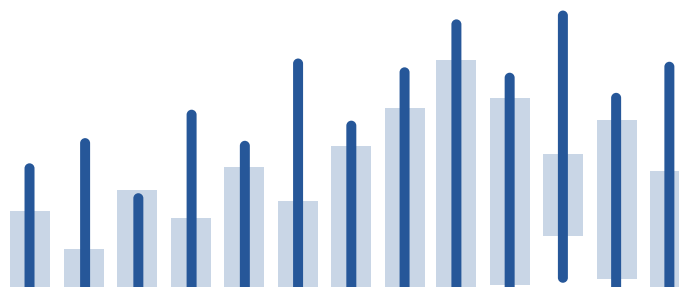
Les réunions de la direction sont toujours complexes et, comme nous l'avons déjà évoqué, la responsabilité légale des membres du conseil est engagée. Mais c'est aussi une réunion entre collègues. « Nous sommes

« Un bon leader doit faire preuve d'une grande ouverture d'esprit et d'une expérience variée, et vous pouvez acquérir tout cela en interagissant avec des rôles et des objectifs différents. »

Anna Barsby, DSI pour Asda

tous humains : la transition de l'ordre du jour à une conversation vraiment approfondie sur un thème particulier demande du temps. De ce fait, les échanges pendant la pause-café peuvent être aussi importants que ceux de la réunion », explique Anna Barsby. Richard Williams renchérit : « Profitez-en, car tous les membres de la réunion ont le même objectif : faire de leur mieux. Vous faites partie d'une équipe et c'est quelque chose de formidable. »

Les DSI estiment que l'avantage majeur de leur participation au conseil d'administration est qu'ils ont accès à des informations et à des points de vue divers. « Il est ainsi possible de participer au débat au sens large », déclare Anna Barsby (Asda). Elle ajoute que le rôle des DSI en est enrichi : en se familiarisant avec les problématiques de l'entreprise, ils peuvent contribuer à leur résolution. « La direction peut vraiment profiter de l'apport d'un DSI lorsqu'elle lui demande d'analyser les données en profondeur avec une vision d'ensemble de l'entreprise », explique-t-elle.



Tous les experts s'accordent à dire qu'une compréhension plus poussée et un meilleur accès aux problématiques métier leur permettent d'explorer les domaines où la technologie peut être avantageuse, puis de présenter ce potentiel à la direction. Une réunion du conseil d'administration peut également être une bonne opportunité d'évoquer un enjeu particulier de l'entreprise, afin de pouvoir le résoudre ensemble. « En tant que directeur, vous devez réfléchir à la cause profonde et aux répercussions d'un problème », explique Dan Peacock (AIG). Anna Barsby ajoute que les directeurs commerciaux, financiers et de la chaîne d'approvisionnement ont tendance à posséder des points de vue et des objectifs complètement différents. « Un bon leader doit faire preuve d'une grande ouverture d'esprit et d'une expérience variée, et vous pouvez acquérir tout cela en interagissant avec des rôles et des objectifs différents », conclut-elle.

Un véritable forum de discussion

Les décisions capitales prises par le conseil d'administration doivent être unanimes, et sont généralement le résultat de discussions donnant lieu à un accord général. Un débat trop long peut cependant nuire à la prise de décision. En tant que membres du conseil d'administration, les DSI doivent donc s'assurer que leurs échanges sont efficaces et propices à la prise de mesures concrètes. Voici les enseignements que Richard Williams a tiré de son expérience : « Si vos relations deviennent plus importantes que vos résultats, c'est le signe qu'une culture politique règne dans l'entreprise ». Dan Peacock (AIG) dispense le conseil suivant : « Lorsque des problèmes sont évoqués mais qu'aucune solution n'est proposée, c'est à vous d'intervenir.



Conclusion

Dans un monde confiné, la technologie est plus que jamais un pilier de la communication. Mais la capacité d'échanger de façon perspicace et fructueuse est aujourd'hui comme demain une compétence indispensable pour les DSI. Les experts techniques consultés lors de la création de cet ebook sont clairs : l'accès aux données et aux informations nécessaires à la bonne conduite des échanges n'est jamais aisé pour les DSI ou les membres du conseil d'administration, mais il est indispensable de décompartmenter les données et de les soumettre à un examen démocratique pour pouvoir faire des découvertes capitales pour l'entreprise.





www.tableau.com