

Data strategy : quelle gouvernance pour vos données ?

Collection « Data Management » Ailancy
Juin 2019

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Aujourd'hui les institutions financières prennent conscience de l'importance d'une organisation *data centric* pour pouvoir répondre aux contraintes réglementaires avec plus d'agilité et développer un avantage compétitif. Dans ce but, les entreprises doivent analyser les enjeux liés à la donnée, mettre en place une stratégie data et miser sur une forte culture data.

La gouvernance des données couvre les points suivants :

- ▶ Mise en place de contrôles pour que les données créées ou modifiées et les systèmes d'informations soient en conformité avec les règles établies.
- ▶ Création de règles liées à l'utilisation de la donnée, à l'archivage et à la suppression des données et aux rôles spécifiques à la gestion des données
- ▶ Maintenance de la documentation de référence (dictionnaire des données, glossaire...)

1. La mise en place d'une gouvernance des données : un prérequis indispensable pour une stratégie réussie

Selon un sondage mené auprès de nos clients, l'enjeu perçu comme prioritaire concernant la donnée est l'enjeu réglementaire. Ces dernières années, l'application de GDPR et de BCBS 239* a incité les entreprises à investir dans des projets de mise en conformité et à mettre en place des Data Management Office (DMO). Grâce à des campagnes de sensibilisation et à un fort engagement des directions, la protection de la donnée est désormais perçue comme un enjeu stratégique par les collaborateurs. Si les établissements se sont mis en conformité pour éviter de potentielles amendes réglementaires, ils sont encore loin d'être en mesure d'exploiter le potentiel de leurs données. Pourtant les collaborateurs ont beaucoup d'attentes vis-à-vis des nouvelles technologies et les initiatives sont nombreuses et non coordonnées : API, chatbots, IA, data science...

Bien que les initiatives et expérimentations menées démontrent une forte valeur ajoutée, le passage à l'étape d'industrialisation est rarement accompli du fait de pré-requis non réalisés, tels que :

- ▶ Un **socle technique fiable** : architecture, data management et réseau d'APIs respectant les standards du marché en termes de sécurité.
- ▶ La **mise en qualité** de la donnée : les nouvelles applications liées à la donnée sont attractives mais ne peuvent pas fonctionner si elles sont rattachées à une donnée de mauvaise qualité. Par exemple un système de machine learning même très puissant produit des données non fiables si son apprentissage est basé sur des informations de mauvaise qualité. Or les entreprises manquent de processus structurés permettant d'éviter les cas de données répliquées, manquantes ou incomplètes.

Une fois ces pré-requis réalisés, les leviers suivants permettent de passer du simple data storage à l'optimisation de la donnée et au développement de ses usages :

- ▶ Des **indicateurs de pilotage** et des dashboards pour améliorer l'efficacité opérationnelle
- ▶ Un partage des données offrant une **vision 360°** de la relation client qui permet de mieux customiser les produits, d'augmenter les ventes et d'améliorer la relation client.
- ▶ Une analyse de l'utilisation des données entraînant notamment une **réduction des coûts d'achat** des données aux fournisseurs.
- ▶ Un suivi tout au long du cycle de vie de la donnée pour **identifier les erreurs de qualité** et limiter les plans de remédiations onéreux.
- ▶ Un meilleur pilotage des projets data : **une vision transverse** permet de construire une feuille de

route stratégique et de mutualiser les projets.

2. Quels rôles et comités mettre en place pour une gouvernance efficace ?

Le Data Management Office (DMO) a pour objectifs de collecter, stocker, sécuriser et optimiser les données de l'entreprise de manière transversale. Le DMO s'articule autour de plusieurs rôles et est piloté par un Chief Data Officer (CDO). Ces rôles sont portés au sein des branches métiers par des collaborateurs dont les plans de charge doivent être adaptés. L'organisation du DMO doit correspondre aux spécificités de chaque entreprise : il est notamment possible de nommer un CDO groupe puis un CDO par entité ou un unique CDO.

DE NOUVEAUX RÔLES INCONTOURNABLES AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE : DATA OWNER, DDO ET CDO

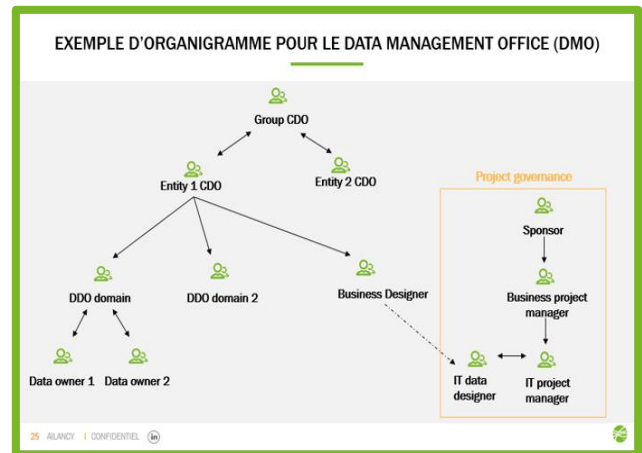
- ▶ Le **Chief Data Officer (CDO)** est responsable de la stratégie data sur son périmètre, potentiellement l'ensemble de l'établissement. Il représente le DMO lors des réunions stratégiques. Il décide de la roadmap et de l'allocation du budget annuel. Le rôle de CDO requiert un temps plein.
- ▶ L'entreprise peut choisir de nommer des **Data Domain Officers (DDO)** : ils sont responsables de la stratégie et du respect des normes sur leur domaine de données (par exemple les domaines « Instruments financiers » ou « Normes comptables »). Le taux de charge des DDOs dépend de la taille de l'entreprise et des domaines de données : il peut s'agir d'un temps plein ou temps partiel.
- ▶ **Data owner et data steward** : ils sont nommés au sein des équipes métiers et sont garants du suivi et de la qualité de la donnée qui leur est attribuée. Le Data owner est responsable de la donnée, il peut la produire ou être l'un des principaux utilisateurs de celle-ci. Les data stewards sont responsables de la qualité et effectuent des contrôles de qualité, en revanche ils ne sont pas responsables des actions correctives qu'ils délèguent aux data owners. Le DMO doit s'assurer de la bonne coordination entre les data owners et stewards et doit leur donner les outils nécessaires au pilotage de la qualité de la donnée. Ces rôles requièrent généralement des temps partiels.

IL EST NÉCESSAIRE D'INSTAURER DES COMITÉS DATA POUR PILOTER LA STRATEGIE

Aujourd'hui les problématiques data sont évoquées en fonction du besoin dans des comités divers (comités opérationnels, comités nouveaux produits, etc). En résulte un manque de synchronisation des initiatives : mise en place de plusieurs data lakes au sein d'un même groupe, données dupliquées dans les data lakes ou communication non alignée.

De nouveaux comités devraient être créés, ils peuvent être de trois types : **stratégique, normatif et opérationnel**. Ces

comités transverses servent à valider la bonne application de la stratégie et des contrôles de qualité. Ils permettent également de mettre en place des actions de remédiation si nécessaire. Ces comités décident de la priorisation des projets et de l'allocation des budgets.



3. Réussir la conduite du changement vers une organisation data centric

QUELS SONT LES OBSTACLES À CETTE NOUVELLE ORGANISATION ?

Le premier obstacle est la résistance au changement et le manque de connaissance de la part des métiers qui ne se considèrent pas responsables de la qualité de la donnée. D'autre part, les banques et assurances ont une forte dette technique : les infrastructures IT sont souvent vétustes et toute modification des systèmes IT est onéreuse, d'où l'importance de mutualiser les projets pour tirer profit de budgets transverses.

INSTAUREZ LA CULTURE DATA AU SEIN DE VOTRE ENTREPRISE

La donnée est souvent considérée comme un sujet IT et elle est traitée de manière silotée par les métiers. Une première étape dans la construction d'une organisation data centric est la culture data. Ainsi il peut être nécessaire d'effectuer dans un premier temps une **évaluation de la maturité data** en se basant sur des questionnaires d'autoévaluation et des entretiens des équipes.

Selon les résultats de celle-ci, il est ensuite souvent primordial de lancer une **campagne de formation** pour les collaborateurs nommés à des rôles data et les chefs de projet qui pourront aider à la diffusion de la culture data, puis une **campagne de sensibilisation** pour tout le staff. Cette dernière doit permettre de communiquer autour de principes simples et de mettre en place un langage commun. Les formations all staff permettent de souligner les enjeux data communs et de casser les silos entre métiers.

D'UNE ORGANISATION DATA CENTRIC À UNE MEILLEURE INTEGRATION DATA AVEC VOS CLIENTS ET PARTENAIRES

Enfin il est essentiel d'être en mesure d'**ouvrir son système d'information** aux clients et partenaires pour gagner en efficacité (qualité de la donnée, disponibilité en temps réel de la donnée). Aujourd'hui la gestion de la donnée est un avantage compétitif et chaque entreprise travaille sur le sujet de manière indépendante. C'est le cas notamment d'Axa banque, qui a lancé une plate-forme d'API en interne dès 2010. BNP et La Banque Postale ont, eux, adhéré à l'Open Bank Project ce qui leur donne accès à un même catalogue d'APIs et à une communauté de développeurs et de fintechs.

« Ce sujet doit faire l'objet d'un groupe de travail entre les acteurs de la Place. »

Mais les écosystèmes seront plus efficaces si toutes les entreprises **partagent des standards techniques**. Cela nécessite de développer des infrastructures de type serveur API et de mettre en place un langage commun à l'ensemble de la Place. A ce titre les normes telles que l'ISO15022 et l'ISO20022 sont un formidable outil. En effet certains formats d'échange de données sont déjà imposés par les autorités mais les entreprises doivent prendre part au débat afin d'anticiper et de se préparer à de nouvelles obligations réglementaires et innovations.

L'Open Banking Working Group (porté par l'EBA) travaille depuis 2016 sur l'exploitation des APIs dans le cadre de l'Open Banking et sur les possibilités de coopération dans l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les processus de partage et de contrôle des données. Afin de disposer d'un avantage compétitif, **les acteurs de la Place de Paris doivent se structurer** via leurs associations professionnelles ou au travers de consortium pour travailler sur des normalisations plus orientées métiers. Il est nécessaire que ce type d'initiative s'organise rapidement sur la Place car demain la gestion des données sera un critère essentiel pour toutes les institutions et les clients demanderont un **alignement en termes de normes** pour les reportings et de formats pour les échanges de données.

Clémentine Ravion, Consultante
Cécile Rouby, Senior Manager

AILANCY, cabinet de conseil indépendant spécialisé dans les métiers de la banque de la finance et de l'assurance vous accompagne pour relever vos enjeux métiers, accompagner vos réflexions et mener à bien vos projets de transformation.



32, rue de Ponthieu
75008 Paris
Tel : +33 (0)1 80 18 11 60
www.ailancy.com