

MARS
2021

CERCLE LAB

By Saroni

GARNET # 07

ÉTUDE
QUELLE DÉMARCHE
ADOPTER
POUR VALORISER SA DONNÉE ?

EN PARTENARIAT AVEC

The Positive Way

WAVESTONE



Sommaire

P.3 I. INTRODUCTION

P.4 II. DEVENIR DATA-DRIVEN : DE L'AMBITION AUX PRINCIPES DE RÉALITÉ

P.4 2.1 De la définition à l'adoption, sur un secteur financier en pleine mutation

P.6 2.2 Où en sont les entreprises du secteur financier ?

P.7 2.3 Des initiatives qui tendent à se multiplier tout secteur confondu

P.9 III. UNE DÉMARCHE ENGAGÉE ET TRANSVERSALE

P.9 3.1 L'amélioration des chaînes de valeur et l'enrichissement des usages : conditions sine qua non à la réussite de la stratégie data driven

P.11 3.2 De l'émulation généralisée aux cas d'usage rationnels

P.16 3.3 Repositionner la donnée au cœur des chaînes de valeurs

P.19 3.4 Responsabiliser les lignes métiers

P.21 IV. UN AJUSTEMENT DE POSTURE À OPÉRER

P.22 CONTACTS



I. INTRODUCTION

Le secteur financier a connu des avancées indéniables sur l'ensemble des dimensions autour de la donnée, porté par les dispositifs d'innovation et les exigences réglementaires. La valorisation des données reste pour autant au cœur des plans stratégiques des entreprises du secteur - un révélateur de la marche restant à franchir pour véritablement mettre la donnée au cœur des processus métier et transformer l'activité.

Comment passer à l'action pour concrétiser cette ambition et engager durablement les collaborateurs ? Explorons quelques pistes ensemble pour en dresser les principaux bénéfices et facteurs clés de succès.



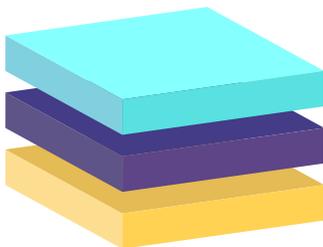
II. DEVENIR DATA-DRIVEN : DE L'AMBITION AUX PRINCIPES DE RÉALITÉ

2.1. DE LA DÉFINITION À L'ADOPTION, SUR UN SECTEUR FINANCIER EN PLEINE MUTATION

Une entreprise data-driven est une entreprise s'appuyant sur **l'analyse des données** à sa disposition pour prendre des **décisions** et orienter sa **stratégie**. Ses engagements doivent se baser sur des éléments **tangibles** et **mesurables**.

4

Pour s'afficher data-driven, les entreprises doivent progresser simultanément sur 3 dimensions :

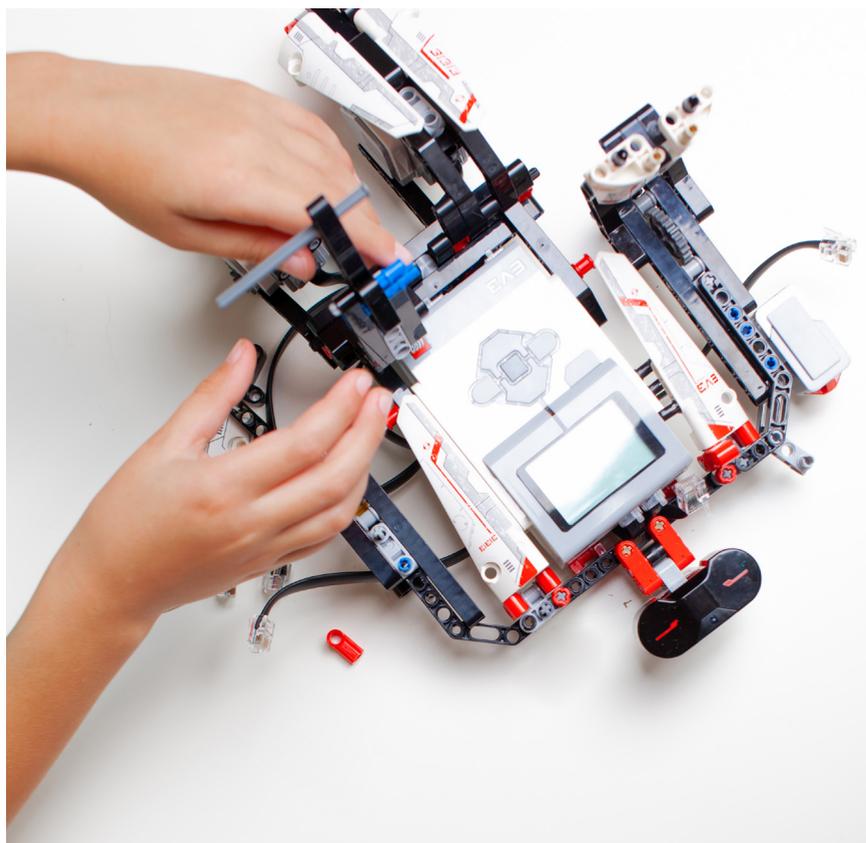


- **Les responsabilités sur les données s'exercent naturellement**, avec un soutien réduit du Data Office
- **Les données sont valorisées avec un apport mesuré et visible sur l'activité**, de la collecte et qualification des initiatives à leur industrialisation
- **La qualité des données est assurée by-design**, nativement intégrée aux processus métier et projets

Adopter une stratégie orientée Data est une nécessité pour les banques et les assurances devant faire face à plusieurs défis à relever :

- ➔ L'évolution des modes de coopération distributeur / producteur qui nécessite de nouvelles capacités de partage de données sécurisés, une mise en marché et des attentes en termes de vélocité très rapide
- ➔ De nombreuses initiatives de type marketplace B2B2C, qui cherchent à s'imposer au travers de services à valeur ajoutée sur les données
- ➔ Une exigence plus forte sur la fréquence des rapports réglementaires, qui nécessite d'agir sur les données transactionnelles dès le front-office

La mobilisation du **levier Data est un prérequis à l'atteinte de ses objectifs stratégiques** ; il constitue un coup de pouce et un accélérateur business, la donnée restant un asset au même titre que d'autres ressources.



2.2. OÙ EN SONT LES ENTREPRISES DU SECTEUR FINANCIER ?

Après 5 ans d'investissements, le secteur financier n'est pas parvenu à véritablement atteindre son ambition en matière de gestion et valorisation des données.

Le secteur a connu des avancées indéniables sur l'ensemble des dimensions autour de la donnée, parmi lesquelles :

- ➡ La mise en place de rôles régaliens et processus de mise en qualité des données, en réponse aux exigences du régulateur
- ➡ La capacité à collecter des données et déployer des cas d'usage analytics et IA, poussés par les dispositifs d'innovation

Il reste pourtant une marche importante à franchir pour véritablement s'afficher « data-driven », illustrée par ces 6 constats.

6



Qualité

Une part significative de l'activité des back-office ou des domaines de synthèse reste allouée à la réconciliation des données des chaînes de valeur



Gouvernance

Des rôles data à géométrie variable, peu en prise avec le portefeuille projet et souvent cantonnés à la «description» ou au «contrôle» du patrimoine.



Culture

Des initiatives Data souvent traitées «à côtés» des processus métier, sans véritable évolution des activités ni des pratiques managériales et RH.



Valeur

Des cas d'usages data dont le potentiel est décrété, qui font rarement l'objet d'engagements ni de mesures de la valeur réellement générée.



Technologie

Des investissements conséquents dans des socles data et outils de data management sans amélioration réelle des chaînes de valeur.



Données externes

Des difficultés à mesurer l'utilisation réelle des données externes (données de marché, données financières...) et piloter les dépenses associées.

2.3. DES INITIATIVES QUI TENDENT À SE MULTIPLIER TOUT SECTEUR CONFONDU

Bien que la Data reste encore trop éloignée des processus décisionnels, des chantiers Data, parfois d'envergure, sont lancés. En voici quelques exemples.

ACTEUR BANCAIRE 1

Lancement d'un programme de valorisation des données au service de l'efficacité opérationnelle via l'identification de nouveaux usages...

- ➡ Identification, évaluation et sélection des cas d'usage déclinée sur plusieurs périmètres métier
- ➡ Concrétisation de 10 initiatives sur 2020 parmi celles avec le meilleur rapport valeur / complexité

... et la mise en place d'actions tactiques sur la gouvernance et la gestion des données

- ➡ Enrichissement du modèle de gouvernance des données, orienté qualité, avec la dimension usage
- ➡ Développement d'offres de services BI & Dataviz et Data Catalog à destination des entités du Groupe

7

UN DES LEADERS DE L'ENERGIE

Dans le but d'infuser une culture data-driven, mise en place d'un dispositif de gouvernance sous fort sponsorship du Directoire...

- ➡ Une approche d'abord tournée vers la mise à disposition des données vers l'externe
- ➡ Une attention particulière portée sur l'articulation centrale / locale pour embarquer les régions

... avec des pratiques éprouvées qui infusent la culture dans la structure et jusque dans le Groupe

- ➡ Pilotage des initiatives IA, avec un regard critique sur leur contribution au niveau de maturité
- ➡ Utilisation de cette matière pour structurer plus largement la gouvernance des données Groupe



ACTEUR ASSURANTIEL

Lancement d'un programme pour définir les principes de gouvernance de la donnée dans un modèle d'organisation décentralisée...

- ➡ Co-construction des principes, des rôles et responsabilités, processus et documentation associée
- ➡ Identification et sélection de l'outillage de Data Management pour appuyer cette gouvernance

... puis décliné sur une entité pilote avant généralisation à tout le Groupe

- ➡ Sélection d'une entité pour tester ces principes de gouvernance
- ➡ Définition d'un plan de déploiement de la démarche de Data Management au sein des autres entités

ACTEUR BANCAIRE 2

Un plan de transformation Data tourné vers l'amélioration des chaînes de valeur...

- ➡ 50 managers business & IT engagés dans la transformation et animés via un conseil Data
- ➡ Une cible data partagée, basée sur un modèle de fédération et non sur un modèle socle unique

... accompagné du déploiement de quelques cas d'usage IA à valeur et leur prérequis

- ➡ Déploiement d'une solution speech-to-text en salle des marchés et conduite du changement
- ➡ Intégration des actions d'amélioration continue des algorithmes conformité dans les processus

III. UNE DÉMARCHE ENGAGÉE ET TRANSVERSALE

La data ne peut avoir une vie à côté des processus métier, le seul moyen de franchir un cap en termes de maturité passe par son ancrage dans tous les modes de fonctionnements.

3.1. L'AMÉLIORATION DES CHAINES DE VALEUR ET L'ENRICHISSEMENT DES USAGES : CONDITIONS SINE QUA NON À LA RÉUSSITE DE LA STRATÉGIE DATA DRIVEN

Une stratégie data-driven doit nécessairement combiner deux approches pour placer la data au cœur des processus métier.

1. Améliorer les chaînes de valeur

Lever durablement les points de douleur des chaînes *front to back to finance to risks* en déployant les meilleures pratiques de gestion des données.



2. Enrichir les usages et innover

Produire de nouvelles données de qualité permettant à l'entreprise et ses partenaires d'enrichir les usages, voire disrupter les processus métier.

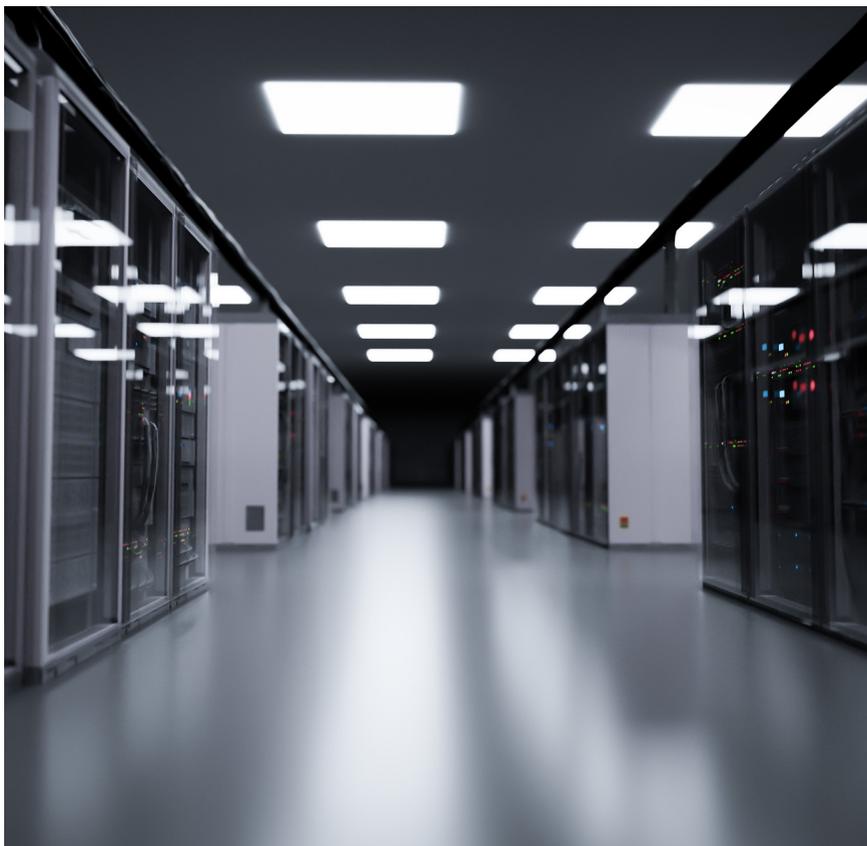
L'amélioration des chaînes de valeur est un point de passage obligé pour plusieurs raisons :

- ➡ Elle porte intrinsèquement des éléments de valeur tangibles et mesurés au travers de l'activité
- ➡ Elle augmente durablement le niveau de qualité et d'accessibilité des données clés pour en accélérer l'usage
- ➡ Elle permet d'enclencher un cercle vertueux de refinancement de nouvelles initiatives data par les gains générés

Elle s'opère au travers d'une démarche de **co-construction** et des actions telles que :

- ➔ Définition de la **meilleure trajectoire** combinant les leviers « amélioration des chaînes de valeur » et « enrichissement des usages »
- ➔ **Mobilisation des métiers** et matérialisation de leur **engagement** en éléments de valeurs tangibles, mesurables et dans la durée
- ➔ **Démonstration rapide des résultats** et concentration des actions sur les périmètres clés

La répartition de l'énergie entre les deux approches doit néanmoins s'apprécier pour chaque ligne métier et tenir compte de l'évaluation de son patrimoine de données et des ambitions métier.



3.2 DE L'ÉMULATION GÉNÉRALISÉE AUX CAS D'USAGE RATIONNELS

3.2.1 QUELLE DÉMARCHE CONCRÈTEMENT APPLIQUER ?

La démarche vise à concilier la créativité dans l'identification des usages les plus innovants avec toute la rationalité nécessaire à la sélection de ceux les plus en phase avec la stratégie et les moyens de l'entreprise. Ceci passe par l'intégration du plan stratégique pour challenger **concrètement** en quoi une meilleure utilisation des données permettrait d'y contribuer.

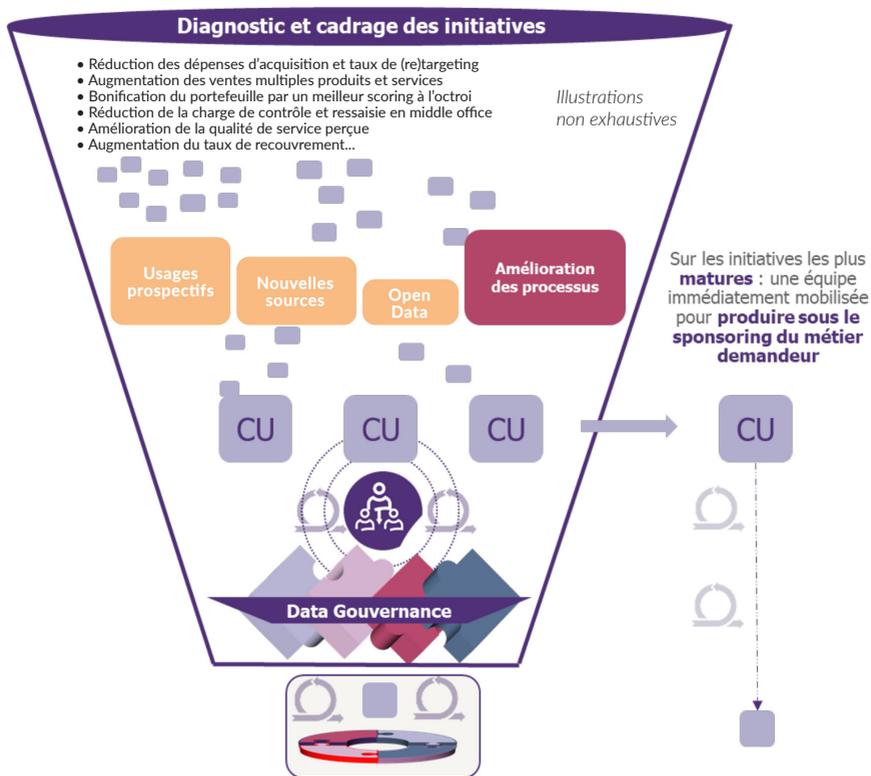
Une première étape cruciale d'identification des opportunités :

- ➡ **Décrire les cas d'usage** qui permettent, grâce à la data, d'apporter la meilleure réponse aux besoins et priorités exprimés
- ➡ **Catégoriser** ces cas d'usage par maturité, potentiel de valeur et complexité
- ➡ **Sélectionner les cas d'usage à approfondir en priorité**

Pour mener à bien la mise en œuvre des cas d'usage sélectionnés, il est essentiel de :

- ➡ Mobiliser une **équipe resserrée**, engageant les directions Métier, Data et IT pour :
 - Approfondir et confirmer **l'éligibilité** des cas d'usage retenus
 - Engager une réflexion plus profonde sur la qualité des données clés de la chaîne de valeur concernée
- ➡ Sur les cas d'usage retenus, engager la réalisation avec une **continuité** d'acteurs
- ➡ En parallèle, construire les **briques data gouvernance** pour soutenir la démarche dans le temps, autour des briques outillage, gouvernance, processus et acculturation.

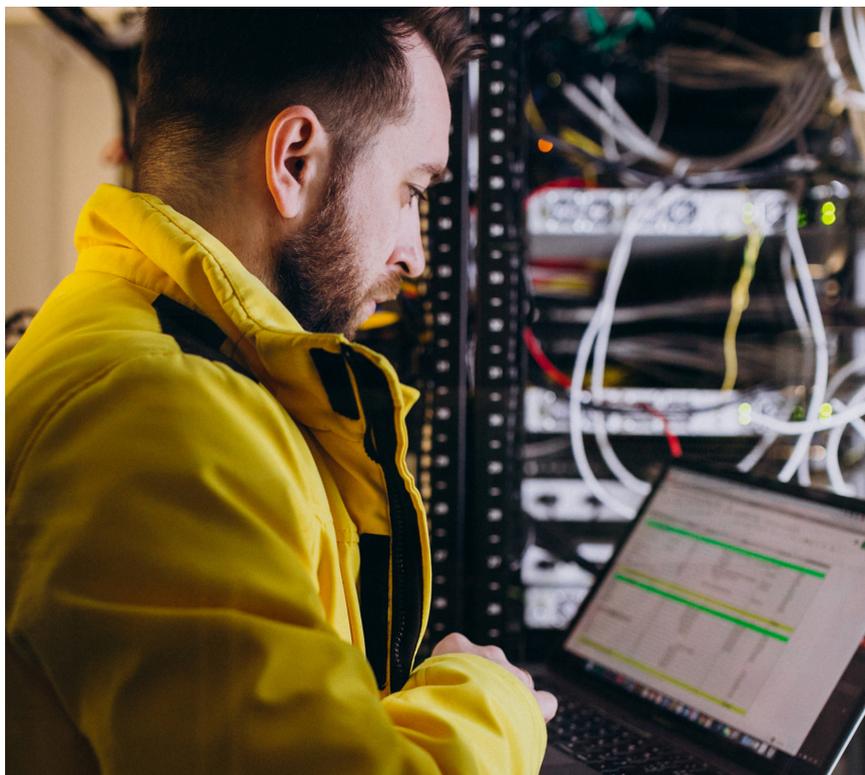
DIAGNOSTIC ET CADRAGE DES INITIATIVES



3.2.2 QUELQUES BONNES PRATIQUES À ADOPTER

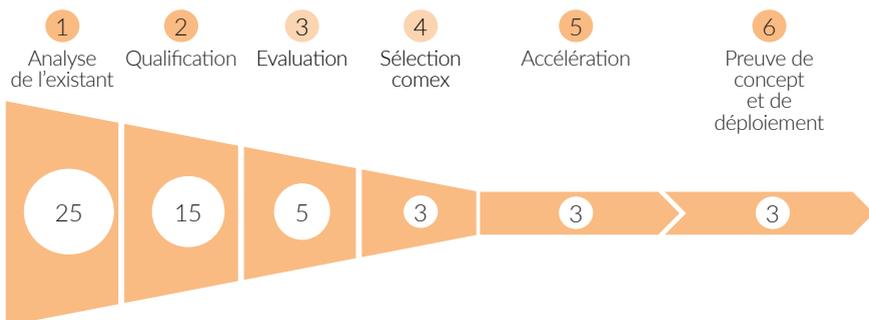
LAISSER PLACE À LA CRÉATIVITÉ ET CO-CONSTRUIRE

- ➔ Laisser la liberté aux acteurs métiers afin qu'ils s'expriment de manière très ouverte sur les bénéfices qu'ils pourraient voir à utiliser massivement les données couplées, par exemple, à une technologie de type IA.
- ➔ Mener des ateliers d'idéation pour identifier et co-construire de nouvelles opportunités en recourant à des méthodes d'animations innovantes, en mobilisant l'ensemble des acteurs de la chaîne.
- ➔ Pour inspirer, ne pas hésiter à partir des leviers digitaux existants sur le marché, faire des démonstrations, montrer des exemples de cas d'usage développés par ailleurs.



DÉFINIR DES CRITÈRES CLAIRS, SIMPLES ET QUANTIFIABLES

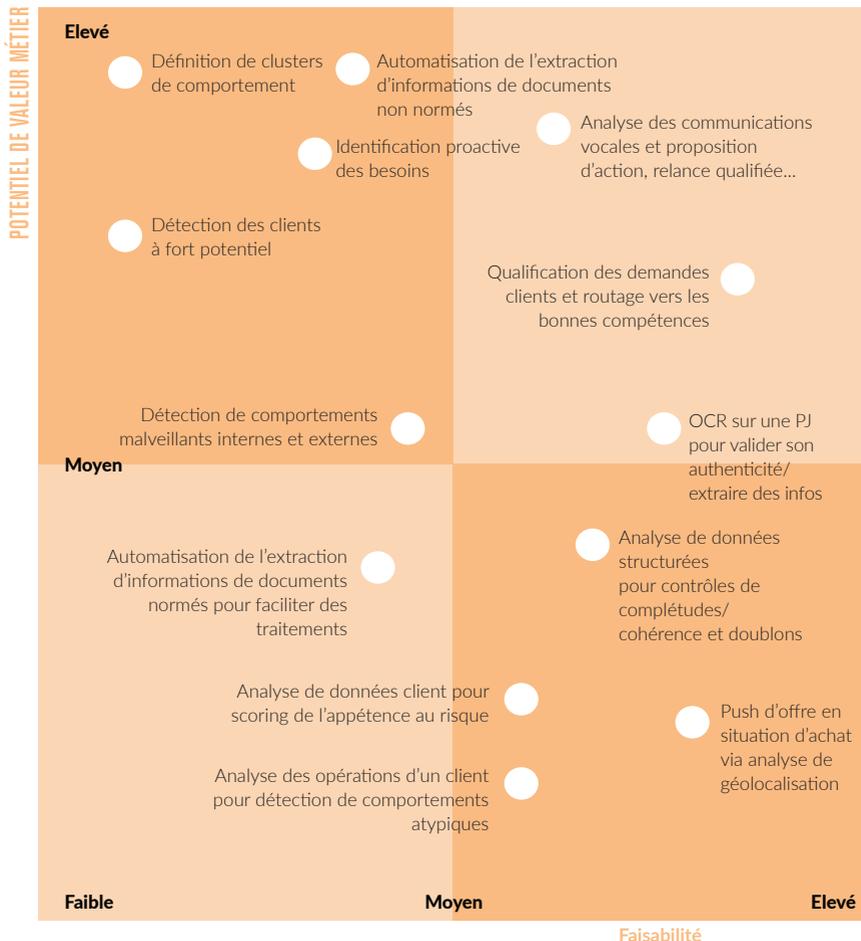
- ➔ Construire une grille d'éligibilité des cas d'usage pour faciliter l'évaluation et objectiver l'intérêt du cas d'usage (cohérence avec la stratégie business, augmentation du CA, meilleure satisfaction client...) et sa complexité de mise en œuvre (maturité de la technologie IA appelée, contraintes IT et techniques...).
- ➔ Réaliser des immersions terrains pour collecter les éléments qualitatifs / quantitatifs et juger de la pertinence du cas d'usage.
- ➔ Passer les différents cas aux tamis progressifs des critères afin de mettre de côté ceux qui présentent le moins de bénéfices métier ou bien faisant appel à des technologies peu matures.



Exemple de démarche de rationalisation des cas d'usage

CONSTRUIRE UNE TRAJECTOIRE DE MISE EN ŒUVRE

- ➔ Prioriser les cas d'usage en fonction des gains et de la complexité (voir exemple de matrice de priorisation).
- ➔ Sur cette base, construire une roadmap de mise en œuvre de cas d'usage, ainsi que le 1er cas d'usage à déployer dès que possible. **Le choix du 1er cas d'usage à mettre en œuvre est crucial pour démontrer rapidement la valeur ajoutée apportée et embarquer les métiers.**



Exemple de matrice de priorisation

3.2.3 INSTAURER UNE DÉMARCHE DANS LA DURÉE

Afin d'enrichir et innover sur le long terme, il est important de :

- ➡ Du point de vue « IT » : préparer l'industrialisation en définissant une démarche claire, les briques technologies à déployer, mais aussi en anticipant les compétences nécessaires pour y arriver, les contraintes en matière de conformité...
- ➡ Du point de vue métier : instaurer un cercle vertueux de remontée et de détection des opportunités.

3.3 REPOSITIONNER LA DONNÉE AU CŒUR DES CHAINES DE VALEURS

3.3.1 QUELS OBJECTIFS VISÉS

En complément de l'approche centrée sur les nouveaux usages, il est nécessaire d'engager une véritable « lame de fond » destinée à améliorer la qualité des données produites par les processus métier.

L'objectif affiché : faire émerger de véritables sources de référence par ligne métier, et déployer les meilleures pratiques de gestion des données pour lever durablement les points de douleur des chaînes front to back to finance to risques.

Les bénéfices recherchés au travers de cette approche sont multiples, nous pouvons en citer les trois principaux :

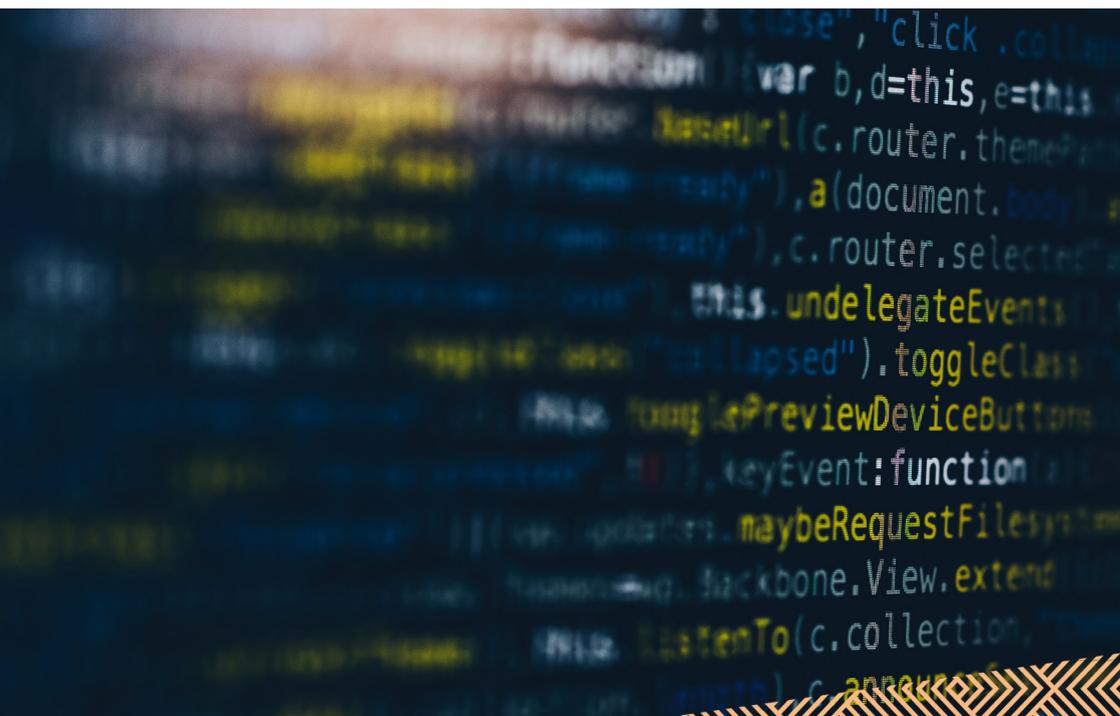
- ➡ Partager un constat factuel du niveau de maturité sur la gestion des données clés d'un processus, et de son impact sur l'activité
- ➡ Amorcer la conduite du changement en engageant la filière métier sur la résolution de ses points de douleur, avec l'appui du Data Office
- ➡ Mettre en évidence les sources de données de référence des domaines et le maillage nécessaire, sans nécessairement penser socle data-centric

3.3.2 COMMENT Y ARRIVER ?

Toute la valeur de l'approche réside dans la capacité à aborder les problématiques liées à une donnée en la considérant du point de vue de l'ensemble de ces producteurs et consommateurs. Cet angle de vue doit permettre de factualiser et quantifier les irritants rencontrés, acter collectivement des améliorations à porter aux différents niveaux de la chaîne de valeur, mais aussi de définir les éléments de valeur permettant de mesurer les progrès réalisés.

La phase d'étude peut s'envisager autour de quatre temps forts. Pour des raisons d'efficacité, elle se concentre sur les données considérées comme clés pour l'activité :

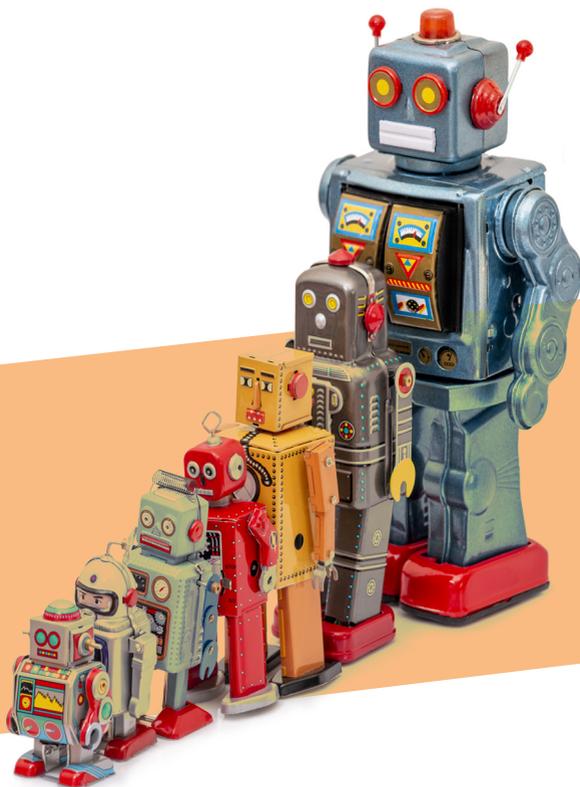
- ➡ Identifier les données clés sur la chaîne, les irritants rencontrés à chaque étape de la chaîne en matière de description, qualité et accès
- ➡ Définir les pratiques et outils métier à faire évoluer pour agir durablement sur la qualité des données
- ➡ Analyser les carences des sources de données de référence du domaine et les actions de remédiation pour irriguer l'ensemble de la chaîne de valeur
- ➡ Prioriser les actions à mener et identifier les projets porteurs



3.3.3 LES CONDITIONS DE SUCCÈS

La capacité à faire s'engager le top management métier sur l'amélioration de l'activité en agissant sur les données, et à enclencher les initiatives sous-jacentes de transformation des chaînes de valeur est la clé de voûte de cette approche. Nous pouvons en dresser trois facteurs clés de succès :

- ➔ La mobilisation de l'ensemble des acteurs de la chaîne : front to back, fonctions transverses (finance, conformité, SI...)
- ➔ L'ancrage des actions d'amélioration dans les projets de transformation en cours, sans lancer le énième grand projet Data
- ➔ L'implication du management pour ancrer la data au cœur des processus métier et faire évoluer les pratiques dans une logique de « filière data »



3.4 RESPONSABILISER LES LIGNES MÉTIERS

Pour franchir durablement un cap sur la donnée, les directions métiers doivent être responsabilisées et engagées à placer la dimension data au cœur de leur fonctionnement.



Quelques exemples de responsabilisation des équipes

A ce stade, il semble essentiel d'intégrer un troisième levier autour de l'ancrage d'une culture data-driven, matérialisé par la capacité à obtenir l'engagement nécessaire des décideurs métiers, à intégrer la dimension data dans les décisions d'engagement des projets stratégiques, et à sanctuariser un budget d'activité / projet.

Plusieurs incontournables à la diffusion et bonne appropriation d'une culture data-driven :

- ➡ **Poursuivre les activités de collecte et de fiabilisation des données** en mobilisant les équipes métier via une démarche d'amélioration continue. Ceci contribue largement aux 2 approches évoquées d'amélioration de la chaîne de valeur et de l'enrichissement des usages. Elle bénéficiera à l'ensemble des personnes consommatrices des données et impactera les processus métier.
- ➡ **Ancrer le volet data dans le processus projet** en intégrant un angle data obligatoire dès les comités d'engagement projets. L'objectif est double, il s'agit d'arbitrer les projets n'allant pas dans le sens de la stratégie data et de garantir la bonne application des règles et des normes établies pour atteindre les standards de qualité de la donnée.

- ➔ **Mener des campagnes de sensibilisation et d'acculturation des métiers.** La démarche par cas d'usage est pour les participants une expérience catalysant les enjeux d'une approche data-driven. Il est important de continuer à mobiliser et à fédérer l'ensemble des collaborateurs dans la durée en créant de l'intérêt et une dynamique autour de la donnée. Un travail de pair est à mener avec les RH et la strate managériale pour identifier les bons rôles, les collaborateurs concernés, les objectifs et suivi nécessaire... mais il existe aussi d'autres moyens plus classiques tels que la formation (club, mooc, séminaires, ...) ou des actions de communication sur les réussites liées aux déploiements des cas d'usage.



IV. UN AJUSTEMENT DE POSTURE À OPÉRER

Ces dernières années, de nombreuses entreprises se sont pourvues d'un CDO aux rôles et aux fonctions variables mais partageant un objectif commun : celui de basculer vers une stratégie data-driven.

Cette nouvelle dynamique insufflée par le CDO a initié la mise en place de nombreux outils de data management (data catalog, MDM, etc.) solutionnant les besoins grandissant de collecte, production et traitement de la donnée. Du côté organisationnel, les changements ont été également nombreux avec la généralisation d'une gouvernance de la donnée au sein des entreprises, associée à une comitologie rigoureuse à tous les étages pour la faire appliquer. Enfin du côté humain, difficile de passer à côté des milliers de fiches de postes data créés pour concrétiser ces nouvelles initiatives et inscrire durablement la culture data dans l'entreprise.

Pour autant, où en sommes-nous aujourd'hui ? Peu d'acteurs ont réussi à positionner la data au cœur de leurs processus stratégiques ni à en mesurer les apports de leurs investissements.

La raison est simple, le CDO ne peut être le seul porteur de cette transformation puisque par essence, il n'est pas décideur sur les transformations à opérer sur les processus métier. C'est le métier qui au bout du compte décide de basculer vers une logique data-driven en acceptant les efforts supplémentaires que cela requiert, sans garantie d'obtenir un retour sur investissement direct. Cette ambition ne s'ancre pas uniquement en multipliant les outils et comités mais doit s'accompagner d'un engagement personnel et d'une bonne compréhension des enjeux.

Par conséquent face à ce manque d'engagement, le CDO peut être tenté de se tourner vers des démarches sur étagère ou des cas d'usage emblématiques. Quitte à ne pas répondre immédiatement aux réalités métiers les plus urgentes ou la plus évidente a priori. Une approche à effet « pansement sur une jambe de bois » si elle n'est pas adossée à des cas d'usage faisant écho à des objectifs ou des points de douleurs tangibles et mesurables.

Aujourd'hui l'enjeu pour le CDO est un enjeu de posture, lequel vise à aller trouver de nouveaux appuis et influencer sur le système de management de l'entreprise pour aboutir à un vrai « pacte comex ». Un pacte où les métiers sont motivés et évalués à tous les niveaux sur leur engagement vis-à-vis de la data, qui impose un angle data contraignant dans les projets, où plus aucun projet stratégique ne se lance sans avoir réellement instruit la question de la donnée.

Pour ce faire, il convient de dépasser les approches « clés en main », pour s'orienter vers une approche par cas d'usage. La seule approche qui permet de recentrer les réflexions autour de finalités tangibles et génératrices de valeur tout en étant comprise de tous, IT, métiers et Data office réunis.

IV. CONTACTS

À PROPOS DE WAVESTONE

The Positive Way

WAVESTONE

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Wavestone rassemble plus de 3 000 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.

22

CONTACTS

ETIENNE BOUET

Senior Manager

etienne.bouet@wavestone.com

06 84 51 37 32

SEBASTIEN CHEVALLIER

Senior Manager

sebastien.chevallier@wavestone.com

06 21 51 92 78

SIMONE BERGER

Manager

simone.berger@wavestone.com

06 82 61 15 94

A PROPOS DU CERCLE LAB



Le Cercle Lab a pour ambition de nourrir le secteur de nouvelles idées. Il s'organise pour cela autour de 11 clubs thématiques résolument orientés métiers dont les réflexions menées tout au long de l'année se concrétisent par la publication de 11 publications annuelles.

Véritables outils d'analyse prospectifs, ces 11 publications annuelles ont pour objectif de déceler les signaux, sonder les phénomènes et témoigner des mouvements qui annoncent les évolutions futures de l'assurance. La co-production de ces cahiers de tendance permettent, par conséquent, de disposer d'une vision structurée et inspirante du secteur. Le Cercle LAB est ainsi un formidable lieu de networking et de confrontation d'idées pour toutes les familles du secteur.

CONTACTS

FLORIAN DELAMBILY

Rédacteur en chef de News
Assurances Pro
fdelambily@seroni.fr
06.15.43.30.89

SÉBASTIEN JAKOBOWSKI

Fondateur de Seroni
sjakobowski@seroni.fr
06.62.45.01.31

QUELLE DÉMARCHE ADOPTER POUR VALORISER SA DONNÉE ?

SYNTHÈSE

L'usage innovant, massif et étendu de données représente de plus en plus le cœur des stratégies de croissance et de transformation des entreprises du secteur financier. Cette volonté n'est pas nouvelle tant ce secteur a déployé, ces dernières années, de nombreux projets techniques (à base d'IA ou d'autres innovations technologiques) ou métiers pour atteindre cet objectif.

Malgré ces investissements et la maturité croissante des entreprises, l'identification des cas d'usage, leur sélection puis, in fine, leur industrialisation restent pourtant une difficulté à laquelle la plupart sont toujours confrontés. Comment réussir à faire émerger l'usage qui associe le mieux un intérêt net, quantifiable et en parfaite adéquation avec la stratégie de l'entreprise, avec une technologie mature et des prérequis techniques raisonnables, gages de la réussite du projet dans un Time to market adapté ?

La « recette » que nous proposons ici revient aux fondamentaux d'une stratégie data-driven, pour en comprendre les mécanismes et éléments clés afin de dégager quelques bonnes pratiques qui favoriseront cette transformation. Nous aborderons les étapes qui porteront l'émulation collective en un cas concret tout en rappelant en quoi ce nouvel usage de la donnée change la donne au sein des chaînes de valeur et dans l'écosystème des acteurs IT.

EN PARTENARIAT AVEC



REJOIGNEZ-NOUS SUR :



LINKEDIN
Cercle LAB



TWITTER
@CercleLAB