



Advisory for Leadership & Consistency

## Le Data Management, une opportunité à saisir pour les banques de détail

*La banque de détail au défi du Data Management*

**Éclairage & Convictions Ailancy**  
Business Team Banque de Détail

Février 2019



## Un cabinet de conseil en organisation et management spécialisé dans l'industrie financière.



Notre métier consiste à vous aider à construire le futur de vos métiers et de vos organisations.

Avec plus de 670 missions réalisées depuis sa création en 2008, et fort de ses 120 consultants, Ailancy s'inscrit comme votre partenaire privilégié pour relever vos enjeux métiers, accompagner vos réflexions stratégiques et opérationnelles et mener à bien vos projets core-business de transformation ou à forte complexité.

*La société Ailancy attache la plus grande importance à la satisfaction de ses clients. Ses consultants ont apporté tout le soin possible à la réalisation de cette étude. Le présent document ne prétend pas pour autant être exhaustif.*

*Aucune garantie, explicite ou implicite, n'est ou ne sera donnée en relation avec le présent document et aucune responsabilité ou obligation n'est ou ne sera acceptée par la société Ailancy quant au caractère complet et exact du présent document ou de toute information écrite ou orale transmise ultérieurement. Aucune garantie ou assurance n'est donnée quant aux prévisions ou projections effectuées pour les besoins de cette étude.*

*Les analyses du rapport sont de la responsabilité de Ailancy et n'engagent qu'elle.*

*Ailancy conserve les droits d'utilisation, de reproduction, de modification et correction de l'étude et de ses résultats pour la durée de protection légale de l'article L. 123-1 du Code de la Propriété Intellectuelle.*





*Une gouvernance centrale forte, la mise en place d'un Data Management Office et l'adaptation des SI et des procédures, telle est la clef d'un management efficace de la donnée*

*Les dernières années ont été marquées par une série d'initiatives très concrètes sur le Data Management, menées en particulier par les entreprises d'investissement et d'asset management. Ces initiatives sont amenées à se développer également dans le secteur de la banque de détail.*

*Le Data Management a ainsi été initié pour répondre à des problématiques de fiabilité des données de marché et de contraintes réglementaires.*

*Les nouveaux enjeux face à la donnée, notamment réglementaires (fiabilisation des données KYC, maîtrise des données RGPD,...) et techniques (multiplicité des référentiels, hausse du coût de stockage de la donnée,...) vont inciter les banques de détail à étudier la pertinence de se doter d'un DMO.*

*En nous appuyant sur nos expériences et notre connaissance du Data Management et des pratiques des établissements bancaires et financiers, Ailancy est en mesure d'accompagner les banques de détail dans la mise en place d'un projet autour du Data Management.*



# Sommaire

---

- 1 **Nos constats concernant la gestion de la donnée dans les banques**
- 2 Le Data Management, une transformation de l'organisation...
- 3 ...Mais également une transformation du SI
- 4 Les éditeurs de logiciels proposant des solutions de gestion de la donnée
- 5 Ailancy, notre proposition de valeur basée sur une démarche et des expériences

# Face à un enjeu global de l'entreprise, les nouvelles technologies révolutionnent la gestion de la donnée

Toutes les lignes métiers manipulent de la donnée...

Enjeux métiers	 <b>Finance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Données comptables / de contrôle de gestion</li> <li>Reportings aux régulateurs</li> </ul>	Impact de la donnée
	 <b>IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sécurité et Protection des données (redondances, back-up, etc.)</li> <li>Explosion du volume des données</li> </ul>	
	 <b>Conformité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risques de crédit, RGPD, DSP2, pression des superviseurs, données KYC, LAB-LFT</li> </ul>	
	 <b>Offre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Data Lab, études comportementales, reporting client, digitalisation ...</li> </ul>	
	 <b>Relation client</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PNB client</li> <li>Reconnaissance analytique aux conseillers</li> </ul>	
	 <b>Opérations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coûts d'industrialisation (OCR, tenue de compte, etc.)</li> </ul>	
	 <b>Architecte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Urbanisation du SI</li> <li>Briques applicatives</li> <li>Interconnexions API</li> </ul>	

Soit pour créer de la valeur, soit en tant que contrainte....



*Hausse des coûts*



*Hausse du CA*



*Baisse des charges*

Et plusieurs évolutions technologiques sont proposées

Evolutions technologiques	 <b>Capacité de stockage</b> Augmentation des capacités et baisse des coûts de stockage
	 <b>Big Data</b> Données externes et internes Données structurées et non-structurées
	 <b>Intelligence artificielle</b> Des systèmes autoapprenants avec des gains en efficacité à la clé
	 <b>API</b> Plus de connectivité et de nouveaux leviers de création de valeur
	 <b>Blockchain</b> Nouvelles manières de partager la donnée avec des tiers
	 <b>IoT</b> Objets connectés : nouvelles sources de données



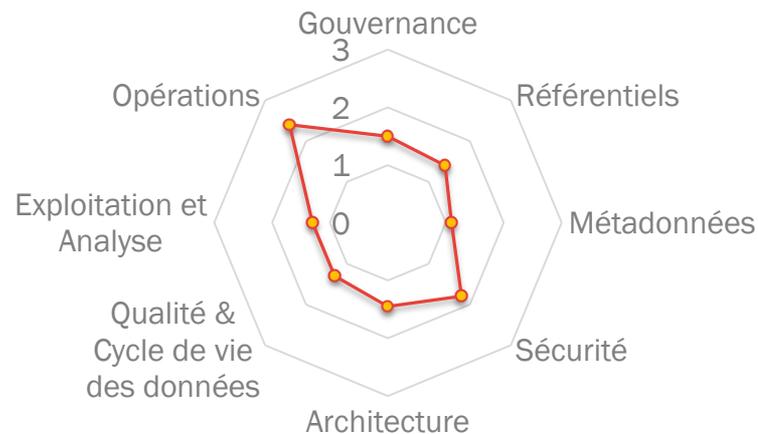
# Malgré la prise de conscience, la maturité « data » des organisations reste faible compte tenu de la complexité du sujet et du poids de l'histoire

## Problématiques et enjeux autour de la Data



## Exemple d'évaluation de la maturité des entreprises en matière de gestion des données

Maturité moyenne de gestion des données dans les entreprises du groupe de travail CIGREF (environ 30 grandes entreprises)



➔ En moyenne, les entreprises françaises se considèrent comme **trop peu matures en matière de gestion des données**

# Sommaire

---

- 1 Nos constats concernant la gestion de la donnée dans les banques
- 2 **Le Data Management, une transformation de l'organisation...**
- 3 ...Mais également une transformation du SI
- 4 Les éditeurs de logiciels proposant des solutions de gestion de la donnée
- 5 Ailancy, notre proposition de valeur basée sur une démarche et des expériences



# Pour réussir la transformation des organisations, il devient incontournable de définir une gouvernance centrale forte adressant 4 objectifs majeurs



4 objectifs pour réussir sa transformation organisationnelle en s'appuyant sur plusieurs moyens activés par les nouvelles technologies



## Porter la vision d'une organisation data-centric

Promouvoir la donnée  
Mettre en place des politiques  
Management du changement



## Maîtriser la qualité de la donnée

RACI, processus et dispositif de contrôle  
Métadonnées et cartographie des données  
Standards de qualité



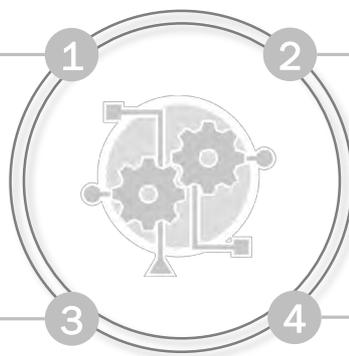
## Pousser les innovations technologiques et la transformation du SI

Architecture SI  
Intelligence Artificielle et RPA  
Veille technologique



## Valoriser la donnée et maîtriser les coûts

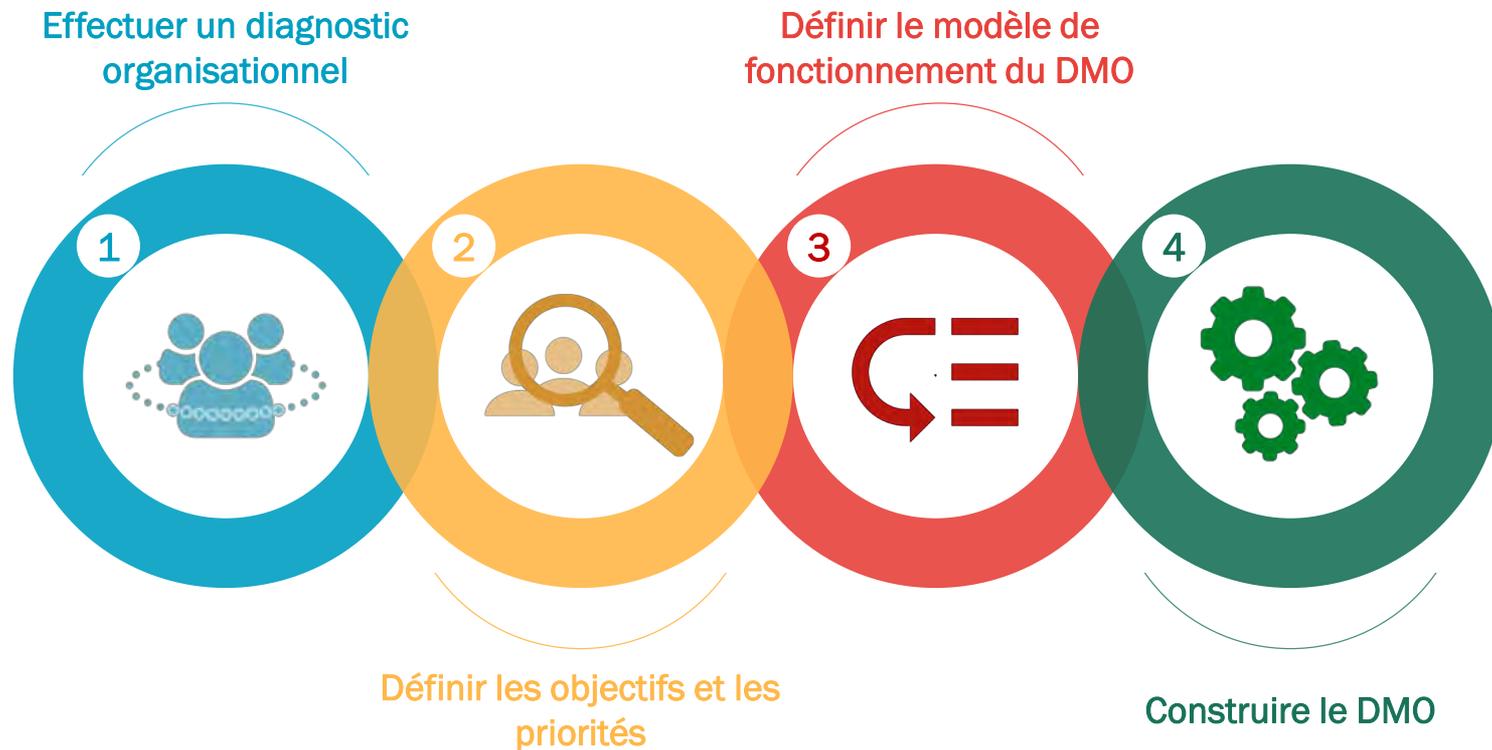
Exploiter le potentiel de la donnée en interne  
Vendre ses données à l'extérieur (Open API)



**Data Management Office**



# La mise en place d'un Data Management Office en 4 étapes



# La mise en place d'un Data Management Office : le diagnostic organisationnel



Le diagnostic organisationnel – se poser des questions sur la situation existante



## Culture

- Rôle de la donnée
- Pratiques existantes
- Maturité et culture de l'entreprise sur la donnée...



## Mode de fonctionnement

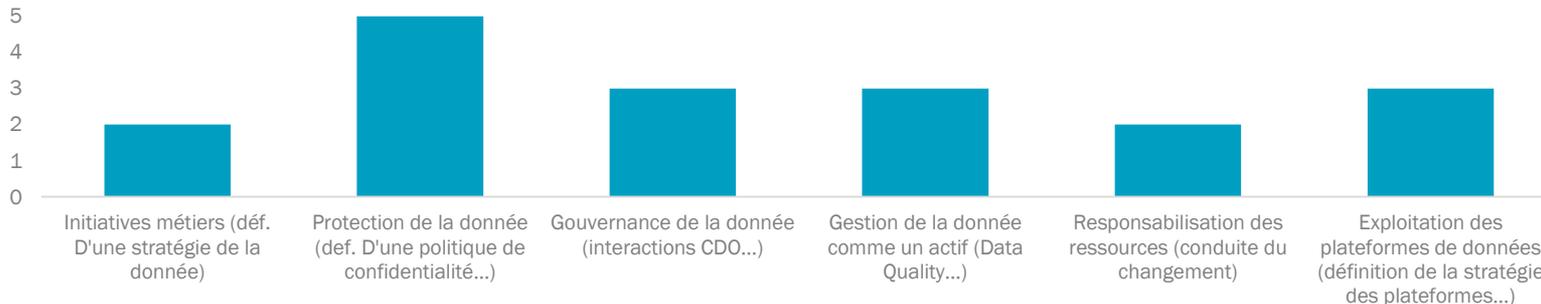
- Les rapports hiérarchiques et la prise de décision



## Personnes

- Responsabilité et niveau de compétence des acteurs

## Mesure de la place occupée par la culture de la donnée qui doit mettre en évidence des forces et faiblesses



# La mise en place d'un Data Management Office : les objectifs et priorités



Définir les **objectifs** et les **priorités**

## Être clair sur les objectifs atteignables



# La mise en place d'un Data Management Office : le DMO, par nature une fonction centrale, ne ressemble à aucune des fonctions existantes. Une gouvernance et des rôles propres sont nécessaires

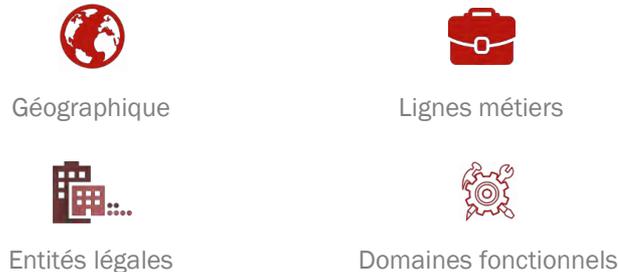


Définir le **modèle de fonctionnement** du DMO le plus **optimal** et **approprié** pour l'entreprise

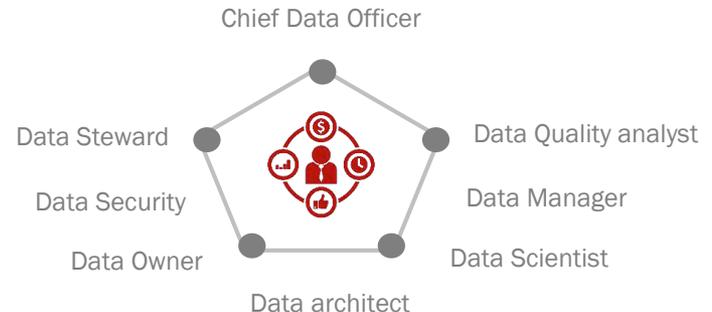
Définir un **modèle de fonctionnement du DMO** en fonction de la maturité de l'entreprise qui permettra l'articulation des rôles, des responsabilités et des process de prise de décision (comment les personnes interagiront entre elles)



La fonction DMO doit s'adapter à 4 dimensions principales



Fonctions à **créer, positionner, dimensionner et animer** (hiérarchique vs fonctionnelle, budgets)



## Focus sur les différents modèles de DMO

### Décentralisé

- Multiples comités entre rôles business et rôles IT

### Réseau

- Connexions parmi les personnes qui forment un réseau

### Hybride

- Interactions entre un leader identifié et des business unit décentralisées
- Comités composés de représentants business

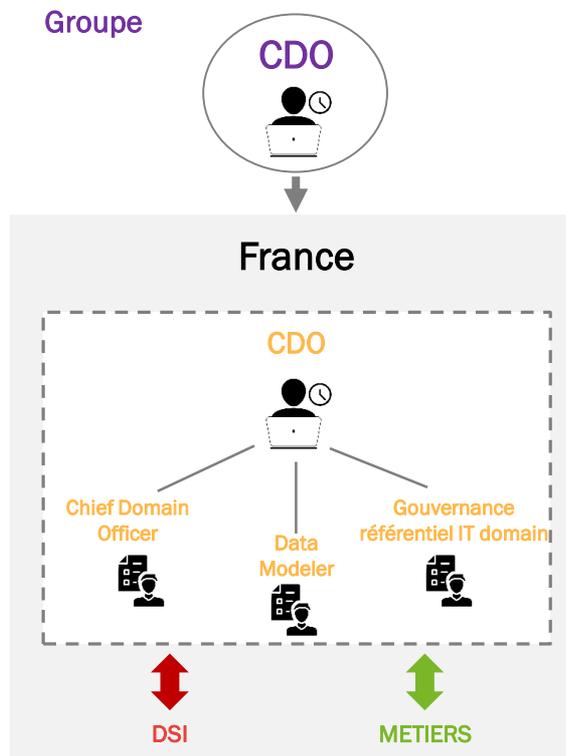
### Fédéral

- Stratégie centralisée au niveau groupe
- Exécution décentralisée via plusieurs DMO

### Centralisé

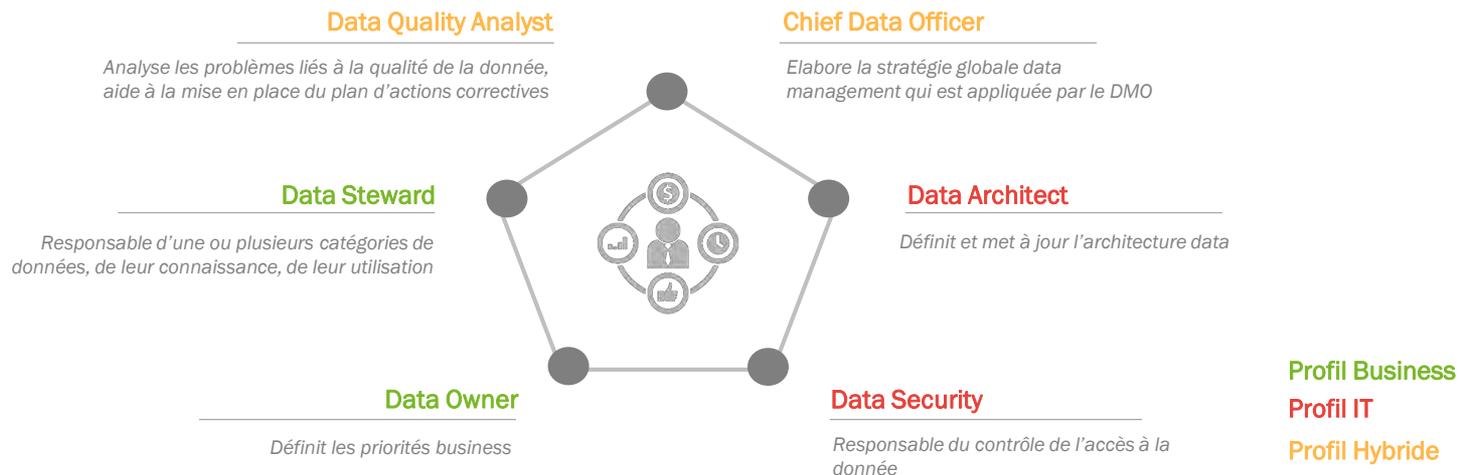
- Prise de décision assurée par un unique leader, responsable de la gouvernance, qualité, architecture, etc.

## Exemple d'une organisation Data Management



Structure groupe fédérale : un CDO en centrale et plusieurs CDO dans chaque entité du groupe

## Focus sur les différents objectifs / fonctions à mettre en œuvre...



## ...Qui doivent servir 3 objectifs



Fédérer les différents acteurs de l'entreprises mais aussi entre les différentes entités



Mettre en place des actions stratégiques



Mettre en place une initiative de « gouvernance de la donnée »



# La mise en place d'un Data Management Office : construire le DMO

## 4

### Construire le DMO



- Identifier les participants actuels au management de la data et les participants aux comités
- Identifier, analyser et impliquer les parties prenantes



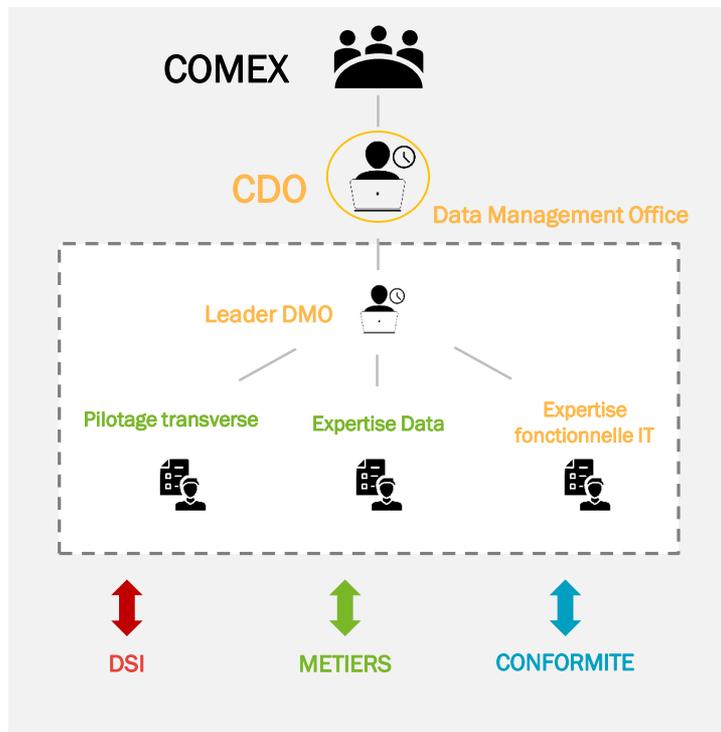
**Comment financer le DMO** : par exemple en créant un DMO réglementaire.

- ▶ Environ 80% des activités du DMO ont un volet réglementaire ce qui facilite l'approbation des sponsors pour la création de cette nouvelle structure et l'ouverture de plusieurs postes



# La mise en place d'un Data Management Office

## Quelle dimension et quel rattachement hiérarchique ?



- Le CDO France est attaché à la Direction Data, Marque et Marketing, dont le responsable est un membre du COMEX

- Les lignes stratégiques data majeures de l'entité en France et les budgets sont validés par une instance formée de 3 membres du COMEX : représentant Data, Marque et Marketing, représentant DSI et représentant Secrétariat Général. Ces 3 représentants sont les sponsors du DMO et les décideurs finaux
- Certains rôles du Data Management Office peuvent rester dans les équipes métiers (non centralisés)

# Sommaire

---

1

Nos constats concernant la gestion de la donnée dans les banques

2

Le Data Management, une transformation de l'organisation...

3

**...Mais également une transformation du SI**

4

Les éditeurs de logiciels proposant des solutions de gestion de la donnée

5

Ailancy, notre proposition de valeur basée sur une démarche et des expériences



## Via une refonte de l'architecture

L'architecture doit répondre à un certain nombre de principes :



**Faciliter l'accès aux données tout en veillant à l'adaptabilité :**  
connecter les sources de données et anticiper de nouveaux besoins



Minimisation des coûts de gestion et de développement



**End to End Data Management :** optimiser son data warehouse grâce à des outils de gestion centralisée des données et des SI



Meilleure gouvernance et gestion des risques



**Créer / rationaliser les référentiels :** optimiser son data lake



Pouvoir faire des **requêtes interactives** en temps réel



Plus grande maîtrise des processus



Concevoir une **architecture** capable de **répondre aux exigences de contrôle et de gouvernance**



Plus grande fiabilité des données



Garantir l'**unicité et l'intégrité** de la donnée



Amélioration de la qualité de service auprès des utilisateurs de la donnée



Faciliter l'adoption d'une **architecture orientée service**

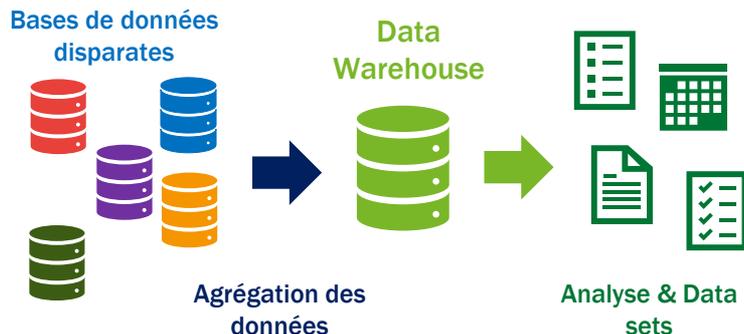


## Via la mise en place d'un entrepôt de données : Data Lake & Data Warehouse

Le **Data Lake** est un référentiel de données permettant de stocker une très large quantité de données brutes dans le format natif du système d'origine pour une durée indéterminée.

Les données brutes peuvent être :

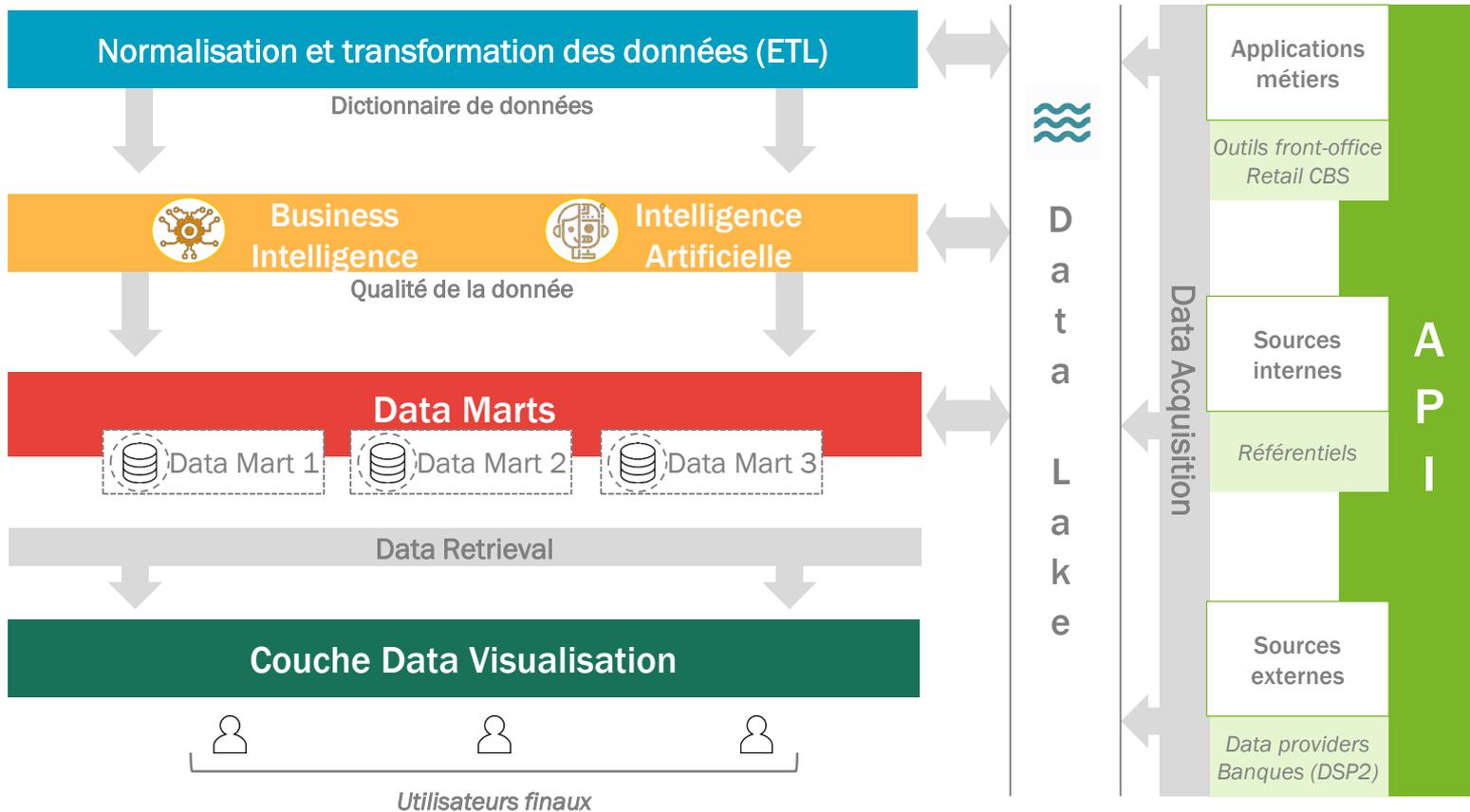
- ✓ Structurées
- ✓ Non structurées
- ✓ Binaires



Le **Data Warehouse** est une **vision centralisée et universelle** de toutes les informations de l'entreprise. C'est une structure qui a pour but, contrairement aux bases de données, de **regrouper les données structurées** de l'entreprise pour des fins analytiques et pour aider à la décision stratégique.

Le **Data Mart** est un référentiel de données plus petit regroupant des attributs pertinents extraits de données brutes.

# Via la mise en œuvre de briques fonctionnelles pour passer vers un modèle data-centric



# Sommaire

---

1

Nos constats concernant la gestion de la donnée dans les banques

2

Le Data Management, une transformation de l'organisation...

3

...Mais également une transformation du SI

4

**Les éditeurs de logiciels proposant des solutions de gestion de la donnée**

5

Ailancy, notre proposition de valeur basée sur une démarche et des expériences

# Quelles fonctionnalités pour un outil de Data Management efficace ?

Les outils de data management sur le marché proposent les fonctionnalités suivantes :

## Qualité de la donnée

- Mesurer et qualifier la qualité de la donnée.
- Identifier et corriger la donnée défectueuse.
- Data lineage : assurer une traçabilité des actions sur la donnée.

## Conformité réglementaire

- Piloter la conformité réglementaire (BCBS 239, Solvency 2, GDPR, etc.)

## Interface de gouvernance

- Distribution des rôles data
- Répartition des ressources
- Gestion des Data domains
- Analyse des Data & remédiation
- Identification & Analyse d'impacts
- Dashboards

## Glossaire

- Glossaire sémantique permettant une recherche intuitive.
- Partage d'un langage commun
- Définition des données, processus, règles de qualité, indicateurs, etc.
- Spécification des attributs & segmentation

## Analytics

- Création d'indicateurs de pilotage
- Identification des tendances cachées, des corrélations inconnues, des tendances du marché, les préférences des clients et d'autres informations commerciales utiles.
- Automatisation des reportings



# Les solutions recensées

## Exemple de fonctionnalités d'un éditeur



Global Data Excellence est basé en Suisse et a travaillé pour 18 clients en Suisse, France, Autriche, Allemagne et aux Pays Bas. GDE propose un cadre méthodologique (DEF), une plateforme (DEMS) et un outil d'évaluation de la maturité (DEMA).

### Description de la plateforme DEMS

#### Fonctionnalités du produit

- ▶ **Qualité de la donnée et Data lineage** : Permet de mesurer l'impact des données non conformes et de modifier les erreurs à la source. Propose une navigation graphique.
- ▶ **Interface de gouvernance** : My network analyse l'organisation et propose un modèle de gouvernance adapté à l'entreprise. Il permet l'attribution du stewardship à plusieurs niveaux.
- ▶ **Conformité réglementaire** : permet de gérer la politique des données de l'entreprise et d'obtempérer avec les directives comme RGPD.
- ▶ **Glossaire sémantique métier** : permet de stocker dans un répertoire centralisé tous les détails de la terminologie utilisée et aide à visualiser les définitions métier et de données par contextes.
- ▶ **Automatisation de l'Analytics** : Graphes et key value indicators. Possibilité de fixer des objectifs pour ces indicateurs. Possibilité d'importer des reportings et des règles dans l'outil et d'exporter les résultats.

## Editeurs proposant des solutions de gestion des données



# Sommaire

---

1

Nos constats concernant la gestion de la donnée dans les banques

2

Le Data Management, une transformation de l'organisation...

3

...Mais également une transformation du SI

4

Les éditeurs de logiciels proposant des solutions de gestion de la donnée

5

**Ailancy, notre proposition de valeur basée sur une démarche et des expériences**

## À travers la sensibilisation des acteurs,...



En dehors des projets réglementaires (RGPD, BCBS239) et des projets pouvant démontrer un ROI, le levier du DMO repose sur une **stratégie de conduite du changement** en 3 grandes étapes **impliquant toute l'organisation** - profils utilisateurs de data (data scientists) ou non (autres métiers), top management, publics externes

1

**Sensibilisation aux risques** (*perte ou vol des données, dégradation d'image, divulgation d'informations sensibles...*) et **transmission des nombreuses opportunités d'exploitation** (*leviers d'efficacité, opportunité de développement ou de création de nouvelles offres...*)



**État des lieux des données et usages existants**  
**Formations sensibilisation**

2

**Mobilisation** via **l'expérimentation / le prototypage, la création de communautés** et un important **travail de communication**



**Charte** comme outil de partage des valeurs autour de l'utilisation des données en interne mais aussi avec son écosystème et comme outil de communication

3

**Généralisation** : les données constituent désormais une ressource connue et utilisée largement tant à des fins de performance opérationnelle qu'à des fins d'innovation



**Animation d'écosystème**  
**Formations spécifique métier**

**Définir un plan de transformation réaliste et pragmatique mélangeant des actions de CT et LT en fonction des contraintes réglementaires et business**



## ...Une vision stratégique court et moyen terme,...

### Plan projet moyen / long terme

 Cartographie

 Infrastructure IT

### Plan projet court / moyen terme

#### Conformité / Réglementaire

- RGPD
- BCBS239

#### Remédiation/Mise en qualité

- Reporting MIF2
- KYC
- Adresses

#### Baisse des coûts

- Rationalisation IT
- Fournisseurs données
- Outsourcing

### Augmentation des revenus / Lutte contre l'attrition

- Cross-selling
- Ciblage clients
- Rétention

Arbitrer les projets sur la base du ROI

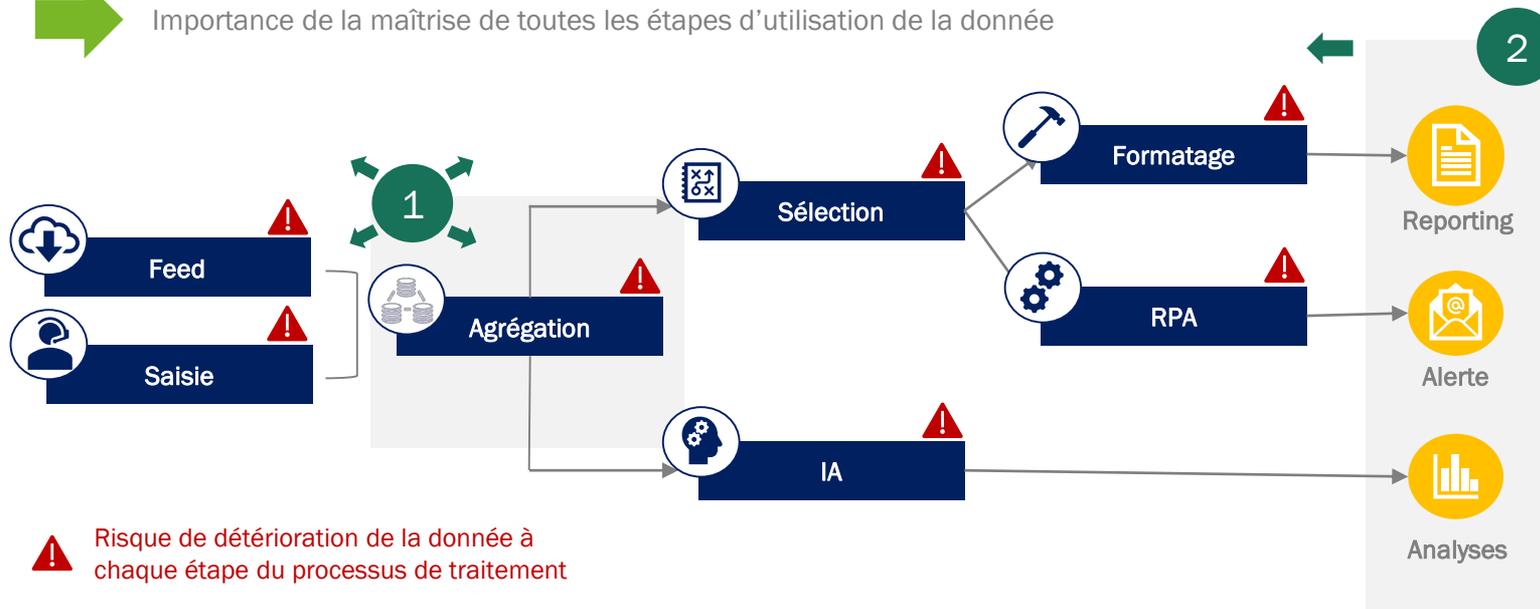
Choisir les projets stratégiques sur lesquels embarquer les contraintes data



# ...Un savoir faire autour de la qualité de la donnée



Importance de la maîtrise de toutes les étapes d'utilisation de la donnée



**!** Risque de détérioration de la donnée à chaque étape du processus de traitement

## 1 Cartographie et rationalisation

Approche par la donnée

Systematisation de l'analyse qualité par donnée  
En lien fort avec la rationalisation de l'architecture

## 2 Plan de remédiation Root-Cause analysis

Approche par les constats

A partir d'anomalies constatées, data lineage,  
analyse de causalité et plan de correction ciblé



## ...Et par où commencer pour maintenir la qualité de la donnée ?

Concrètement, Ailancy peut vous accompagner sur vos travaux de **cartographie de la donnée** ainsi que sur la mise en place d'un **dispositif de contrôle maîtrisé**

### Cartographie de la donnée

Normalisation de la donnée autour des métiers, de son propriétaire, des usages, des langues, de la confidentialité...

Recueil partagé au sein de l'entreprise

Centralisation de la connaissance sur les données et des référentiels, propriété des métiers

Définition du cycle de vie de chacune des données et de la politique de purge et de l'archivage

### Dispositif de contrôle

Contrôle de qualité référençant chacune des données au travers de KPI

Contrôle applicatif porté par les systèmes d'application (*Exhaustivité, précision, conformité aux délais et niveau de sécurité*)

Contrôle technique vérifiant l'intégrité de la donnée, avec un focus sur les points de capture de la donnée, les traitements manuels, les agrégations et les transformations

Mise en place de chantiers de fiabilisation de la donnée facilitant les processus de réconciliation

▶ Définir le dictionnaire sur la base de normes externes (ISO) pour faciliter la compréhension entre métiers et avec les tiers (clients, fournisseurs, partenaires)

### 3 leviers pour valoriser la data



#### Valorisation des données par des tiers

- Mettre à disposition des données issues de différentes sources internes / externes que les clients pourront utiliser pour construire leurs propres reportings
- Construire des analyses à partir des données mises à disposition
- Mise à disposition d'API qui permettront aux clients finaux de disposer de toutes leurs informations bancaires (DSP2)



#### Amélioration des services clients



- Améliorer la relation client (tous les collaborateurs peuvent avoir accès aux mêmes informations sur le client, offrant une vision 360)
- Statistiques et reportings à valeur ajoutée
- Création d'indices et de benchmarks
- Conseil / aide à la décision
- Meilleure connaissance du client, adéquation entre ses attentes et les produits/services conçus pour lui



#### Outsourcer les activités non stratégiques

- Outsourcer les référentiels



# Ailancy peut vous accompagner sur l'ensemble de vos sujets Data Management



Choix d'organisation Data  
Management Office



Pilotage de la transformation globale et  
gestion du changement

- Mise en conformité (RGPD, BCBS239...)
- Audit de qualité de la donnée et plan de remédiation
- Plan d'optimisation des coûts de la donnée
- Identification des opportunités de valorisation de la donnée
- Audit de l'architecture et définition de l'architecture fonctionnelle cible
- Lancement d'une action promotionnelle de la donnée





# Panorama des missions Data

Conf

/

Rég



- ▶ Cadrage impacts et définition du plan de mise en conformité GDPR
- ▶ Direction des projets de mise en conformité avec GDPR
- ▶ Assistance pilotage programme Risk Data Aggregation & Reporting
- ▶ Accompagnement du projet BCBS239
- ▶ Cartographie des référentiels et définition du dictionnaire de données
- ▶ Cadrage impacts mise en œuvre directive droits des actionnaires

DMO

/

Change



- ▶ Mise en œuvre de la fonction Data Management Office
- ▶ Définition de la gouvernance data transverse et formation à la propriété de la data
- ▶ Audit de l'activité d'administration des référentiels static market data
- ▶ Mise en œuvre d'une fonction référentiel transversale aux opérations
- ▶ Pilotage projet Data Quality Improvement, sélection et configuration d'un dictionnaire de données et d'un Quality Plan
- ▶ Définition de la gouvernance des contacts externes

IT



- ▶ Définition du TOM Ops & IT pour l'administration du référentiel pay-off
- ▶ Définition du TOM market data et OST et gestion de RFP
- ▶ Pilotage du déploiement du référentiel produits
- ▶ RFP pour la mise en place d'un CRM et pilotage de la mise en œuvre
- ▶ Définition d'une nouvelle architecture data

Qualité



- ▶ Accompagnement à la remédiation en vue de l'audit du régulateur US
- ▶ Optimisation des process KYC
- ▶ Etude des opportunités mutualisation référentiel de Place & KYC
- ▶ Pilotage des actions de mise en qualité des adresses postales

Valo



- ▶ Identification des cas d'usage clients pour monétiser la data
- ▶ Réflexion sur les cas d'usage partagés des données référentiels

## Publications et événements



**Data Management : 12 bonnes pratiques pour réussir sa transformation**



**Les données aux services de l'expérience client**



**RGPD: impacts et enjeux de mise en œuvre**





Cabinet de conseil en  
organisation et management  
de référence  
spécialisé dans l'industrie  
financière

### Structuré autour de trois Business Teams

1. Banque de détail et services financiers spécialisés (SFS)
2. Services d'investissement et gestion d'actifs
3. Assurances, santé et prévoyance

*Notre métier consiste à vous aider à construire le futur de vos métiers et de vos organisations*

*Nous vous accompagnons dans vos **réflexions stratégiques** et nous vous assistons dans la **mise en œuvre** de vos décisions*



# 120

Effectif

au 31 décembre 2018

# 670

Missions  
réalisées



*¼ de missions internationales*

# Parité



Chiffre d'affaires  
(M€)



Date de création

# 2008

# 100%

# indépendant

# 9 Associés



# Une forte expérience

## des projets de Transformation complexes



### Élaborer la stratégie de développement

- > Étude de marché et positionnement stratégique
- > Stratégies opérationnelles
- > Cadrage et accompagnement de projets de développement et de distribution



### Conduire de grands projets de transformation

- > Pilotage de programme
- > Dispositifs PMO



### Améliorer la compétitivité de l'organisation

- > Refonte de processus et de l'organisation
- > Accompagnement de restructurations et fusions
- > Recherche de partenariats, d'outsourcing et de synergies



### Faire évoluer le Système d'information

- > Schéma directeur informatique
- > Choix de progiciels
- > Spécifications métier



### S'adapter aux contraintes réglementaires

- > MIF II, Loi Macron, DSP2, PRIIPS, ...
- > Veille, Analyse d'impacts
- > Optimisation du risk management et du dispositif de conformité



### Réussir sa transition digitale

- > Open Banking
- > Robotisation, Blockchain
- > Vente à distance
- > Culture digitale

Des interventions sur des missions de Banque de Détail des phases de cadrage jusqu'à la mise en œuvre.

Une connaissance transverse des problématiques du marché et des différents métiers.



## Vos contacts

**Guillaume Louvet – Senior Manager**

guillaume.louvet@ailancy.com

Tel : +33 6 89 50 51 24

**Léah Seeli - Consultante**

leah.seeli@ailancy.com

Tel : +33 6 75 02 34 47



[www.ailancy.com](http://www.ailancy.com)

Ailancy 

32, rue de Ponthieu

75008 Paris

Tel : +33 (0)1 80 18 11 60