



CGI BUSINESS
CONSULTING

N°8

??????????????

CHROMATIQUE

Data

*Gouvernance des données &
Chief Data Officer*



SOMMAIRE

Editorial	03
Des origines de la donnée massive vers l'informatique décisionnel	04
Les grandes lois du big data	
Rencontre avec Euroclear : Pierre Delville, Chief Data Officer Sabine Leclercq, Communication/PR	07
Data et reportings réglementaires finance : contrainte ou opportunité ?	10
L'exemple de la mise en place d'AnaCredit	
Rencontre avec SG AFMO : Jean-Luc Robieux, Chief Data Officer	12
La data au service du CRM (Customer Relationship Management)	16
Le Net Promoter Score (NPS) comme KPI	
Les critères ESG & le défi de la donnée	19
La donnée au service d'un monde meilleur	
Rencontre avec HSBC Europe : Guy Pharaon, Chief Data Officer	21
L'importance croissante des directions des risques opérationnels dans les dispositifs de sécurité informatique	23

EDITORIAL



Christophe Da Cunha et Franck Benzoni
Associés du Groupe Harwell Management

Fort du précédent numéro sur l'innovation, nous avons décidé de produire cette chromatique sous l'angle de la donnée. Aujourd'hui, la data est au cœur des enjeux business du fait de la transformation économique et numérique en cours ce qui suppose aussi des changements culturels. Nous aimerions insister plus particulièrement sur le potentiel d'offres autour de la data.

C'est dans ce cadre que l'on trouve de nombreuses initiatives en matière de prestation de conseil sur le marché. **La data science** permet l'identification ciblée d'applications concrètes faisant un lien entre l'expertise commerciale et le marketing. Plusieurs offres peuvent être développées : performance marketing et commerciale (relation et expérience client, conception produit), gestion des risques et performance financière (modélisation, détection, prévention, planification), efficacité opérationnelle de la production (optimisation, maintenance prédictive, smart alarming, smart grids).

La data intelligence permet l'automatisation du back office et le déploiement de robots. On déploie ainsi la prise de décision à partir de l'analyse de données, et des projets blockchain émergents. La data intelligence va également permettre de découvrir la valeur des données et l'évaluation de son potentiel en assurant ainsi la confiance. Les interfaces ergonomiques (data viz) vont permettre aussi de prédire et d'optimiser le couple rendement risque en identifiant les opportunités. La data intelligence permettra enfin d'héberger et d'intégrer des solutions dans les systèmes et les processus quotidiens. Dans une première partie nous allons revenir sur l'histoire de la data et insister sur les progrès techniques qui ont participé à l'avènement de la donnée massive. Ce premier article sera suivi de l'ITW de Pierre Deville (Chief Data Officer d'Euroclear) et de Sabine Leclerc (Communication/PR d'Euroclear). Cette interview va nous permettre d'appréhender leur vision sur l'évolution récente de la data et ses perspectives sans oublier les impacts directs sur l'évolution du métier de Chief Data Officer. Nous poursuivrons ensuite avec un article de nos experts « Finance » sur la data et les reporting réglementaires et financiers : une contrainte ou une opportunité ? Avec un focus particulièrement éclairant sur la mise en place d'AnaCrédit. Cet article sera suivi de l'ITW de Jean-Luc Robieux Chief Data Officer de SG AFMO qui montre comment la crise financière a renforcé le rôle du CDO. Vient ensuite l'article de nos experts retail, qui se proposent de poser les enjeux de la data en lien avec le CRM dans la banque de détail. Un article sur les critères ESG & le défi de la donnée, nous éclairera sur l'utilisation de la donnée au service d'un monde meilleur. C'est Guy Pharao Chief Data Officer d'HSBC Europe qui clôturera la série d'ITW avec de nombreux éléments de volumétrie d'un dispositif centré sur la data. L'article sur l'importance croissante des directions opérationnelles dans les dispositifs de sécurité IT clôturera ce numéro. Nous en profitons pour remercier nos clients pour leur disponibilité, c'est probablement de cette interaction entre les besoins de nos clients et nos réflexions que naîtront les meilleures collaborations. Nous vous souhaitons une excellente lecture à tous ainsi que de heureuses fêtes et une grande année 2020.

*Nous vous souhaitons à tous
une très bonne lecture !*

C. Da Cunha
F. Benzoni

DES ORIGINES DE LA DONNÉE MASSIVE VERS L'INFORMATIQUE DÉCISIONNEL

Les grandes lois du big data

Télécoms et IT, santé, distribution, énergies, média, le divertissement, ainsi que la finance et les loisirs – de nouveaux acteurs parviennent à bouleverser des écosystèmes entiers à partir de la donnée en quelques années seulement. Comment les banques peuvent-elles se réorganiser autour de la donnée ? Quelle pourrait être l'organisation optimale pour maximiser ainsi la valeur des données dont elles disposent déjà ? Nous allons tenter de répondre à ces questions dans cette chromatique. Mais pour l'heure, un peu d'histoire en prenant l'angle du Big Data.

Le terme « Big Data », apparaît pour la première fois en 1997 dans un article scientifique présentant les défis technologiques à relever pour visualiser « les grands ensembles de données. » Le Big Data résulte de l'accroissement rapide de la quantité de données générées chaque jour. L'impossibilité de traiter des jeux de données du fait de leur taille via les infrastructures et les capacités technologiques en place en fait un vrai défi à relever.

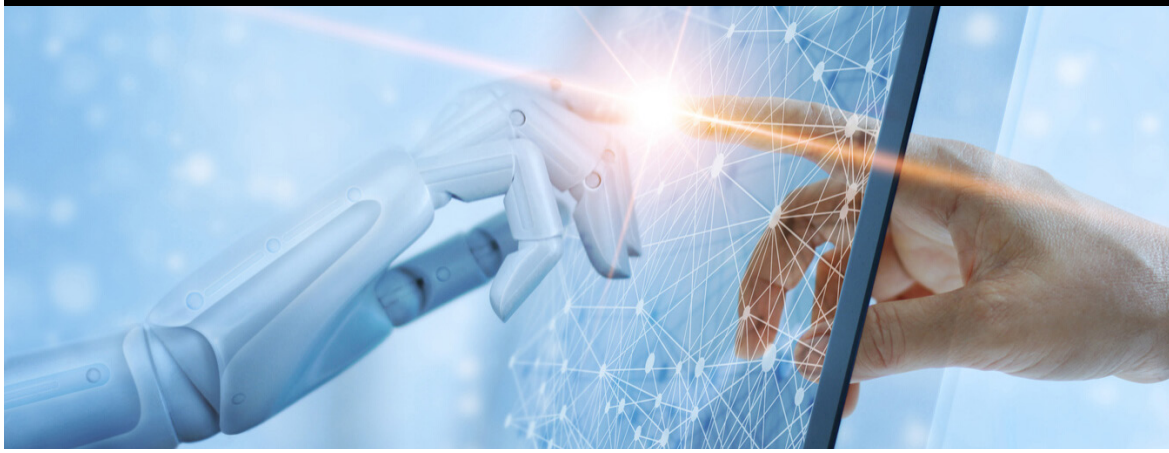


DES PROGRÈS TECHNIQUES QUI ONT PARTICIPÉ À L'AVÈNEMENT DE LA DONNÉE MASSIVE

Les progrès techniques conduisant au Big Data se sont fait sur 4 plans, chacun décrit sous la forme d'une loi, dont la plus connue est celle de Moore pour les capacités de traitement. Les autres portent sur la densité de stockage (loi de Kryder), la capacité des réseaux (loi de Nielsen). A ces lois s'ajoute le paradoxe de Jevon sur la consommation des ressources.

La loi de Moore

En 1965, Gordon E. Moore, co-fondateur d'Intel, constate que « la complexité des semi-conducteurs proposés en entrée de gamme » double à coût constant tous les deux ans. C'est la première loi de Moore. En 1975, Moore



reformule sa première loi en posant que le nombre de transistors des microprocesseurs sur une puce de silicium double tous les deux ans. Il ne s'agit aucunement d'une loi physique mais d'une observation qui s'est vérifiée entre 1971 et 2001, la densité des microprocesseurs doublant toutes les 1,96 années. En conséquence, toute machine basée sur un processeur, est devenue de moins en moins coûteuse et de plus en plus puissante.

Bob Landstorm, « The laws of technology: driving demand in the data center », Interxion, 11 juin 2014.

➤ **La loi de Kryder** La loi de Kryder établit que les disques magnétiques voient leur densité de stockage doubler tous les 13 mois, entraînant une chute du coût des stockages de données. Une fois la limite des disques durs magnétiques atteinte, de nouvelles technologies de stockage fondées sur des transistors (nommé disque électronique ou SSD) ont pris le relais, ajoutant la loi de Moore à celle de Kryder.

Depuis 1996 le stockage digital d'une donnée coûte moins cher que son stockage analogique. Les technologies Compactflash dans les années 2000 ont fait tomber le coût de sauvegarde aux alentours de 1 dollar le Gigaoctet (Go), et en 2014 Google proposait un abonnement mensuel au Cloud pour 0,0072 dollar le Go.

Martin Hilbert et Priscila Lopez estiment qu'entre 1986 et 2007 le taux de croissance annuel moyen de la capacité de stockage mondiale a été de 25%.

➤ **La loi de Nielsen**
Jakob Nielsen, spécialiste des interactions homme-machine a postulé en 1998 que le débit de la connexion domestique à Internet augmente de 50% tous les ans. Selon Nielsen, la consommation croissante de données des utilisateurs génère une augmentation du besoin en capacités de traitement dans les data centers, créant ainsi un cercle de demande autoalimenté qui contribue à l'accélération de la vitesse des réseaux.

➤ **Le paradoxe de Jevons**
Bien avant l'informatique, l'économiste anglais William Stanley Jevons observa en 1865 que la consommation de charbon connut un pic de demande après l'introduction de la machine à vapeur de Watt, quand bien même celle-ci était moins gourmande en énergie que celle de Newcomen, son prédécesseur. La machine à vapeur de Watt a amélioré l'efficacité et donc augmenté la rentabilité du charbon, ce qui a eu pour effet de généraliser son emploi augmentant en retour la consommation de charbon.

Le paradoxe de Jevons démontre que l'efficacité d'exploitation d'une ressource tend à en généraliser et à en diversifier les usages, faisant augmenter la demande globale. Ainsi, chaque étape de l'informatique, loin d'assouvir nos envies et nos besoins, ne fait qu'augmenter la demande en informatique. Le corollaire de ce besoin croissant est la quantité de données produites.



À l'image des moteurs de recherche qui ont transformé notre manière d'accéder aux informations, d'autres formes de Big Data sont en mesure et en passe de transformer les activités des entreprises, des chercheurs, des médecins et des équipes de renseignements et de défense gouvernementale... Le Big data est probablement la plus grande innovation dans le domaine de l'informatique de ces 10 dernières années. Nous commençons à peine à apercevoir son potentiel pour collecter, organiser et traiter les données dans tous les aspects du quotidien.

**Bryant, Katz et
Lazowska**

Dix ans après la première apparition du terme Big Data, ce concept s'est progressivement diffusé. En 2008 Bryant, Katz et Lazowska vont définitivement le crédibiliser en l'expliquant : « À l'image des moteurs de recherche qui ont transformé notre manière d'accéder aux informations, d'autres formes de Big Data sont en mesure et en passe de transformer les activités des entreprises, des chercheurs, des médecins et des équipes de renseignements et de défense gouvernementale... Le Big data est probablement la plus grande innovation dans le domaine de l'informatique de ces 10 dernières années. Nous commençons à peine à apercevoir son potentiel pour collecter, organiser et traiter les données dans tous les aspects du quotidien. »

Néanmoins le Big Data ne se définit pas uniquement par la quantité de données traitées. La science des données se caractérise par la loi des 5V que sont : le volume, la variété, la vitesse d'acquisition et de transmission, la véracité, la valeur.

Le parallèle est ici immédiat avec les lois de Moore, de Kryder, et de Nielsen. On parlera de démarche Big Data uniquement quand au moins deux des trois dimensions suivantes : volume, variété et vitesse sont impliquées dans le traitement des données.

L'histoire de la data montre que la recherche d'économie d'échelle fondée sur le pétrole des entreprises – la donnée – s'est faite dans une logique de démultiplication de la capacité de décision grâce à l'enrichissement à moindre coût de l'information. C'est l'informatique décisionnelle qui va permettre aux organisations d'optimiser le couple « risque - rentabilité » à partir de la pertinence de la donnée et sa démultiplication. C'est la démultiplication opérationnelle du volume de plus en plus conséquent de données à gérer dans les entreprises, qui a créé le concept de big data et management de la donnée. Un vaste sujet en perspective ce d'autant plus qu'elle va de plus en plus constituer l'input de leviers technologiques comme l'IA ou même les robots advisors, l'IoT...

VERS UNE NOUVELLE STRATÉGIE DE LA DONNÉE

Rencontre avec EUROCLEAR

Pierre Delville
Chief Data Officer

Sabine Leclercq
Communication/PR



Quelle est votre vision sur l'évolution récente de la data et sur son évolution à court, moyen, long terme (2, 5, 10 ans) ?

Nous sommes quasiment passés d'un extrême à l'autre : d'une situation de déficit (insuffisance de données, difficultés d'accès, données incomplètes,...) nécessitant des approches par échantillonnage et des compléments qualitatifs ; à une situation de surabondance, de facilité d'accès et de données complètes et détaillées plus que de besoin.

Cette évolution pose la question fondamentale de la gestion de la donnée.

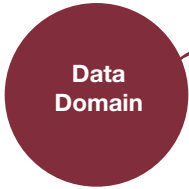
À ce titre, cette évolution nous paraît être comparable à celle du secteur pétrolier, à la fois sur la matière première même et sur la nécessité d'une bonne gestion de celle-ci. En effet, si l'on considère un baril de pétrole brut, sa valeur est fortement inférieure au prix de l'essence à la pompe. C'est la chaîne de valeur de sa transformation qui lui confère et lui donne son utilité finale. Il en est de même de la donnée.

Par ailleurs, tout comme la crise pétrolière des années 70 entraîna une conscientisation quant au besoin d'une gestion plus intelligente du pétrole. Nous pourrions voir l'émergence d'une « crise de la donnée » – peut-être sous la forme d'une crise de la cybersécurité – avec potentiellement le même effet de conscientisation d'une bonne gestion de la donnée, notamment à cause de la problématique du hacking des données liées aux objets connectés.

Ce changement de paradigme est aussi comparable à ce que l'on observe au niveau de la photographie : nous sommes passés d'une limite de capacité des appareils à 24 ou 36 prises, obligeant une gestion rigoureuse de prises de vues ; à une situation d'accumulation de centaines (voire milliers) de photos sur son smartphone (et la majorité de ces photos ne seront sans doute jamais consultées). De la même manière, dans un contexte de réduction des coûts de stockage des données – et face au gaspillage potentiel que cela pourrait induire – se posera la question d'une gestion efficace et bien pensée de la masse des données disponibles.

GOUVERNANCE DE LA DONNÉE – BUSINESS DATA MANAGEMENT


Data Steward
Responsable de
la donnée



INFRASTRUCTURE DE LA DONNÉE




Data Custodian
Responsable de
l'infrastructure

Dans ce cadre, comment voyez-vous évoluer la Fonction de Chief Data Officer (CDO) et la « Fonction Data » (en tant que fonction support) ? Quels en sont, pour vous, les principaux défis à court/moyen/long terme ?

La Fonction de CDO et la Fonction Data en tant que fonction support se cherchent encore et ne sont pas clairement définies. Contrairement à d'autres fonctions plus matures telles que celle du CFO, du CIO ou du Chief HR Officer par exemple. Force est de constater que, à ce stade, le « parcours type » et le « job description type » du CDO n'existent pas encore.

On constate d'ailleurs aujourd'hui que la durée moyenne en poste d'un CDO est de 2 à 3 ans ; ce qui est très court pour une fonction critique de nos jours, dans un contexte de changement de paradigme, et qui nécessite un effort de pédagogie important, tant à l'égard du top management que du terrain.

A terme, l'évolution de la Fonction sera dictée par ce qui en constitue son principal défi, à savoir celui de l'établissement d'une gouvernance de la donnée – le Business Management of Data – avec des responsabilités claires sur base d'une cartographie précise de l'ensemble des données et couvrant l'entièreté de leur cycle de vie. Ce défi de la gouvernance en induit naturellement un autre dans le chef du CDO : celui d'assurer le rôle de « chef d'orchestre de la donnée » entre toutes ses parties prenantes au sein de l'entreprise.

Quelle est votre vision sur l'adéquation (et/ou la nécessité de changement) des processus aux défis que posent la data ?

Jusqu'à présent, les efforts se sont concentrés sur la mise en place et la gestion de l'utilisation des données (rapports, advanced analytics, data monetisation, ...) ainsi que de l'infrastructure des données (databases, datawarehouses, data lakes, ...). Or, l'articulation des processus liés aux données doit permettre d'apporter une réponse opérationnelle au défi organisationnel que représente le Business Management of Data, comme véritable clef de voûte du rôle du CDO.

Dans un contexte de multiplicité des données appelant parfois des processus différents en fonction de la nature de celles-ci, il est essentiel que les processus s'articulent autour d'un dénominateur commun qui permette une gestion efficace et coordonnée de l'infrastructure et de la gouvernance de la donnée.

A terme, dans une volonté d'efficacité opérationnelle, on pourrait imaginer une automatisation de la gestion des processus, notamment en ce qui concerne les processus liés à la qualité des données.

Le CDO est le chef d'orchestre et le leader du changement.



Quelle est votre vision sur les outils d'avenir ? A titre d'exemple, voyez-vous en l'intelligence artificielle un outil pertinent de facilitation du traitement de la donnée ? En voyez-vous d'autres ?

Nous sommes aujourd'hui dans une phase de transition. Le manque de maturité de la Fonction et l'absence de vision claire quant à ses objectifs se traduit également dans les outils : il n'y a aujourd'hui pas de standard clairement établi et, dans la mesure où aucun outil n'adresse la problématique des données de manière exhaustive, le principal défi consiste à faire fonctionner la combinaison d'outils existants la plus appropriée par rapport aux contraintes d'infrastructure (intégrée aux SI existants) et aux objectifs de l'entreprise (et du Business Management of Data). Le syndrome du 'Grand Architecte de l'Univers' travaillant seul, en tour d'ivoire et en en sortant avec une « vision architecturale » a des limites car, cette vision pourrait ne pas répondre à des questions essentielles et très concrètes telles que le coût, le temps de traitement, ou encore la valeur ajoutée attendue. En matière d'intelligence artificielle – et d'automatisation autonome au sens large – l'aspect technique ne doit pas occulter le caractère éthique de la chose. De manière générale, qu'il s'agisse d'intelligence artificielle ou des outils d'avenir qui émergeront, leur utilisation devra s'inscrire dans le cadre d'un Business Management of Data intelligent, responsable et humain. La question du capital humain est très importante et soulève une question à la fois éthique et sociale dans le contexte de transformation actuel.

Etant donné les impacts attendus, quelle est votre vision sur l'évolution du socle de compétences des collaborateurs pour pouvoir adresser tous les défis liés à la data ?

Une question éthique d'abord parce que, comme tout progrès technique, il est important que celui-ci soit utilisé à bon escient en tenant compte de son impact sur la société. Une question sociale ensuite car, à l'instar de toutes les avancées techniques qui ont marqué l'histoire et qui ont permis de remplacer la force humaine par des outils, le changement de paradigme de la donnée va, de fait, nécessiter une évolution de la société. Autrement dit, la transformation de la Fonction Data va induire un besoin de transformation des gens et de leurs compétences. Cela étant, l'absence d'une définition-type du rôle du CDO et le manque de maturité actuel de la Fonction Data, couplés à une absence de standard technologique, font que les contours du socle de compétences des « collaborateurs de la donnée » ne sont pas encore clairement définis non plus. Dans ce contexte, le CDO, en sa qualité de chef d'orchestre et de leader du changement, a un rôle social et sociétal de garant, un rôle d'accompagnement de ses collaborateurs et un rôle d'orchestration de la transition du capital humain dans ce qui sera le « nouveau monde de la donnée ».

DATA ET REPORTINGS RÉGLEMENTAIRES FINANCE : CONTRAINTE OU OPPORTUNITÉ ?

L'exemple de la mise en place d'Anacredit

A chaque crise financière sa mise en place de reportings réglementaires à destination des régulateurs. La dernière crise de 2008 a d'ailleurs été très productive en la matière avec le LCR, le NSFR, les évolutions sur les exigences bâloises ou encore Anacredit.

De plus en plus granulaire (souvent de niveau transactionnel), chaque nouvelle remontée réglementaire suit un objectif précis (niveaux de liquidité, statistiques sur les crédits accordés) et se base sur un socle de données que l'on qualifie de « classiques » (date de début d'une transaction, encours, pays de résidence de la contrepartie...) complétée d'informations nouvelles (éligibilité au reporting, notations spécifiques...).

Les datas étant la matière première des reportings, la mise en place d'un nouveau reporting réglementaire peut vite se transformer en parcours du combattant pour les équipes projets Finance : le cas d'Anacredit en est un bon exemple.

Exigible depuis le 30 septembre 2018, Anacredit vient agrandir la couverture d'informations mises à disposition par les régulateurs pour ses analyses.

A terme, ces informations détaillées devraient permettre l'accomplissement des missions de l'Eurosystème, du Système Européen des Banques Centrales (SEBC) et du Conseil Européen du Risque Systémique (CERS), et servir de plus à l'analyse des politiques monétaires, à la gestion des risques, à la surveillance de la stabilité financière et à la politique macro-économique et de recherche. Ces données seront enfin utiles à des fins de surveillance bancaire dans le cadre du Mécanisme de Supervision Unique (MSU).

Afin d'être plus précis dans l'analyse des risques, une convergence des informations demandées avec d'autres reportings exigés par ailleurs (IFRS, BCBS) était également attendue.

Constitué de plus d'une centaine d'attributs pour une seule ligne de crédit, la mise en œuvre d'Anacredit a mobilisé les équipes projet pendant plus d'une année, parallèlement à la mise en place très structurante de la norme IFRS 9. Très majoritairement basée sur les Datawarehouses Finance créés ces dernières années, des contrôles (relativement classiques au sein des établissements bancaires) ont été mis en place sur les données extraites pour fiabiliser et roder les chaînes de production : exhaustivité des datas, unicité, cohérence, intégrité référentielle.... En ce sens,



Les reportings réglementaires et financiers ne divergent pas des exploitations de la donnée que peuvent faire des directions Marketing, si ce n'est par leur caractère réglementaire qui oblige à respecter parfaitement les définitions fournies par les directives du régulateur.

les reportings financiers ne divergent pas des exploitations de la donnée que peuvent faire, par exemple, des directions Marketing, grandes consommatrices de datas.

Néanmoins, leur caractère réglementaire oblige à respecter parfaitement les définitions fournies par les directives du régulateur.

Selon les informations à exploiter, plusieurs cas peuvent se présenter :

- * La donnée est présente, correctement fournie par les systèmes de gestion et/ou les chaînes comptables, mais des problématiques de data quality subsistent, notamment en les rapprochant d'autres reportings réglementaires exploitant les mêmes informations, mais avec des différences infimes sur leur définition.
- * La donnée n'existe pas telle quelle, et doit donc être recalculée via des règles de gestion en exploitant des données présentes.
- * La donnée n'existe pas telle quelle et doit être créée pour arriver directement des systèmes de gestion.

A titre d'exemple, 320 règles de gestion ont dû être spécifiées chez un de nos clients pour être incluses dans les data sets spécifiques à Anacredit, sur des données aussi habituelles que l'identifiant du tiers de contrepartie, sa forme juridique ou la date de création d'un contrat que sur des cas plus complexes tel que la déclaration des valeurs négatives des intérêts sur les Intérêts Courus Non Echus (ICNE).

Via le cas d'école d'Anacredit, on comprend dès lors que le coût de mise en œuvre de chaque nouveau reporting réglementaire peut très rapidement grimper car chaque data va avoir sa propre histoire et ses propres problématiques.

Si le lancement d'Anacredit met en exergue une problématique de data quality sur une donnée jusqu'alors peu utilisée, doit-on mettre en œuvre un plan de remédiation spécifique pouvant bénéficier au reste de la banque à plus ou moins long terme ? Ou bien vaut-il mieux mettre en place une solution de contournement à moindre coût ?

Le besoin d'une nouvelle information apparaît pour alimenter ce nouveau reporting, quelle est la solution la plus efficace ? Faire créer la donnée directement dans les systèmes remettants ? Ou bien peut-on chercher à la créer plus en aval dans les data sets via des règles de gestion exploitant des données déjà présentes (avec les questions que cela peut soulever en termes de complexité et de performance) ?

C'est là tout l'enjeu de chaque nouveau reporting réglementaire Finance : les équipes projets Finance doivent œuvrer de concert avec les Architectes fonctionnels et/ou IT pour les aspects de performance, les Chief Data Officer pour les aspects de cohérence du S.I., voire même les équipes Front (Marché et Crédit) pour les saisies de nouvelles données à l'origine des transactions.

Que ce soit en termes de transformation organisationnelle que d'excellence opérationnelle, faire en sorte que les exigences réglementaires et leur besoin en data deviennent une opportunité pour les établissements (et non plus une contrainte) doit ainsi devenir le nouveau challenge des Directions Financières !

Les exigences réglementaires et leur besoin en data peuvent devenir une opportunité pour les établissements financiers.

VERS UNE VALORISATION DU PATRIMOINE DES DONNÉES

Rencontre avec
SG AFMO
Jean-Luc Robieux
Chief Data Officer



(Quelle est votre vision sur l'évolution récente de la data et sur son évolution à court, moyen, long terme (2, 5, 10 ans) ?

Tout d'abord quelques mots d'introduction sur la business unit AFMO pour mieux comprendre le contexte dans lequel la fonction CDO AFMO est exercée chez Société Générale (SG).

AFMO est une business unit qui regroupe les entités de banque de détail pour l'Afrique, la Méditerranée et l'Outre-mer.

En central (siège), on retrouve les directions support (RH, COO...) et métiers (Corporate, Retail, Paiements...), en charge notamment de la définition de la stratégie de la BU. Les filiales possèdent leur propre service informatique ou DSI, en charge des besoins de l'entité, et bénéficient également de moyens mutualisés (CSM-SI). Pour les banques d'Afrique subsaharienne, une captive, SG ABS, a été créée récemment à Casablanca pour gérer toutes les activités de SI précédemment gérées par le Siège à Paris, et plus particulièrement le 'Core Banking System' partagé par ces entités.

Un système (et les compétences MOA/MOE associées), dédié à la partie 'Business Intelligence (BI)' a été mis place récemment chez AFMO, l'ensemble étant exploité à Prague.

Le CDO AFMO est rattaché au CIO (Y. Puyou), au sein du Chief Operating Office. L'équipe compte 7 internes et quelques sous-traitants. Une 'Filière Data' existe (depuis 2016, créée dans la mouvance BCBS239) et fonctionne plutôt bien. Elle regroupe les CDOs des différentes entités du groupe Société Générale (via un reporting fonctionnel) et s'assure de la mise en œuvre de la 'Directive Data' de 2016 qui couvre les domaines de la normalisation, la qualité, la protection des données et qui est intégrée désormais dans le « Code SG ».



Le CDO AFMO participe donc à cette gouvernance groupe, et assure un rôle d'intermédiaire intelligent vis-à-vis des 'CDO relais' dans les banques de sa région. Le CDO AFMO agit également de façon pragmatique et appliquée un rôle d'animateur, coach, support auprès de ses métiers, dans un cadre opérationnel du type 'LOD1' (1^{ère} ligne de défense).

Historiquement, la grande majorité des sujets 'Data' répondait à un besoin réglementaire (BCBS239, GDPR), avec un objectif de 'compliance des données' – c'est la phase 'défensive'. Cela a été l'occasion de mettre en place le socle, les fondamentaux, pour acquérir de la maturité sur la qualité des données. Il est à noter que l'industrie financière avait un retard significatif sur cette problématique au regard d'autres secteurs (comme l'industrie par exemple).

Au sein de Société Générale, la Business Unit AFMO a investi dans la mise en place d'un 'Data Warehouse (DWH)', en permettant un accès qualitatif aux données des entités de la région pour un pilotage plus sain et serein de l'activité. Peu de temps a donc été consacré jusqu'à présent à l'exploitation, la valorisation et au traitement des 'usages' de la donnée – i.e. une phase 'offensive'. C'est cet objectif qu'il nous faut poursuivre maintenant, en capitalisant sur notre DWH.

Il n'y a pas à date de 'Data Lake' au sein de la business unit (il en existe plusieurs au niveau groupe SG), une option pourrait être d'ajouter une couche du type 'staging' en amont du DWH pour collecter des données externes et/ou non structurées.

Dans ce cadre, comment voyez-vous évoluer la Fonction de Chief Data Officer (CDO) et la « Fonction Data » (en tant que fonction support) ? Quels en sont, pour vous, les principaux défis à court/moyen/long terme ?

La fonction de CDO est aujourd'hui bien définie par notre Code Groupe (chapitres relatifs aux Données), elle est pérenne dans ses fonctions de base (gouvernance, normalisation, qualité, protection...).

Elle doit évoluer vers le pilotage du mode 'RUN' via la mise en place d'indicateurs & de Dashboard ad hoc, pour fournir un service à valeur ajoutée aux métiers. Elle doit également permettre d'accéder et de consolider des informations non structurées et externes pour répondre plus efficacement et rapidement à des sollicitations du métier (ex : quel business réalisons-nous sur tel ou tel sous-jacent, comme par exemple les ananas ou le cacao ?).



Quelle est votre vision sur l'adéquation (et/ou la nécessité de changement) des processus aux défis que posent la data ? En conséquence, quels types de projets pensez vous opportun de devoir lancer (ou avez-vous déjà lancé) ?

Si l'on se focalise sur la 'Data Quality', thématique qui constitue le mandat 1^{er} du CDO, les travaux conduits ces 2 dernières années sur la comitologie, les outils, la formation / coaching et la documentation ont abouti à un fonctionnement nominal satisfaisant. Il nous faut maintenant gagner en agilité sur le délai de prise en compte et de mise en place d'une nouvelle demande (aujourd'hui il faut composer avec un cycle trop long pouvant aller jusqu'à 2 ans, entre l'identification d'une nouvelle data et sa mise en œuvre par nos sous-traitants). Cela passe par une fluidification des processus tout au long du cycle, notamment via le recours aux API pour faciliter l'accès / le partage de données au sein du groupe.

Quelle est votre appréciation de l'efficacité des outils actuels tout au long de la chaîne de valeur du traitement de la donnée ? Quelle est votre vision sur les outils d'avenir ? A titre d'exemple, voyez-vous en l'intelligence artificielle un outil pertinent de facilitation du traitement de la donnée ? En voyez-vous d'autres ?

En théorie, il nous faudrait un outil holistique, multidimensions (i.e. gérant les divers domaines de gestion de la data). La réalité est plutôt une approche 'best of breed' pour chacune des problématiques à adresser, à savoir :

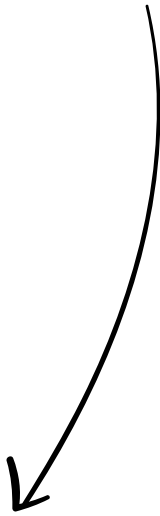
- * MEGA pour le dictionnaire des données,
- * SQUAD pour la 'Data Quality'
- * AB Initio pour le 'Data Lineage'
- * Un outil du marché pour le dictionnaire des contrôles à opérer
- * Un outil 'maison' pour les fonctions de 'Dataviz' sur la qualité des données

Il faut parvenir à une vision plus intégrée des éléments ci-dessus, supportée par des 'workflow' lorsque cela fait du sens.

Quelle est votre vision sur l'évolution du socle de compétences des collaborateurs pour pouvoir adresser tous les défis liés à la data ? Pour les collaborateurs directement impliqués dans la chaîne de valeur du traitement de la donnée ? Pour les collaborateurs pouvant « se contenter » d'une connaissance « générale » ?

Il faut considérer les 2 étapes, comme discuté au début de notre échange :

- * La phase dite 'défensive' : capacité de normalisation, rigueur, qualité dans l'analyse, des chefs de projets, en s'appuyant sur un savoir-faire bancaire et des notions relatives à l'architecture du SI.
- * La phase dite 'offensive' : une réelle technicité sur les sujets IA, Machine Learning...est nécessaire, donc des profils/compétences plus difficile à trouver.

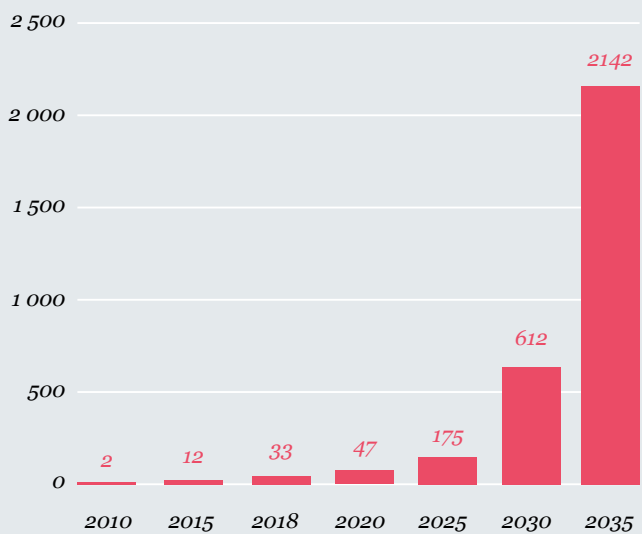


EN CONCLUSION ?

Les différentes régulations nous ont obligé à mieux nous organiser dans la bonne gestion de nos données et nous ont donc fait progresser sur ce point. Maintenant que nous sommes solides sur nos fondamentaux, il nous faut désormais transformer l'essai et nous attacher à valoriser ce patrimoine de données et d'aider le Business à être encore plus profitable et à mieux servir nos clients, tout en restant éthiques et conformes.

BIG DATA Volume de données numériques créées dans le monde depuis 2010 en zettaoctets

Statista Digital Economy Compass 2019



Le volume des données créées va exploser

LA DATA AU SERVICE DU CRM (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT)

Le Net Promoter (NPS) comme KPI

En avril 2018 The Economist titrait « La ressource la plus précieuse au monde n'est plus le pétrole, mais les données ». Si tant est que cela soit vrai, reste à répondre à deux questions clés : comment exploiter ces données, nouvelle matière première, et surtout, à quel dessein ?

La dynamique bancaire actuelle est difficile, avec un Net Promoter Score (NPS) toujours très faible, et un environnement macroéconomique tendu, symbolisé par la chute des taux d'intérêts, impactant à la fois marges et capacités d'investissement des établissements historiques. Il est de plus aujourd'hui très simple de changer de banque, grâce à la loi de mobilité bancaire Macron. Depuis février 2017, selon la Fédération Bancaire Française (FBF), plus de 2,4 millions de personnes ont bénéficié du mandat de mobilité bancaire en France. Le taux d'attrition bancaire (la proportion de clients perdus) est de 4,8%, et l'an passé, un tiers des français se disaient intéressés par les produits et services proposés par les acteurs non bancaires.

La menace s'affirme donc clairement, sur deux niveaux. Dans un premier temps, la menace intérieure qui propose une offre bancaire européenne pléthorique, N26 et Revolut en étant les derniers exemples. Puis dans un second temps, la menace extérieure, avec des GAFAM qui rognent sur les services à la marge comme le paiement, sans pour le moment se positionner sur le coeur du métier bancaire.

Le dilemme est donc de pouvoir améliorer l'expérience client, éternel parent pauvre des services bancaires, tout en subissant des marges de manœuvre contraintes.

Comment ? En optimisant l'exploitation de la donnée !

De nombreux grands acteurs bancaires sont convaincus que l'exploitation intelligente des informations existantes dans les différents SI bancaires va permettre d'offrir une expérience client mémorable et à forte valeur ajoutée.

→ **La personnalisation** : de la même manière que les assureurs sont en train de repenser leur business model (de la mutualisation à une individualisation des risques), il est nécessaire de réfléchir à la façon de proposer des produits et services réellement personnalisés, en faisant fi des seuils psychologiques et empiriques (le taux de 33% d'endettement sur les crédits immobiliers par exemple). Les données clients offrent la possibilité d'apporter une réponse individuelle et qualitative.

Les consommateurs n'hésitent pas à quitter une marque lorsque celle-ci ne respecte pas leurs exigences.

LES DIFFÉRENTES RAISONS D'ATTRITION

FRANCE MONDE

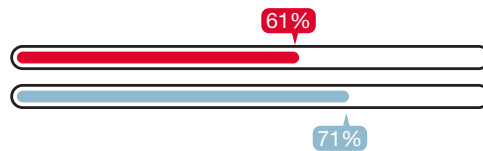
Transparence

Usage de données clients sans notification



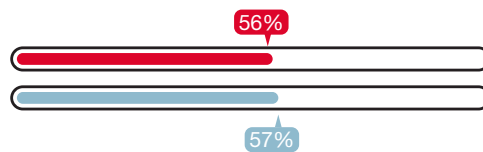
Proximité

Manque de réactivité du service client



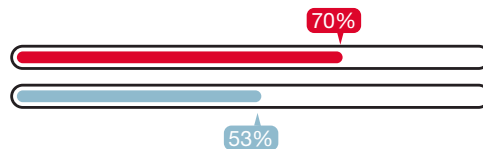
Communication

Envoi de Spam

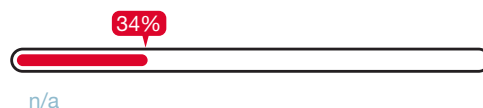


Parcours de distribution

Erreurs



Incohérence entre les promotions via canal physique et digital



→ **La fluidité** : l'omnicanal et la promesse d'un « parcours sans friction » demeurent largement perfectibles.

Les canaux se sont diversifiés, mais leur complémentarité et leurs modalités d'utilisation personnalisable et modifiables n'existent pas ou peu. Il suffit de constater l'essor des fintechs sur ces niches pour se rendre compte du manque de souplesse aujourd'hui offert aux différentes populations bancaires (obligation d'aller en agence pour récupérer une carte bancaire, de déposer un chèque par la poste, d'envoyer des justificatifs papiers...).

Une meilleure maîtrise de la connaissance des profils clients permettrait d'ajuster les canaux proposés à la réalité des usages effectifs.

→ **Le prix** : payer la valeur du service réellement consommé et non le prix des services imposés, souvent non utilisés.

En plus d'être un élément de défiance prépondérant, le suréquipement bancaire représente un coût perçu très élevé pour les clients. Le succès des fintechs de type roboadvisor (Yomoni) ou courtier en ligne (Pretto) s'appuie en grande partie sur une transparence totale des frais qui correspondent aux services et produits consommés.

Il n'y a pas de perception de relation asymétrique entre la banque et son client. Les établissements bancaires doivent maintenant proposer des gammes de produits marketés selon la diversité des populations qui leurs sont fidèles.

```
mirror_mod.use_x = True
elif_operation
mirror_mod.use_x = False
mirror_mod.use_y = False
mirror_mod.use_z = True

#selection at the end -add back the deselected mirror
mirror_ob.select=1
modifier_ob.select=1
bpy.context.scene.objects.active = modifier_ob
print("Selected" + modifier_ob.name)
```



La réorganisation se veut **data-centric**, au service de la transformation digitale.

→ **Le cross-selling** : celui-ci est aujourd'hui limité et peu valorisant (forfait téléphonique, assurance auto...). La finesse de connaissance de sa clientèle est un atout aujourd'hui négligé, qui pourrait s'avérer être un levier de croissance puissant, via des partenariats ciblés que les établissements bancaires pourraient facilement proposer à des cibles de clients précis. Pourquoi en effet ne pas imaginer aujourd'hui des partenariats avec Gymlib pour des jeunes diplômés démarrant dans la vie active ou avec des VTC éthiques pour des clients urbains dont les sensibilités écologiques sont de fait reconnues ?

La puissance de la donnée et la connaissance client qui en découle sont sources de valeur à la fois pour la banque et ses clients. Comment en optimiser concrètement l'exploitation ?

Nous distinguons une tendance de fond qui se déploie en deux temps : une réorganisation se voulant data-centric puis une « transformation digitale ».

La création d'une organisation data-centric repose essentiellement sur 3 piliers : organisationnel, technologique et métier. Ces 3 aspects sont, à tort ou à raison, gérés par le Chief Data Officer, dont le rôle est souvent mal défini (ou expliqué). La genèse de la fonction du CDO réside souvent dans les besoins réglementaires, et se réoriente ensuite naturellement vers des problématiques plus métier. Une des clés du succès sera alors pour le CDO de gagner la confiance des Directions Métiers et de développer une culture de la data avec un langage compréhensible pour les métiers (parler création de valeur, impacts et cas d'usage plutôt que normes et processus).

Le CDO endosse alors un rôle d'équilibriste, entre la vision micro des métiers, et celles, plus macro, des DSI (logique d'industrialisation).

Le second temps, celui de la « Transformation Digitale », porte la question suivante : faut-il administrer ou évangéliser ? Les premiers retours d'expériences nous font dire que l'un ne doit pas se faire sans l'autre. La création d'une Direction de la Donnée Groupe (DDG), transversale, permettra ainsi de générer un socle Data et une cohérence entre les différents projets métiers, tout en pilotant directement la politique KYD - Know Your Data – et certains programmes emblématiques (RGPD, BCBS 239, KYC...). L'évangélisation, ou l'acculturation, vise quant à elle à déployer une sensibilité de fond sur la façon de traiter les données, sans imposer de norme ni standard. L'idée est de faire pivoter les collaborateurs vers une sensibilité plus technologique, en partageant bonnes pratiques et vision commune, au-delà des silos métiers historiques.

C'est au prix d'investissements – financiers et humains – significatifs, que les acteurs bancaires historiques sauront véritablement optimiser la création de valeur via l'exploitation des données disponibles. Cette compréhension du client est presque vitale dans le monde bancaire actuel, car un client compris et écouté restera un client fidèle.



LES CRITÈRES ESG & LE DÉFI DE LA DONNÉE

La donnée au service d'un monde meilleur



QUID DES CRITÈRES « ESG » ?

Les critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance) représentent des grilles d'analyse extra-financières permettant d'évaluer la prise en compte du développement durable et des enjeux de long terme dans la stratégie des entreprises. C'est sur ces critères que repose notamment l'Investissement Socialement Responsable (ISR).

Ces critères peuvent par exemple être :

- * les émissions de CO², la contribution à la reforestation, le recyclage des déchets pour le pilier E
- * la gestion des RH, l'emploi des personnes handicapées, la formation des salariés pour le pilier S
- * la transparence de la rémunération des dirigeants, la lutte contre la corruption, la féminisation des conseils d'administration pour le pilier G.

LA DATA ESG, UNE RICHESSE EN CROISSANCE

La thématique de la Donnée dans l'analyse des critères ESG est fondamentale. En 2011, moins de 20% des sociétés du S & P500 ont communiqué leurs données ESG. En 2016, le nombre d'entreprises publiant des rapports de développement durable a augmenté de plus de 80%. Selon KPMG, environ 75% des N100 entreprises (définies comme les 100 premières entreprises en termes de chiffre d'affaires dans 49 pays) ont publié des rapports RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise).

Le manque de standardisation et de transparence dans le reporting et le scoring des critères ESG présente une difficulté importante. Dans ce sens, les third-party providers de données jouent un rôle décisif quand bien même cette approche data comporte des limites. En effet, avec des différences de méthodologie dans l'approche, se pose la question du choix des données à prendre en compte. De plus, l'absence d'infrastructures de marché empêche les entreprises d'avoir de la visibilité sur la manière dont elles sont évaluées selon les critères ESG.

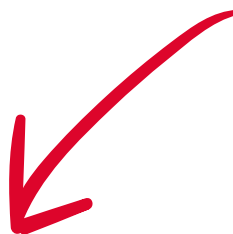
Ainsi, l'environnement ESG fait face à de nombreux défis à relever, en lien avec la Data.

LES FOURNISSEURS DE DONNÉES ESG : ENTRE APPORT ET CONSIDÉRATIONS

Les fournisseurs de données ESG jouent un rôle important dans le processus d'investissement en rassemblant et en évaluant les informations sur les pratiques ESG des entreprises. Malgré leur contribution plus que primordiale, les propriétaires d'actifs et les gestionnaires doivent avoir en tête les limites inhérentes à l'usage de la Donnée ainsi que les difficultés associées au recours à un fournisseur unique.

LE DÉFI DE LA DONNÉE ELLE-MÊME

- * **Qualité de la donnée** : l'environnement actuel de l'ESG se heurte au manque de critères basés sur la qualité des données mises à disposition par les fournisseurs. Les entreprises sont libres de déterminer elles-mêmes quels facteurs ESG sont importants pour leur performance et quelles données communiquer aux investisseurs. Les propriétaires d'actifs et leurs gestionnaires de placements recherchent des solutions aux problèmes posés par le manque de données cohérentes, comparables et fiables.
- * **Données non fiables** : les performances ESG n'étant pas rapportées dans un format universel, un manque de robustesse, de comparabilité, et de fiabilité de la donnée peut être répandu. Selon le CFA Institute, cela reste le facteur le plus restrictif pour les investisseurs dans l'évaluation efficace des informations non financières. Ce problème est souvent constaté lorsque les agences de notation se fondent sur ces données pour calculer des métriques avec des méthodologies différentes. Cela signifie qu'une même entreprise peut afficher des disparités de résultats pour les mêmes mesures, de deux agences de notation différentes.
- * **Data mining & l'effet de la Causalité Inversée** : avec des centaines de facteurs ESG et une profondeur d'historique de l'ESG relativement faible, la tentation du Data Mining est élevée. Par conséquent, les chercheurs peuvent souvent détecter des relations parasites entre les facteurs ESG et la performance des actions.



La fréquence des mises à jour des données entraîne un autre risque de modélisation si une causalité est supposée lorsqu'une corrélation est observée. Ici, le danger pour les investisseurs réside dans l'utilisation d'une telle mesure pour analyser la relation entre les rendements et les stratégies de d'investissement. La question fondamentale est la suivante : l'entreprise at- elle bien performée parce que les employés ont bien travaillé, ou les employés ont bien travaillé parce que l'entreprise a performé.

DIFFÉRENCES DANS LA COLLECTE DE DONNÉES ET LES MÉTHODOLOGIES

L'absence de normalisation et de transparence dans la collecte des données et les méthodes de notation des prestataires de services constituent un défi majeur pour les investisseurs. Une étude menée en 2017 par State Street explique que des différences de collecte et de méthodologies ont des implications pour les investisseurs. En choisissant un fournisseur donné, les investisseurs s'alignent en réalité sur la philosophie d'investissement ESG de la société en termes d'acquisition de données, de pertinence, d'agrégation et de pondération. Chaque fournisseur de données ESG a mis au point une méthode d'agrégation et de pondération de facteurs ESG particuliers pour ses propres scores. Encore une fois, ce sont des jugements exclusifs faits par chaque fournisseur.

AFIN D'AMÉLIORER LA PERTINENCE DES CRITÈRES ESG, LA STRATÉGIE DATA SUIVANTE PEUT ÊTRE DIFFÉRENCIANTE :

1. Éviter la partialité des sources : collecter les données uniquement depuis les sources internes peut conduire à une partialité dans l'analyse des facteurs ESG
2. Diversifier ses sources : recueillir les données de différentes sources permet une analyse plus critique et plus fiable des critères ESG
3. Veiller à la fréquence de mise à jour : utiliser des données de différents fournisseurs permet d'assurer une mise à jour plus fréquente.

7 Principaux ESG data providers

SERVICES PROPOSÉS

Energie et Emission de Carbone
Rating

Recherches sur Index, par secteur et par pays

Analyses sur les Institutions Financières

Machine Learning & NLP

Data sur l'impact environnemental

Évaluation des risques naturels

Analyse sur les equities, fixed income, commodities,
private equity



VERS LE PARTAGE EFFICIENT DES DONNÉES

Rencontre avec
HSBC EUROPE
Guy Pharao
Chief Data Officer



Les KPI des données sur votre périmètre ont-ils réellement beaucoup changé au cours des 20 dernières années ?

En fait les KPI sur les datas n'ont été systématisés que depuis fin 2017/début 2018, par ailleurs la mesure de la qualité de la donnée, le « consistency check » se faisait de façon isolée et par « sampling » auparavant, enfin sans aucun reporting ce qui reste quand même au final assez limité pour une mise en cohérence. Heureusement aujourd'hui nous avons des KPI et un reporting sur les critical data et data sous-jacentes (66 KDO et 400 sous-jacentes pour la partie KYC par exemple).

Quels sont les projets types que vous menez autour de la data (de façon très générique), tout du moins les grandes problématiques de votre périmètre ?

Aujourd'hui nous avons 10 gros projets en cours autour des thèmes suivants notamment : Basel 3, Data Privacy, Data Protection, Control Framework, Info security risk, operating model and gouvernance improvement, standardisation des dashboards pour répondre aux demandes réglementaires.

Quelles sont les particularités de votre périmètre eu égard le rôle joué par la data ?

Mon périmètre est très large sur l'ensemble des processus critiques : plusieurs millions de clients, 3 milliards de data record par mois rien que sur la France... par ailleurs, il couvre des processus business, par pays, le lifecycle de toutes les données et pas seulement celles reportées. Il faut ajouter plusieurs SI et technologies (SAS, Teradata, Private Cloud pour le WM et PB en attendant l'alignement avec le cloud groupe...).



Voyez-vous dans l'IA un avenir dans le traitement de la data ?

Oui bien entendu mais chez HSBC nous n'en sommes qu'au début avec les robots, chatbots. Ensuite nous aurons par exemple à construire des solutions de type algorithmes prévisionnels...

*Quelle est votre vision sur l'évolution récente de la « data » ?
Et votre vision sur son évolution à court/moyen/long terme
(2/5/10 ans) ?*

On peut spéculer sur les horizons de temps correspondants mais l'idée générale reste. Notre challenge et les évolutions que nous souhaitons mettre en place visent à pousser à la compréhension de l'enjeu data par le top management, il y a donc une importante acculturation à mettre en œuvre car par ailleurs, la culture data est encore très « Regulatory driven » et cette pression réglementaire a tendance à s'accélérer. Le challenge de demain serait le partage efficace des données en interne ou avec d'autres institutions (gouvernements, partenaires...) et du coup, les infrastructures devront donc être adaptées pour partager et conduire des analyses avec ces différents partenaires.

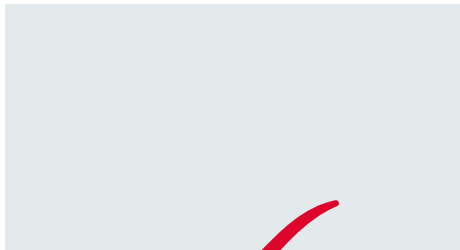
Nous pourrions même imaginer une gestion des données directement par les individus qui pourraient partager des données digitalisées et certifiées avec les organismes, personnes de leur choix.

L'IMPORTANCE CROISSANTE DES DIRECTIONS DE RISQUES OPERATIONNELS DANS LES DISPOSITIFS DE SECURITE INFORMATIQUE

Les Directions des Risques Opérationnels intègrent depuis longtemps les risques IT dans leurs analyses. Elles semblent le faire dorénavant de manière encore plus explicite dans un contexte où l'imbrication des acteurs, le volume croissant des capitaux manipulés et la sophistication des produits financiers complexifient toujours plus les organisations et la couverture afférente de ces risques.



D'ailleurs, les différents régulateurs ne s'y trompent pas, que ce soit l'European Banking Authority (EBA), l'Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution (ACPR) ou la Banque Centrale Européenne (BCE) qui définissent aujourd'hui les guidelines que les banques doivent suivre. Le récent test G7 à l'initiative de l'ACPR réalisé en juillet 2019 avec une simulation de cyberattaque du système financier est un bon exemple de l'intérêt actuel des régulateurs pour cette problématique. Des évolutions technologiques et business contribuent à une exposition croissante, avec des terminologies initialement techniques devenues très familières : Big Data, Cybersécurité, services Cloud ainsi que solutions d'infrastructure et de gestion de données, applications, plateformes métiers et services transactionnels.



DES PRIORITÉS À BIEN DÉFINIR

En matière de sécurité informatique, trois dimensions principales doivent faire l'objet de toutes les attentions :

- **Facteur humain** : les bonnes pratiques dans ce domaine renvoient à des exemples a priori évidents et qui constituent pourtant la partie la plus critique du dispositif global. Gestion des mots de passe, fermeture adéquate des postes de travail, gestion des accès avec des badges et des habilitations, ouverture de mails ambigus, tout comportement contraire aux bonnes pratiques peut favoriser l'intrusion d'acteurs malveillants dans le système IT et hypothéquer l'intégrité du système tout entier par le jeu des connexions et des imbrications. L'acculturation de la sécurité des SI devient un enjeu clé des organisations.
- **Intégrité physique des données** : les normes internationales telle les normes ISO 27001 (bonnes pratiques à suivre pour les systèmes de gestion de la sécurité de l'information) ou ISO 27002 (sécurité de l'information) permettent d'identifier les bons acteurs en la matière sur les serveurs et les clouds. Les standards internationaux comme les guideline de l'EBA, les guidelines de l'ECB ou ceux de l'ACPR amplifient cette prise de conscience des autorités réglementaires.
- **Tentatives d'intrusion** : en matière d'organisation, le Security Operational Center (SOC) avec des équipes et des outils adéquats permettent de surveiller les intrusions indésirables avec un Security Incident and Event Management (SIEM) mis en place pour chercher les vulnérabilités.



**La data modifie
en profondeur la
gouvernance des
entreprises.**



LES DIRECTIONS DES RISQUES OPÉRATIONNELS DOIVENT CONSTITUER UNE VÉRITABLE SECONDE LIGNE DE DÉFENSE DU DISPOSITIF DE PROTECTION DES ACTIFS LOGIQUES.

La continuité d'activité, l'image renvoyée au marché et la lutte anticorruption sont au cœur des préoccupations des directions générales, sans oublier le sujet central et contraignant de la concurrence avec la multiplication des acteurs, notamment sur de nouveaux supports comme la banque en ligne.

Les business models se modifient en parallèle des constantes évolutions technologiques et de l'avènement de nouveaux textes réglementaires comme la DSP2 (Directive européenne sur les Services de Paiement 2) ou la version finale des NTR (Normes Techniques de Réglementation) publiée par l'EBA fin novembre 2017. En matière de sécurité des données, les compétences des RSSI (Responsables de la Sécurité des SI) deviennent très recherchées avec des profils provenant parfois de l'univers militaire.



La sécurité informatique est devenue un enjeu stratégique tant les impacts réputationnels ou financiers peuvent atteindre des dimensions bien plus importantes qu'il y a quelques années. Les grands groupes bancaires français qui sont des OIV (Organismes d'Importance Vitale) doivent également répondre aux préconisations de l'ANSSI (autorité nationale de la sécurité des systèmes d'information) en matière de cybersécurité avec des dispositifs sophistiqués qui se diffusent dans l'industrie financière.

Si on ajoute à cela les sujets vitaux comme le Plan de Continuité d'Activité et le Plan de Sécurité Informatique qui doivent intégrer de nouvelles contraintes (par exemple les mises à jour récurrentes des cartographies récurrentes des risques de rupture d'activité ou de pertes de données), on peut mieux comprendre l'importance d'inclure les Directions des Risques Opérationnels dans la définition des mesures de remédiation comme les plans de repli, les dispositifs de reprise d'activité ou la sécurité des données.

Les Plans de Contrôle Permanents et les Cartographies deviennent des outils primordiaux auxquelles les Directions IT ont l'obligation de participer de manière approfondie.

Une des difficultés principales que doivent gérer les institutions financières tient à la gouvernance et à la définition des niveaux de contrôle, les fameux LOD1 et LOD2 (1^{ère} et 2^{ème} ligne de défense) que les Directions des Risques Opérationnels doivent intégrer avec des degrés de technicité adéquats. Les Directions des Risques Opérationnels deviennent toujours plus centrales dans les réflexions actuelles liées à l'intégrité des données et les notions de continuité, d'image et de pérennité de la production. Cela rend plus pertinent que jamais l'accompagnement par un cabinet expert en gestion des risques opérationnels et en mesure d'aider au pilotage des évolutions des Directions des Risques Opérationnels et des Directions IT.



Les Plans de Contrôle Permanents et les Cartographies deviennent des outils primordiaux auxquelles les Directions IT ont l'obligation de participer de manière approfondie.



Chez CGI Business Consulting, cabinet de conseil majeur en France, nous sommes audacieux par nature. Grâce à son intimité sectorielle et à sa capacité à mobiliser des expertises diverses, CGI Business Consulting apporte aux entreprises et aux organisations des solutions de conseil audacieuses et sur mesure, pour une réussite stratégique et opérationnelle de leurs projets de transformation. Nos 1 000 consultants accompagnent nos clients dans la conduite et la mise en œuvre de leurs projets de transformation, dans une relation franche et de confiance, pour leur permettre de prendre les bonnes décisions. Fondée en 1976, CGI figure parmi les plus importantes entreprises de services-conseils en technologie de l'information (TI) et en management au monde. Elle aide ses clients à atteindre leurs objectifs, notamment à devenir des organisations numériques axées sur le client.



cgi.fr/conseil

L'audace par nature