LA DONNÉE AU CŒUR DES ORGANISATIONS

Chief Data Officer : positionnements, missions et moyens d'une fonction en pleine évolution

Face à des exigences réglementaires renforcées et poussées par les nouveaux enjeux autour de la valorisation des données et du digital, la plupart des banques et assurances se sont dotées d'un *Chief Data Officer* (CDO). L'enquête de place pluriannuelle menée par le cabinet Novaminds, au moyen d'entretiens approfondis auprès de 17 établissements du secteur financier, banques et entreprises d'assurance, dresse un état des lieux en matière de gouvernance des données dans le secteur financier et identifie les défis à relever pour les CDO.

PERSPECTIVE

Enquête édition 2018

■ Lancée durant le mois de juin dernier, l'édition 2018 de l'enquête de Place Novaminds sera l'occasion de mesurer précisément les tendances identifiées dans l'enquête 2017 et exposées dans l'article. Figurent aussi au programme de cette édition, deux autres thématiques au cœur des préoccupations actuelles des acteurs de la donnée :
– la contribution de la donnée au digital, au travers de l'intérêt croissant porté aux nouvelles sources de données, au développement de l'intelligence artificielle et à la création d'offres innovantes fondées sur de nouveaux cas d'usage de la donnée ;
– l'état de l'art en matière de mise en qualité des données au travers de l'analyse des méthodes et outils ainsi que de l'évaluation de l'efficacité des plans de remédiation.

Nicolas Vetriak
Associé fondateur

Gaël Duval
Directeur
Novaminds

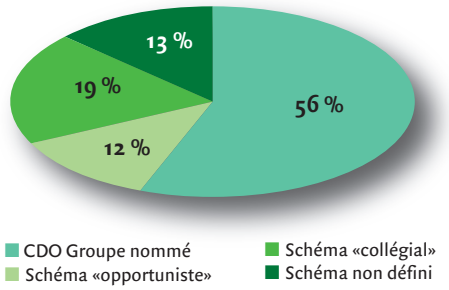
La fonction de *Chief Data Officer* (CDO) a d'abord principalement émergé dans le secteur financier en 2015 sous la pression réglementaire (Bâle III, Solvabilité 2 et BCBS 239 principalement). Le Comité de Bâle et la Banque Centrale Européenne ont en effet émis des principes visant à garantir la qualité de production et de fiabilisation des reportings réglementaires et nécessitant la mise en place d'une gouvernance et d'une organisation dédiée aux problématiques liées aux données et à leur mise en qualité. Au-delà de ce premier vecteur réglementaire, la réponse aux nouveaux enjeux digitaux et la prise de conscience des apports des exploitations de la donnée ont conforté la fonction de CDO au sein des entreprises du secteur financier, tout en faisant évoluer ses objectifs et le périmètre de ses missions.

Ainsi, fin 2017, près des deux tiers des entreprises du panel interrogé avaient nommé un CDO, soit une forte progression de plus de 70 % depuis 2016. Pour autant, le choix d'un CDO unique et centralisé ne s'est pas imposé partout (v. Figure 1). Mettant généralement en doute la possibilité, pour un acteur unique, d'incarner à lui seul l'ensemble du vaste sujet « données », certaines entreprises ont plutôt fait le choix d'une organisation collégiale s'appuyant sur des instances regroupant métiers, maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre. D'autres entreprises ont au contraire choisi de positionner leur CDO de façon opportuniste, uniquement sur les données et les chantiers jugés les plus sensibles, et le plus souvent en réponse aux exigences des réglementations BCBS 239 ou Solvabilité 2.

LE POSITIONNEMENT DES CDO AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS

En termes de positionnement dans l'organisation, le schéma aujourd'hui le plus répandu au sein des entreprises du secteur financier est un CDO placé au sein des directions Digital ou Transformation (v. Figure 2). Ce schéma s'est généralisé durant l'année 2017 au cours de laquelle 80 % des CDO nommés l'ont été au sein de ces directions. Initialement majoritaire, le schéma de positionnement « réglementaire », au sein des direc-

1. NOMINATIONS DES CDO ET SCHÉMAS D'ORGANISATION



tions Finance et Risques, n'est plus le schéma privilégié aujourd'hui. Alors qu'il était clairement adapté aux missions initiales du CDO, principalement centrées sur la réponse aux exigences réglementaires, il ne permet plus la transversalité nécessaire pour répondre aux nouveaux besoins digitaux et d'exploitation des données.

Généralement, sous la pression des régulateurs et afin d'assurer l'indépendance et de garantir à la thématique de la donnée les moyens et le rayonnement souhaité, certaines entreprises ont fait le choix de positionner leur CDO à haut niveau, souvent en tant que membre du comité exécutif. Enfin, la nomination du CDO au sein de directions Métier, Marketing, RH ou Commercial reste très minoritaire en raison du manque de transversalité de ce positionnement et bien qu'il soit placé au plus proche des besoins.

LES MISSIONS DU CDO

Face aux besoins relatifs à la donnée de plus en plus nombreux et aux volumes de données en pleine croissance, les CDO ont vu leur périmètre de responsabilité s'élargir durant l'année 2017. À quelques exceptions près, le rôle initial des CDO des établissements financiers s'inscrivait dans une stratégie « défensive » essentiellement tournée vers la mise en conformité réglementaire, l'établissement d'un cadre normatif de la donnée et de ses usages ainsi que sa connaissance avec, dans la plupart des cas, la matérialisation d'un dictionnaire des données.

La nomination des nouveaux CDO en 2017 et l'évolution des feuilles de route des CDO existants a provoqué une extension de leurs activités vers des missions de déploiement opérationnel comme la mise en qualité et la protection des données et des missions plus « offensives » visant à exploiter le patrimoine informationnel de l'entreprise.

Au final, la tendance actuelle vise à repositionner la fonction CDO dans un modèle mixte et dans un rôle transversal intégrant à la fois les enjeux « défensifs » et « offensifs ». Preuve de cette tendance de fond, les CDO nommés en 2017 ont pour la grande majorité des missions de recherche de nouveaux cas d'usage, souvent en lien avec les chantiers digitaux et les initiatives *Big Data* (v. Figure 3). Cette tendance s'accompagne, dans la plupart des cas, de la mise en place, au sein de la fonction Data, d'un pôle de valorisation des données destiné à porter les projets d'exploration de données et d'accompagner l'innovation au sein des différents métiers, en s'appuyant sur les acteurs technologiques internes et externes (DSI, *start-up*, *FinTech*...).

LES DIFFICULTÉS OPÉRATIONNELLES

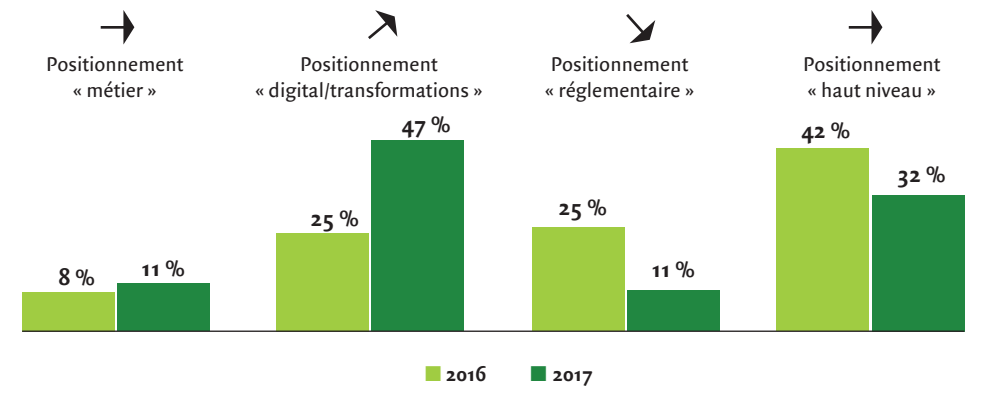
La création de cette nouvelle fonction a suscité beaucoup d'intérêt et d'attentes, mais elle se heurte aujourd'hui à des difficultés qui peuvent être ressenties de façon très hétérogène, selon les missions, le positionnement, l'environnement et la maturité de chaque CDO (v. Figure 4) :

– la première difficulté citée est la mise en place d'une approche fondée sur la donnée, souvent disruptive par rapport à l'existant, se heurte à la culture et à l'organisation en place. Les raisons évoquées sont principalement la réticence de certains acteurs de l'entreprise à partager les données dont ils se sentent l'unique propriétaire. Cette difficulté est bien évidemment plus vivement ressentie dans les entreprises à philosophie fédéraliste dans laquelle des métiers et entités disposent d'une plus forte autonomie ;

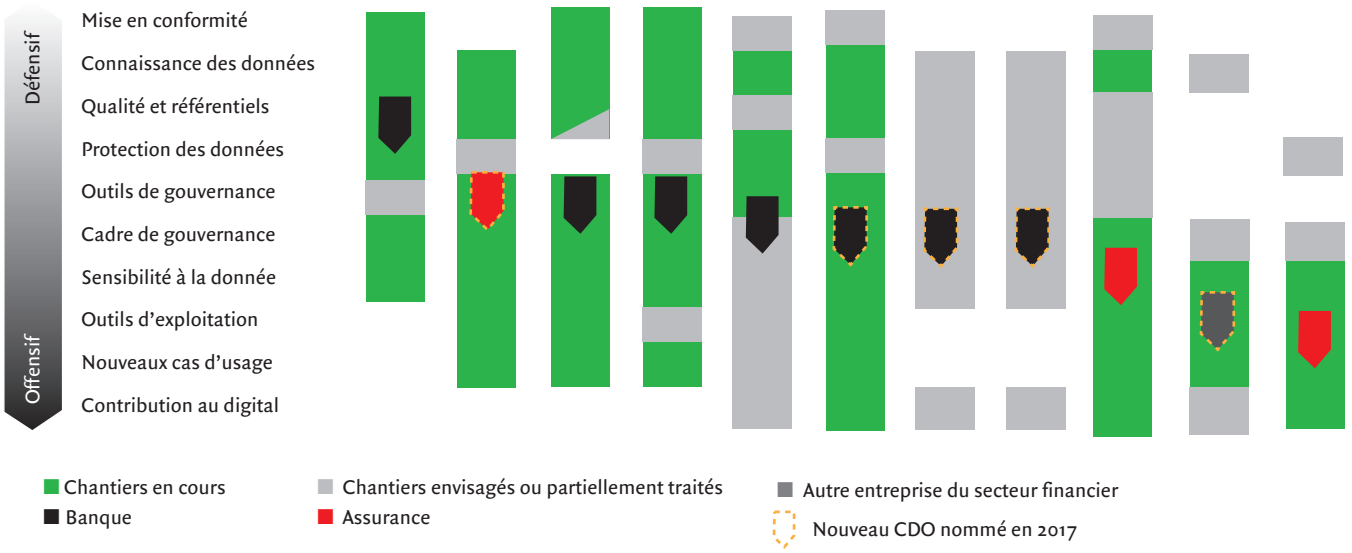
– les craintes et interrogations suscitées par les transformations profondes des métiers de l'assurance et de la banque induites par la digitalisation et dont l'un des moteurs majeurs est la donnée et ses exploitations ;

– le questionnement concernant l'utilité d'une nouvelle filière dédiée à la donnée qui vient s'ajouter à une organisation déjà complexe, dense et très segmentée ;

2. POSITIONNEMENT DES CDO



3. LES MISSIONS DES CDO GROUPE



– une autre difficulté, cette fois souvent évoquée par les CDO les plus matures – disposant de plus de recul par rapport à leurs missions –, est le manque d'objectifs stratégiques clairs en matière de cible à atteindre et de trajectoire. La thématique de la donnée est vaste et touche l'ensemble des activités de l'entreprise. Beaucoup de chantiers ont été engagés au risque de générer des déceptions. La plupart des CDO déjà en place en 2016 se posent désormais la question de concentrer leurs efforts sur des objectifs stratégiques plus ciblés et clarifiés, leur permettant de mieux démontrer les gains apportés par la donnée ;

– enfin, les moyens, humains notamment, et le manque d'acculturation à la donnée restent deux points cités. La plupart des entreprises déclarent néanmoins que de gros efforts sont en cours pour traiter ces deux sujets.

LES MOYENS HUMAINS ALLOUÉS AU CDO

La question des moyens humains alloués aux fonctions de CDO est essentielle : elle reflète d'une part l'ambition de l'entreprise en matière de données et d'autre part, elle conditionne la réussite des chantiers orchestrés par le CDO.

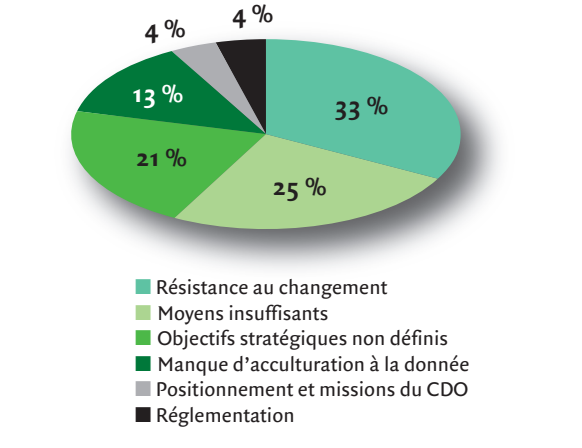
Un premier constat est que les effectifs de la fonction CDO groupe sont très variables selon les établissements interrogés. À fin 2017, les effectifs constatés au niveau groupe oscillent entre environ 60 personnes pour les plus importants à un CDO unique pour les plus restreints. Cette variabilité des effectifs n'est pas forcément en lien avec la taille de l'entreprise : les deux extrémités de l'échelle reprise sur la Figure 5 correspondent à deux entreprises de tailles similaires et de métiers et d'organisation très proches.

Ces disparités s'expliquent essentiellement par deux facteurs :

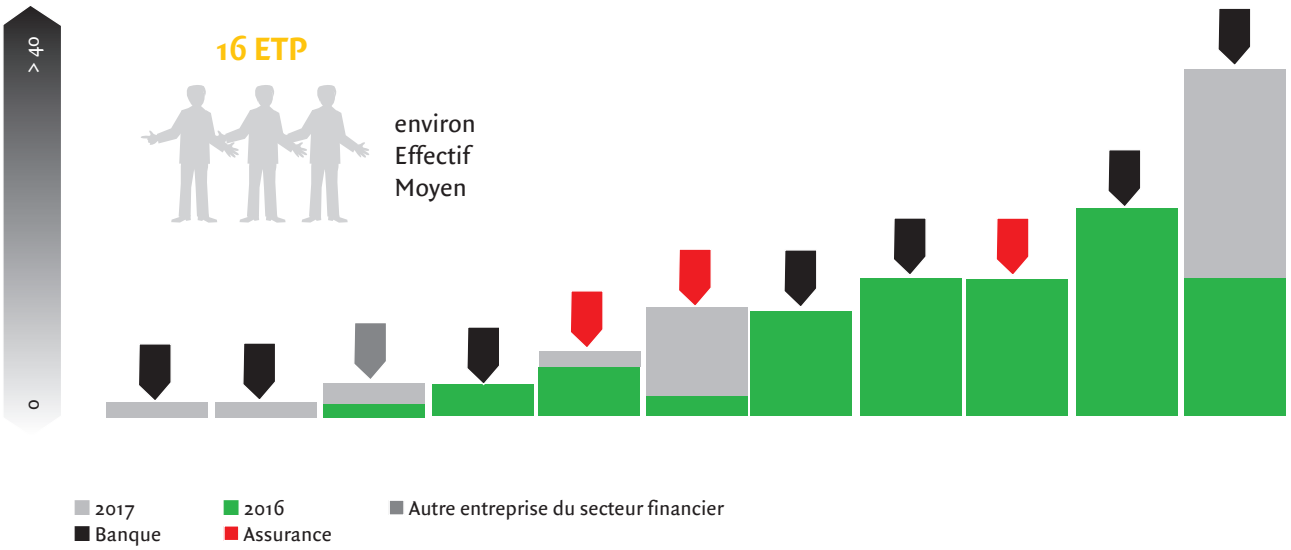
– les CDO les plus matures et en place depuis plusieurs années ont pu se structurer et disposent aujourd'hui des effectifs les plus importants. À l'inverse, certains CDO fraîchement nommés sont en cours de définition de leur feuille de route et leurs missions, et ils n'ont pas encore structuré d'équipe à leurs côtés ;

– la nomination de certains CDO a provoqué un regroupement, sous leur responsabilité, de l'ensemble des initiatives préexistantes relatives à la donnée (programmes réglementaires, maîtrise d'ouvrage des systèmes BI, *data lab*, équipes en charge de la qualité des données, etc.). Ce regroupement a alors donné lieu à l'agrégation, au sein de l'équipe du CDO, des effectifs en charge de ces initiatives. À l'inverse, certains CDO ne disposent pas d'un champ d'action exhaustif ; certains sujets relatifs à la donnée restent du ressort d'acteurs alternatifs, localisés

4. LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR LES CDO



5. ESTIMATION DES EFFECTIFS DES ÉQUIPES CDO GROUPE (HORS ANALYTICS)



principalement au sein des fonctions Finance et Risques (en charge des programmes réglementaires BCBS239, Solvabilité 2, *e-privacy* et DSP2), des fonctions Juridique, Conformité ou CIL (en charge des programmes de mise en conformité avec le RGPD) ou des fonctions Informatique, Digital ou Marketing (en charge des exploitations de données et des initiatives *Big Data*).

Au-delà de ces disparités importantes entre établissements, le constat général est que les effectifs des équipes de CDO sont globalement en hausse de plus de 10 % sur un an, signe de l'importance de la thématique de la donnée pour les entreprises du secteur financier.

VERS UN MODÈLE « DATA CENTRIC »

L'édition 2017 de l'enquête de Place a été l'occasion de constater l'élargissement du spectre des problématiques de la donnée. Historiquement centrées sur les enjeux « défensifs » en réponse aux exigences réglementaires, elles se sont étendues aux enjeux « offensifs » que sont la valorisation des données et la recherche de nouveaux usages en lien avec le digital. L'enjeu de la data est ainsi apparu au cœur même de la stratégie des entreprises et a permis de généraliser et de faire évoluer la fonction de CDO.

Bien que la fonction soit aujourd'hui devenue la norme et que sa légitimité ne pose plus de question, les challenges restent nombreux pour assurer sa pérennité et prouver ses apports. Les CDO devront d'abord démontrer comment la donnée pourra apporter de la valeur et estimer celle-ci. Pour cela, ils devront probablement s'appuyer sur de nouveaux acteurs comme les *FinTechs*, *RegTechs* et *AssurTechs*. Ils devront aussi maîtriser les risques qu'ils induisent pour ne pas entacher le niveau de confiance de leur entreprise. Par ailleurs, pour être pleinement efficace et assurer la transversalité de la fonction, le CDO devra articuler ses missions avec l'ensemble des acteurs clés qui sont parties prenantes dans la donnée, comme, par exemple, le *Data Privacy Officer* (DPO) et le Responsable de la sécurité du système d'information (RSSI). Enfin – et surtout –, les CDO devront disposer de l'appui du top management afin de définir une feuille de route Data claire et cohérente avec la stratégie de l'entreprise, et notamment les enjeux métiers et digitaux.

Les mois et années à venir constitueront probablement une phase de transition entre l'utopie parfois générée par les exploitations de données et le pragmatisme nécessaire à leur concrétisation. Cela passera par une priorisation des travaux, des données et des cas d'usage à mettre en œuvre. Cela sera probablement source de déceptions, mais permettra d'atteindre un modèle « *data centric* » au service des métiers et de l'expérience client[1]. ■

[1] Pour en savoir plus à ce sujet, lire l'article de Gaël Duval (Novaminds), Cédric Frenel (Courtois Lebel) et Nicolas Vetriak (Novaminds), « Mise en conformité au RGPD : l'état d'avancement des établissements financiers », *Revue Banque* n° 819, janvier 2018.