

# La donnée et les nouvelles technologies : quels enjeux pour la fonction finance ?

Dans un contexte en pleine mutation où les transformations s'accroissent, la Donnée se démocratise au sein des organisations. La fonction finance est en premier lieu concernée, évoluant progressivement d'une stratégie défensive vers une stratégie offensive pour la Donnée ; celle-ci constitue un véritable accélérateur de la performance et de la création de valeur pour la fonction finance.



**Nicolas Vetriak**  
Président Fondateur

**Gaël Duval**  
Directeur

## SUR LES AUTEURS

Nicolas Vetriak, Président Fondateur de Novaminds, est ingénieur et titulaire d'un MBA en Finance Internationale, diplômé de l'ENPC. Il dispose d'une longue expérience, d'abord dans des fonctions à responsabilités opérationnelles en Risk Management puis dans le conseil en Stratégie et Organisation, avec la Donnée au cœur de ses interventions.

Gaël Duval, Directeur de practice chez Novaminds, est Ingénieur centralien. Il dispose de 25 ans d'expérience dans le conseil et l'audit autour de la Donnée. Ses nombreuses interventions et benchmarks de Place lui ont permis d'acquérir une connaissance approfondie des établissements financiers et de leur direction financière.

Dans les services financiers, les programmes réglementaires qui ont vu le jour ces dernières années ont consacré l'importance de la Donnée pour la fonction finance. La Donnée a émergé notamment avec les réglementations BCBS239 pour le secteur bancaire et Solvabilité II pour les assurances. Cela a donné lieu à la définition des premières organisations dédiées à la Donnée et à la nomination des premiers Chief Data Officers (CDO), au sein des directions financières ou dans leur proximité immédiate.

Cinq ans après, la situation a évolué selon l'Enquête de Place pluriannuelle sur la gouvernance de la Donnée et sa protection menée par Novaminds.

Premier constat, dans la plupart des 26 établissements financiers du panel, les programmes réglementaires qui étaient à l'origine de la structuration autour de la Donnée sont aujourd'hui largement avancés, voire achevés.

Deuxième constat, la fonction CDO, majoritairement positionnée au sein des directions financières ou des directions des risques a vu ses missions et son rattachement évoluer sous l'impulsion de deux tendances de fond. D'abord le dégageant des CDO de leur rôle initial de pilotage de programmes réglementaires.

Ensuite leur repositionnement dans un rôle plus transversal de type « opérations » et « transformation », signe de l'importance de la Donnée dans la mise en œuvre d'initiatives digitales, de transformations et de la volonté de s'orienter vers une stratégie plus offensive, avec une recherche permanente de la création de valeur autour de la Donnée. Dans 25 % des cas, le CDO est rattaché au plus haut de l'organisation ce qui illustre l'importance accordée à la Donnée dans la stratégie de développement de l'entreprise.

### De nouveaux enjeux en matière de données

Face à ces évolutions structurantes, de nouveaux enjeux en matière de données émergent pour la fonction finance. Le réglementaire continue et continuera de demander d'importants efforts en matière de donnée. Mais la Donnée apparaît comme un levier pour les directions financières afin d'améliorer la fiabilité des prévisions, l'analyse des expositions, l'anticipation des risques, la modélisation des risques émergents, le capital management, la corrélation des situations, le pilotage plus fin et dynamique de la trésorerie...

La réponse aux nouveaux enjeux passera par la capitalisation sur les dispositifs

de gouvernance de la Donnée issus des programmes réglementaires. Ces dispositifs sont à étendre à l'ensemble du patrimoine des données financières et par extension extra-financières pour tendre vers une gouvernance holistique des données et de leurs usages. Cette gouvernance est clé pour le pilotage, pour accroître la qualité, la pertinence et l'exhaustivité des analyses et des reportings.

### « La donnée apparaît plus que jamais comme un actif stratégique pour le pilotage de la performance, l'anticipation, la prise de décision et la transformation de la fonction finance »

L'évolution vers une stratégie offensive de création de valeur passe aussi par l'innovation et la démocratisation des données financières en les rendant accessibles en toute sécurité aux parties prenantes pour leur permettre de réaliser leurs propres analyses et reportings.

Les nouveaux moyens d'exploitation des données que sont la datascience

## LES POINTS CLÉS

Si l'importance de la donnée a émergé avec les programmes réglementaires au sein de la fonction finance, celle-ci est en pleine évolution aujourd'hui pour :

- évoluer vers une stratégie offensive pour la donnée, créatrice de valeur pour la fonction finance
- déployer une gouvernance holistique des données financières et de leurs usages
- favoriser une plus grande qualité, pertinence et exhaustivité des analyses et prévisions en capitalisant sur l'innovation et les nouvelles technologies
- se positionner en partenaire privilégié avec la direction dans la définition de la stratégie de développement, en lien avec les métiers.

et l'intelligence artificielle, permettent d'une part, d'intégrer dans les analyses une vision plus prédictive et prospective et d'autre part, de fournir des simulations plus immédiates, adaptables et précises. Ces nouveaux moyens procurent une plus forte valeur ajoutée dans les processus de décision à tous les niveaux de l'organisation, et plus globalement dans le pilotage de la performance.

La fonction finance évolue progressivement d'un rôle de fournisseur vers un rôle de partenaire, partie prenante dans la stratégie de développement de l'entreprise. L'agilité de la fonction finance est en outre nécessaire pour intégrer les transformations de demain, la mutation des modèles métiers, le bouleversement des modèles opérationnels et l'apparition de nouveaux acteurs digitaux. Ces évolutions nécessitent l'accélération de la transformation de la fonction finance elle-même, cela passant par la

révision et l'optimisation de ses processus avec le recours à la robotisation pour l'automatisation et l'industrialisation.

### Atouts et défis pour la fonction finance

Pour adresser ces nouveaux enjeux, la fonction finance dispose d'atouts indéniables. Elle est sans doute la fonction qui possède la plus grande expérience en matière de connaissance, de mise en qualité et de contrôle des données du fait notamment des programmes réglementaires ayant trait à la Donnée. La fonction finance a, par ailleurs, une culture naturelle de la Donnée de par ses activités de production des analyses et des reportings comptables, financiers et extra-financiers. Enfin, elle dispose d'une vision large des données de l'entreprise lui permettant d'effectuer toutes les analyses pertinentes sur l'activité, mais avec la particularité d'avoir peu de données en propre, ce qui la rend dépendante

des autres fonctions et métiers pour la fourniture et la qualité des données. Cela constitue un défi permanent de la fonction finance.

La transformation des processus financiers est également un défi dans le sens où la fonction finance doit intégrer toujours plus de données (y compris externes), plus d'analyse, plus de prédictif, plus de corrélation... Les nouvelles technologies sont au cœur de cette transformation : ce sont les leviers de l'amélioration de la performance et du développement des nouveaux usages de la Donnée de la fonction finance. Mais cette transformation nécessitera des compétences nouvelles pour l'innovation, la digitalisation et la datascience. Dans le même temps, la transformation amènera progressivement un repositionnement des collaborateurs sur des tâches à plus forte valeur ajoutée (analyse, prévision, conseil...).

### Une évolution nécessaire de la Donnée pour la fonction finance

La Donnée est au cœur de la transformation de la fonction finance. Elle permet de répondre aux nouveaux enjeux et besoins des directions financières, elle constitue un atout pour le pilotage fin, dynamique et prospectif de la performance de surcroît dans un contexte incertain de tensions économiques et de mutations profondes.

La Donnée apparaît plus que jamais comme un actif stratégique pour le pilotage de la performance, l'anticipation, la prise de décision et la transformation de la fonction finance. Elle permet aux directeurs financiers de se positionner en partenaire privilégié de la direction dans la définition de la stratégie de développement et son suivi, en lien avec les métiers.

