

ECOLE CENTRALE CASABLANCA

Option S2D

Cours : DATA STRATEGY & DATA GOVERNANCE

Assuré par Mustapha METAICH

Séances 7 & 8 : Data Use Case

Casablanca le 25 Novembre 2024

Plan Général du Cours

- De la stratégie et de la Transformation Data (1et 2)
- Data Governance (3 et 4)
- Data Management (5 et 6)
- **Data Use Case (7 et 8)**
- Conférence de Clôture (9)
- Evaluation (10)

Sommaire

➤ Démarche Use Case Driven

Enjeux de la Transformation Data : de forts impacts sur la performance des entreprises

Illustratif

Transformation Data des banques : impacts significatifs à plusieurs niveaux

Efficacité commerciale

- **20-25% du revenu par client** grâce aux analyses comportementales
- **10-25% de réduction du coût de service** grâce à l'étude de l'expérience client

Gestion des risques

- **15-20% de réduction du RWA** grâce aux systèmes d'alertes précoces
- **15-20% d'amélioration de la détection de fraudes** grâce aux données

Amélioration opérationnelle

- **30-50% de diminution du turnover** sur les compétences clés grâce à l'analyse RH prédictive

Renforcement du pilotage

- **Impacts transverses** (calculs des KPIs, suivi des portefeuilles etc.)

Les Use Case permettent d'identifier les leviers concrets de création de valeur à activer à moyen terme

Qu'est-ce qu'un use case ?



Les use cases sont des exemples spécifiques d'utilisation du Data Management (DM), par exemple

- L'apport de l'approche Data Management dans la mise en place d'un CRM
- La mise à disposition de données consolidées et actualisées pour les risques
- L'utilisation de données collaborateurs consolidées par les fonctions RH

Les use cases couvrent d'une manière exhaustive tous les aspects du Data Management, de la vision jusqu'aux applications

Pourquoi utiliser des use cases ?

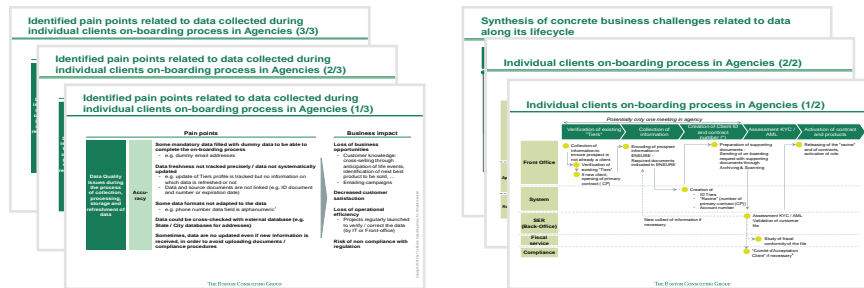


Les use cases donnent une dimension pragmatique à la stratégie Data Management

- **Réfléchir sur l'utilisation pratique** de la donnée et ne pas rester sur des discussions éloignées du terrain
- Démontrer et **sensibiliser les équipes** aux enjeux du Data Management
- **Soutenir et justifier les orientations** proposées dans le modèle cible, avec des **implications claires** sur les processus, les pré-requis, l'architecture...
 - ex: nouvelle plateforme IT pour la gestion du Référentiel

A l'issue des use cases, des symptômes identifiés, et des solutions intégrées dans le modèle cible

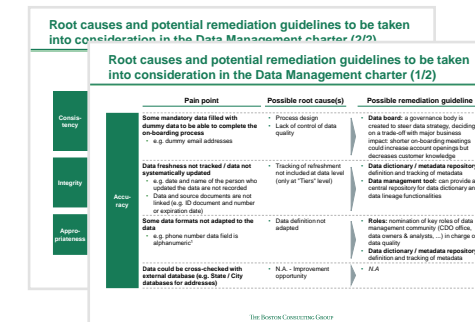
Symptômes et impacts sur les métiers



- Cartographie des processus et des flux de données critiques
- Identification des symptômes liés à la data pour les métiers et pour le SI
- Mesure des impacts business

Adhésion des métiers à la nécessité d'apporter des solutions

Solutions intégrées dans le modèle cible



- Identification de l'origine des problèmes potentielles des symptômes
- Identification d'actions correctives

Solutions à intégrer et validation du modèle cible

Quatre apports des use cases dans le cadre de la mission de cadrage de la Transformation Data

1



Résoudre les difficultés des use cases par les solutions structurelles intégrées dans du modèle cible

2



Identifier des gisements de création de valeur via les use cases menés

3



Former les équipes à l'exécution de la démarche use case pour préparer la duplication

4







Bâtir des feuilles de route des actions à mener pour atteindre les objectifs identifiés lors des use cases

Les difficultés rencontrées ont été une base de la constitution du modèle cible

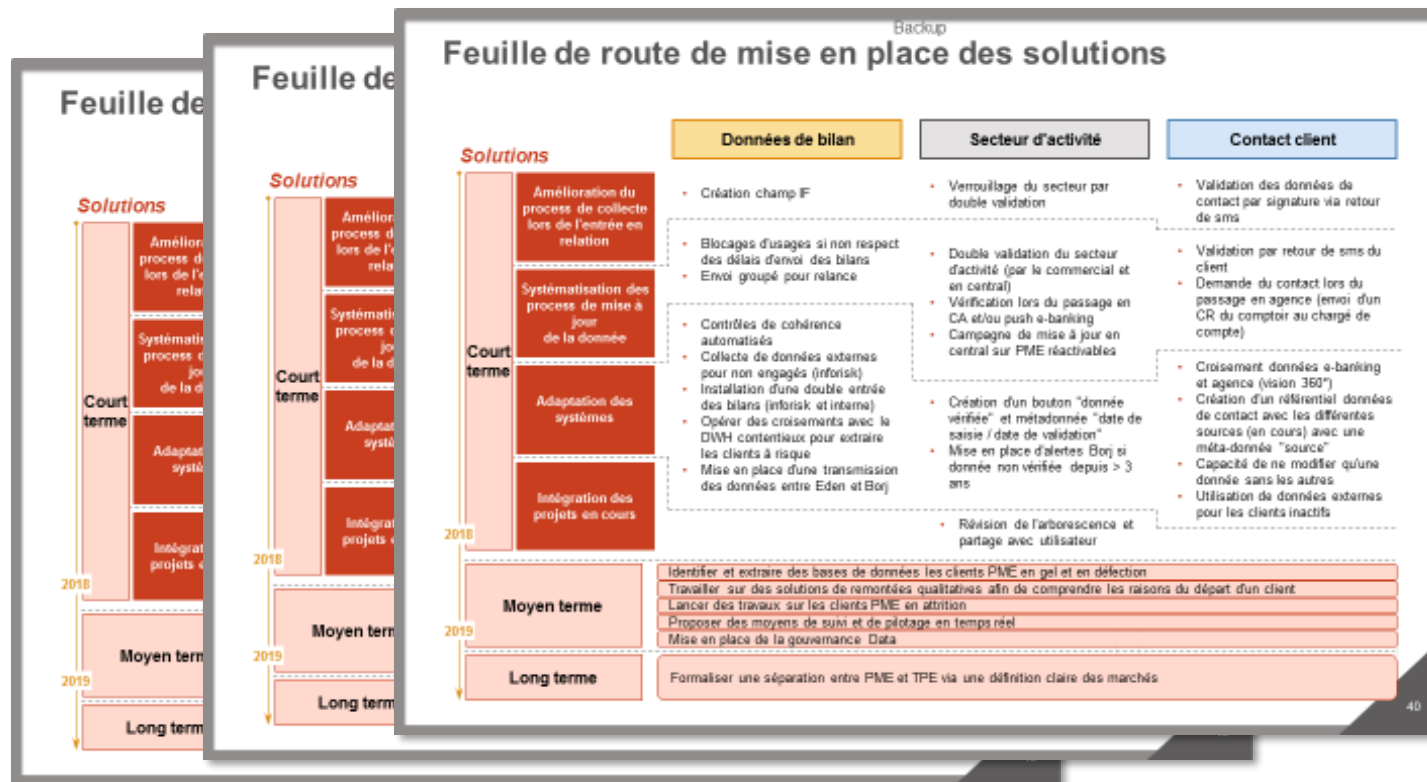
Difficulté rencontrée	Éléments de la difficulté	Impact sur le modèle cible
Formulation d'objectifs business	<ul style="list-style-type: none"> • Clarté de l'intérêt business (quantification en terme de PNB additionnel ou de baisse du coût du risque) • Définition d'un périmètre défini • Caractère concret du problème soulevé 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'idéation par CDO office <ul style="list-style-type: none"> – Formation méthodologique – Objectif business prérequis au lancement d'un use case
Quantification d'impact potentiel	<ul style="list-style-type: none"> • Accès aux données brutes et calculées pour quantification des impacts • Macro quantification pour poser les bases des premiers travaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'idéation par CDO office <ul style="list-style-type: none"> – Formation méthodologique – Quantification impact prérequis au lancement d'un use case
Déblocage de budgets dédiés	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des entités capables de consacrer des budgets • Constitution d'équipes transverses dédiées 	<ul style="list-style-type: none"> • Processus d'idéation par CDO office <ul style="list-style-type: none"> – Insertion dans boucle budgétaire – Validation des projets Data des Data Owner
Quantification des symptômes data	<ul style="list-style-type: none"> • Mesure des critères de qualité (e.g. exactitude, fraîcheur...) des données • Communication entre les entités 	<ul style="list-style-type: none"> • Priorisation de la politique de Data quality • CDO office pour centralisation des sujet Data

3 Use cases réalisés : ~40 participants à la réalisation selon 4 modalités pour permettre la duplication

Modalités d'interactions	Objectifs
 Atelier de travail en groupe	<ul style="list-style-type: none">• Identifier les causes des symptômes remontés du terrain• Co-créer et valider en groupe les solutions envisageables
 Entretiens individuels	<ul style="list-style-type: none">• Cartographier les processus• Identifier les symptômes Data• Préparer les ateliers en groupe
 Visite de site	<ul style="list-style-type: none">• Identifier les causes de symptôme process terrain• Tester les solutions
 Analyses	<ul style="list-style-type: none">• Quantifier les impacts potentiels• Quantifier les symptômes Data

Use cases réalisés : des feuilles de route proposées par use case pour réaliser le plus vite possible les ambitions


Illustration des feuilles de route déclinées par use case



Recensement et identification des use cases : la mission a poser la première pierre du futur processus d'idéation


Exercice réalisé pendant le projet de cadrage

- **Remontée des besoins** exprimés par les métiers et les initiatives rencontrés
- **Consolidation** des besoins exprimés
- **Priorisation macro** des projets en fonction de la maturité, de la faisabilité (taille et qualité des données requises, besoin d'outils externes, nombre de systèmes/équipes impactés) et de l'attractivité (potentiel d'impact économique, benchmarks, nombre de demandeurs)

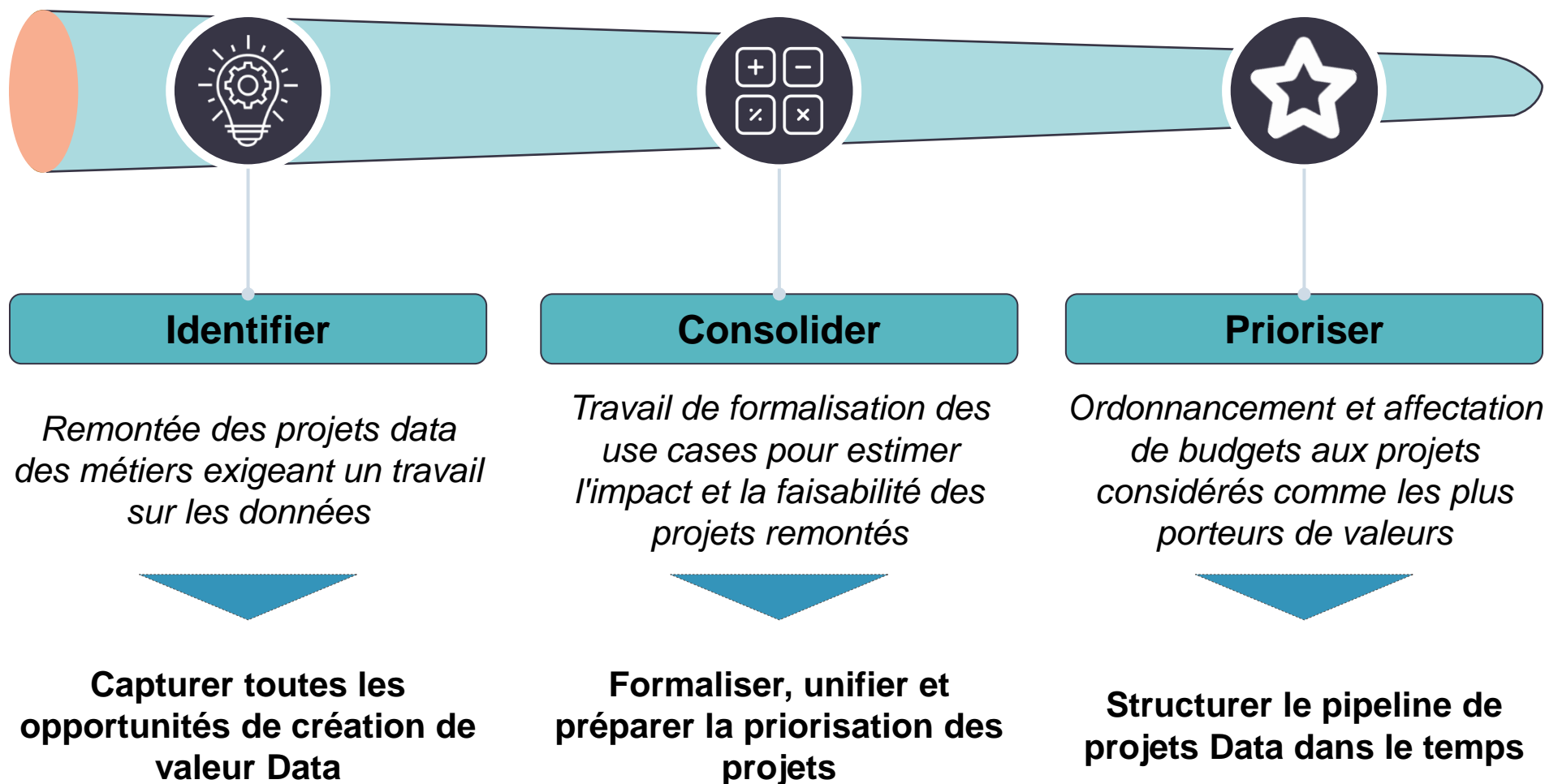
- 
- Première identification des projets Use Cases à engager
 - Première identification des données critiques

Prochaines étapes au-delà du projet

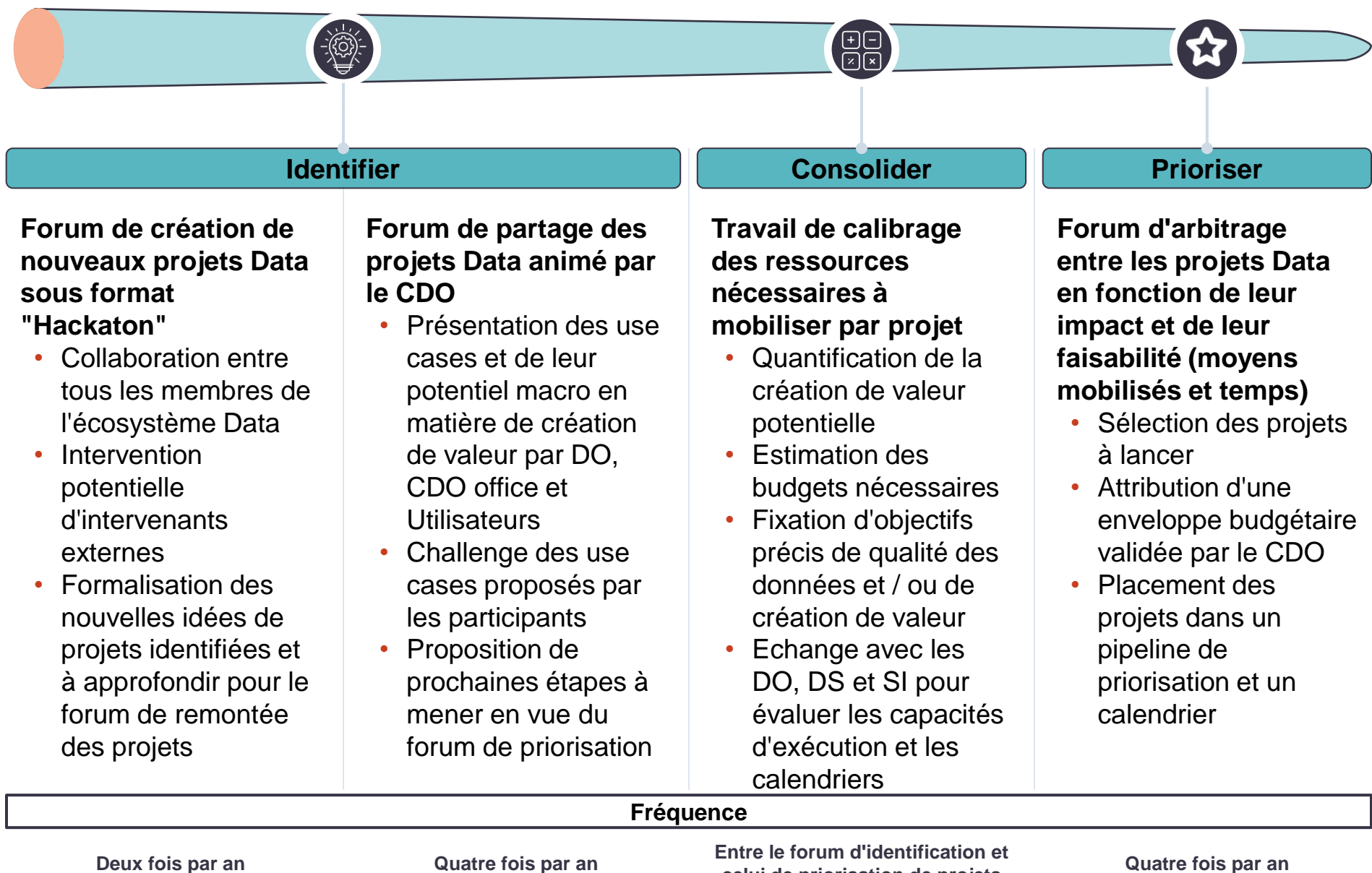
- **Poursuivre** et compléter le **recensement** des besoins
- **Cadrer** le contenu des projets **Use Cases non cadrés**
- **Affiner** le travail d'évaluation de l'**attractivité** (impact chiffré basé sur des business cases) et de la **faisabilité** (estimation du coût et de la difficulté de mise en œuvre)
- **Préparer** l'industrialisation du processus **d'idéation**

- 
- Projets prioritaires cadrés et valorisés
 - Base de travail pour le CDO avant le lancement du processus d'idéation

le processus d'idéation se compose de 3 étapes



détail des trois étapes à suivre pour sélectionner les projets à lancer



Recensement des besoins : données critiques identifiées par les initiatives et les métiers

Données les moins prioritées				Données les plus prioritées
------------------------------	--	--	--	-----------------------------

La segmentation marché est une donnée clef pour les métiers

Grand besoin d'accès aux détails des opérations financières

Les besoins de pilotage justifient le choix des données de rentabilité

Beaucoup d'initiatives souffrent de l'inexactitude des données financières des clients

Les données de contact (surtout le Téléphone) sont indispensables pour l'efficacité des actions commerciales

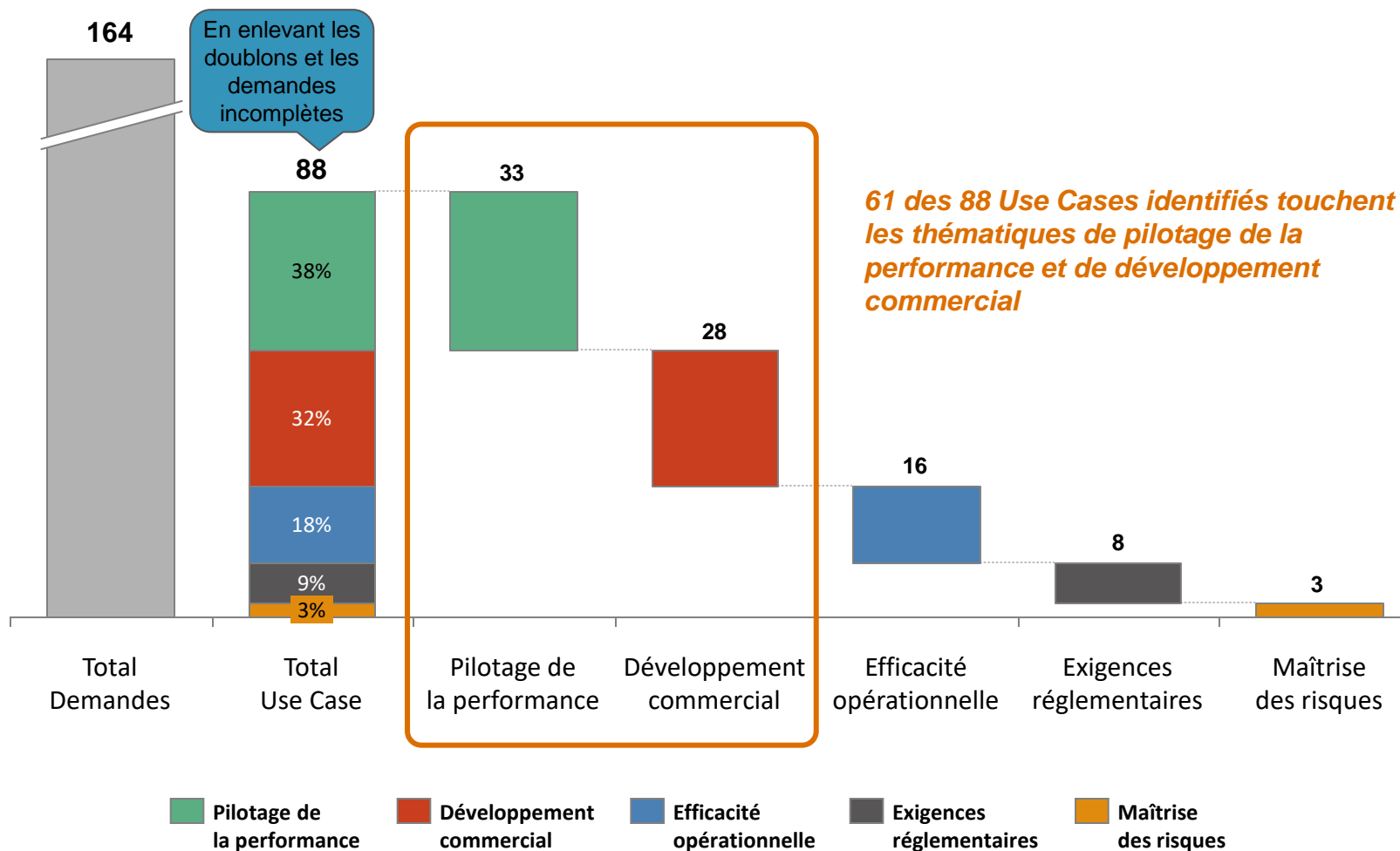
Les données professionnelles des personnes physiques (CSP...) ne sont pas fiables, mais sont importantes pour le développement commercial

Un grand besoin d'accès aux données filiales pour mieux piloter les activités et développer le Cross-Selling

Données "Tiers"	Personne morale	Personne physique	Interactions agence/CA	Nouveaux canaux	Gestion des marchés	Traitements bancaires	Données financières	Risques et stratégie	Ressources humaines	Produits filiales SFS
Identification interne	Raison sociale	Nom prénom	Interactions	Interactions CRC	Spécifiques aux marchés	Moyens de paiements	Rentabilité BDD	Risque	Données collaborateurs	Comptes LIB
Identifiant personne	Date de création	Civilité	Description interaction	Description Appel CRC	Périmètre marché	Chèques	Intérêts directs	Ratings Risque	Identifiant	Dépôts finance alternative
Type de personne (Client, prospect...)	Sigle	Date de naissance	Canal (Europe, WafaCash...)	Temps d'interaction	Niveau de service	LCN	Intérêts analytiques	Autorisations / rejets	Nom	Crédits finance alternative
Date d'entrée en relation	Immatriculation	Lieu de naissance	Temps d'interaction	Déclencheur	Catalogue produits	Prélèvements	Commissions	Créances	Relation banque	Factoring
Agent économique BAM	Forme juridique	Carte d'identité	Déclencheur	Parties	Tarifs standards	Virements	PNB direct	Provisions	Etat civil	Confirming
Relations avec autres tiers	Bilan	Nationalités	Parties	Offre	Benchmarks offres	Monétique	PNB Cession interne des capitaux	Recouvrement	Contact	Gestion d'actif
Contact	CPC	Pays de résidence	Offre	Statut	Objectifs commerciaux	Cartes	PNB analytique	Stratégie	Formations	Assurance
Adresse	Groupe	Relations familiales et professionnelles	Statut	Compte rendu interaction	Indicateurs pilotage marché	GAB	Frais généraux	Macro-économie	Hiérarchie	LLD
Fax	Actionnaires	Nombre d'enfants	Compte rendu interaction	Navigation E-banking	Conventions	Devis	Taux de cession interne	écosystèmes	Fonction	Crédit Bail
Téléphone	Gestionnaires clés	Situation familiale	Gestionnaire	Session	Transverses aux marchés	Opérations internationales	Encours		Compétences	Administration crédits immo
E-mail	Mandataires	Profession	Portefeuille gestionnaire	Actions (consultation...)	Statut	Online Trade	Consommation de fonds propres		Autres Info RH	Administration crédits Conso
Comptes	Nombre d'employés	CSP	Agence/CA d'affectation	Temps	Scoring d'appétence produit	Opérations de marchés	Rentabilité "Marchés"		Habilitations	
Id compte	Secteur d'activité BAM	Employeur	Objectif par agent/agence/CA	Canal (mobile, internet)	Scoring d'attrition	Opérations Salle de marché	Résultat de change		Données candidats	
Dates compte	Donneur d'ordre	Secteur d'activité		Suivi (Cookies, IP...)		Titres	Résultat sur titres		Identification	
Type de compte		Revenus		Pages consultées		Réclamations			Formation	
Devis				Objets des pages		Engagements			Expériences	
Statut				Niveau de satisfaction		Administration des garanties			Contact	
						Administration des crédits			Autres infos candidats	

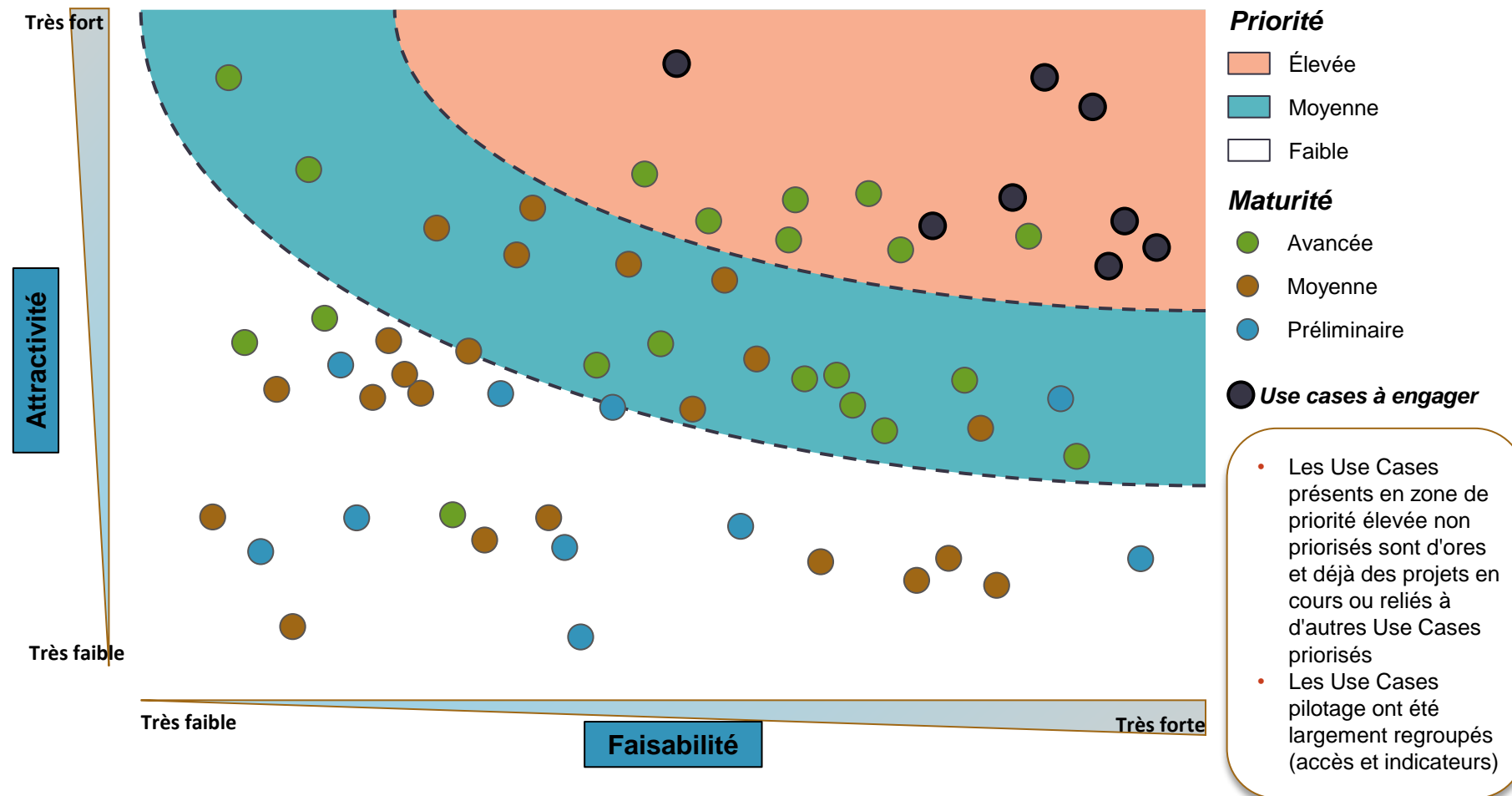
Recensement des besoins : 88 Use Cases avec un focus sur le développement commercial et le pilotage

Répartition des Use Cases des métiers et initiatives en fonction des thématiques (en nombre absolu)



Identification des use cases à engager : la démarche de priorisation permet de placer les use cases dans une matrice

Matrice de priorisation des 88 Use Cases identifiés selon un axe attractivité et un axe faisabilité



Identification des use cases à engager : 8 Use Cases identifiés comme à engager en priorité

Thème	Projets Data	Exemples de données critiques	Commentaires
Développement commercial	A Bâtir une vision client 360 groupe pour développer notamment le cross-selling	<ul style="list-style-type: none"> Données des filiales 	<ul style="list-style-type: none"> Projet transverse, demandé par la majorité des métiers
	B Améliorer la connaissance de la relation Groupe-Filiales pour développer l'équipement de la clientèle entreprise	<ul style="list-style-type: none"> Appartenance au groupe 	
	C Accroître la joignabilité des clients pour améliorer l'efficacité des campagnes	<ul style="list-style-type: none"> Numéros de téléphone des clients 	<ul style="list-style-type: none"> Enjeux de facilitation du contact avec les clients
	D Etablir un cadre d'appétence au risque des prospects et clients (entreprise et particulier) pour faciliter le développement commercial	<ul style="list-style-type: none"> Secteur, bilan et CPC Revenus et employeur 	<ul style="list-style-type: none"> Sujet clef pour la banque, not. pour le marché PME
	E Améliorer le calcul d'appétence des particuliers aux différents produits pour mieux cibler les campagnes	<ul style="list-style-type: none"> Bilans, CPC 	
Maîtrise des risques	F Améliorer le pouvoir prédictif des scores de crédit pour réduire le coût du risque	<ul style="list-style-type: none"> Historisation des données défauts 	<ul style="list-style-type: none"> Opportunités de réduire les contentieux (TPE/PME)
Pilotage de la performance	G Rendre les données plus accessibles (Rentabilité, périmètre marché, opérations...) pour faciliter le pilotage par les entités	<ul style="list-style-type: none"> Extractions des données 	<ul style="list-style-type: none"> Beaucoup de demandes des interlocuteurs, besoins urgents et rapides
	H Créer et/ou mettre en qualité (unicité et exactitude) les indicateurs de pilotage pour fiabiliser la prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> Synthèse de l'activité Indicateurs de performance 	<ul style="list-style-type: none"> Besoin primordial pour plusieurs activités

Process Data Use Case (CRISP - DM Model)

Cross Industry Standard Process for Data Mining

1. Compréhension du besoin métier

- Définition et objectifs du use case
- Evaluation de la situation actuelle
- Plan de développement

2. Compréhension de la donnée

- Identification des sources de données
- Collecte des données & intégration
- Premières explorations & observations
- Mesure de la qualité de données

6. Déploiement

- Plan de déploiement
- Plan de monitoring & maintenance
- Rapports finaux et visualisations
- Revue de projet

3. Préparation de la donnée

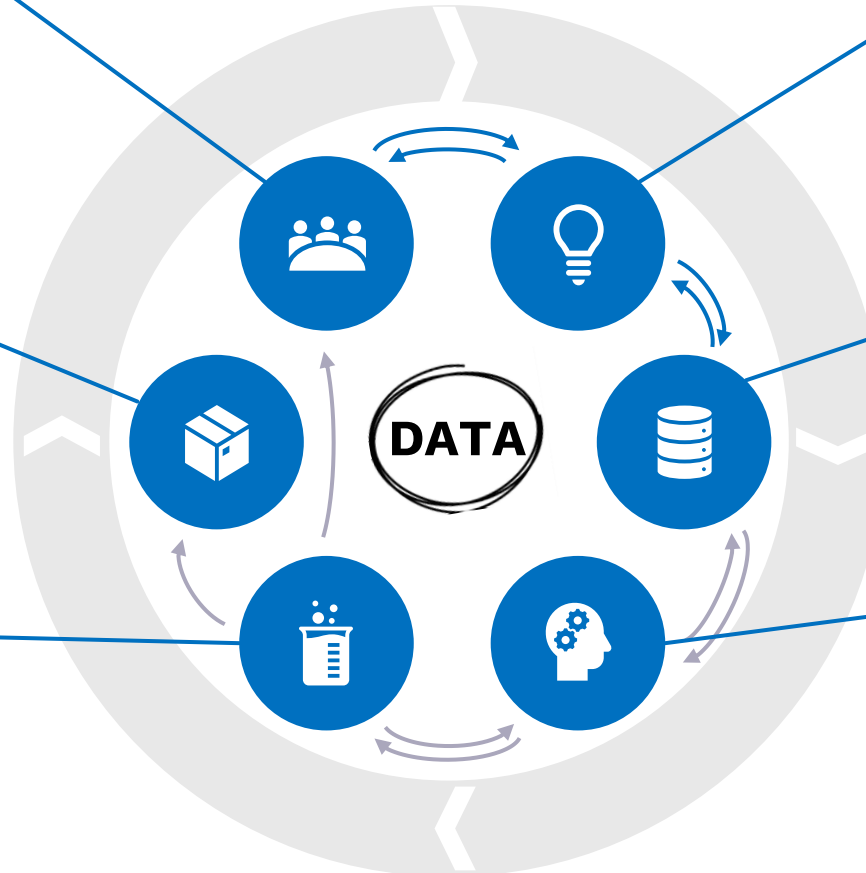
- Consolidation de la Data
- Nettoyage et transformation
- Réduction dimensionnelle
- Ingénierie comportementale

5. Evaluation

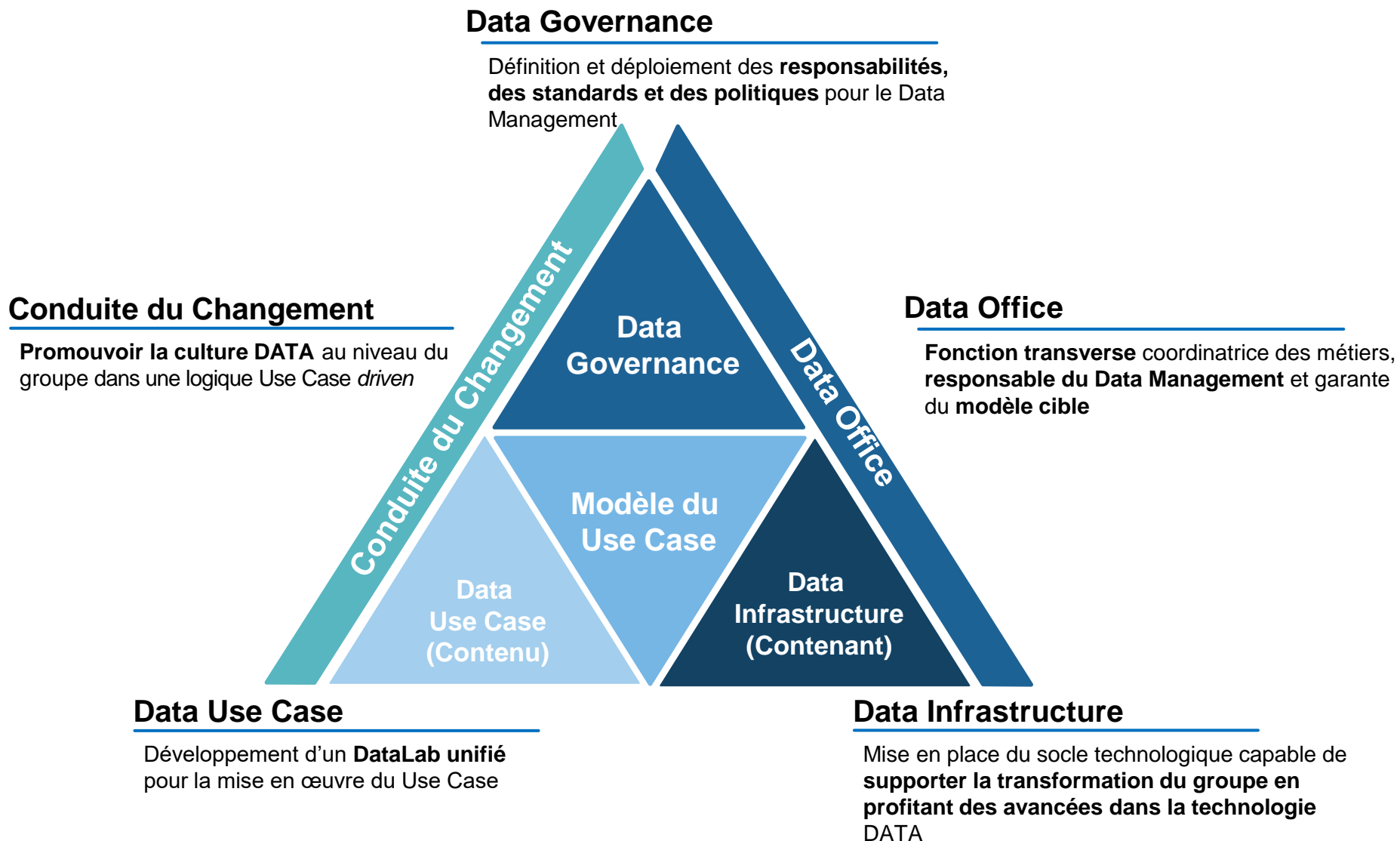
- Test du modèle
- Évaluation des résultats
- Détermination des prochaines étapes

4. Modélisation

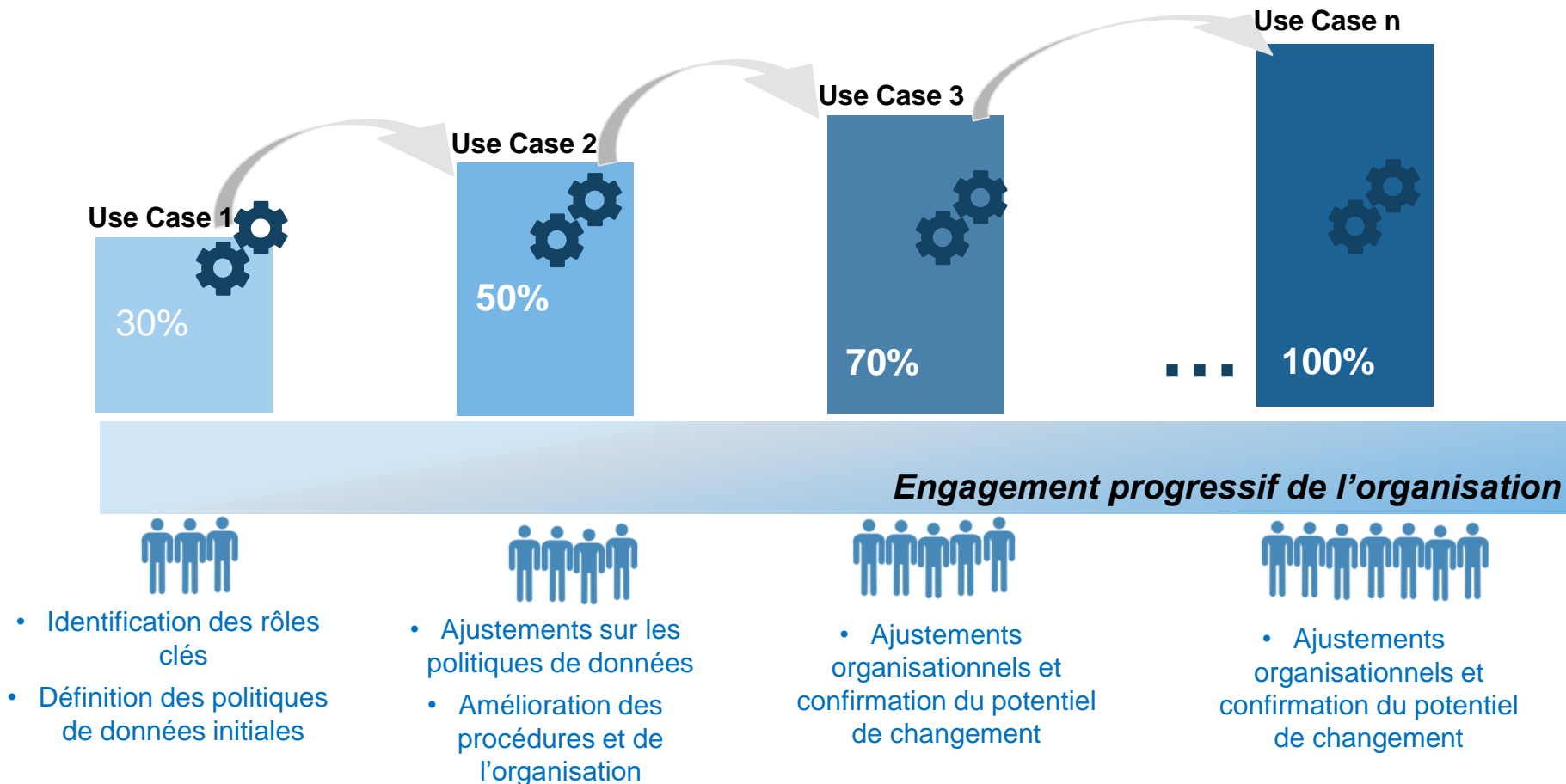
- Sélection du type de modèle
- Construction du design des tests
- Tests du modèle et validation.



Les Data Use Cases sont traités selon les volets définis ci-dessous



Evolution progressive du périmètre de déploiement



AVANTAGES

- Déploiement auto financé
- Ajustement progressif du modèle
- Diffusion progressive du modèle

Objectifs de la conduite du changement

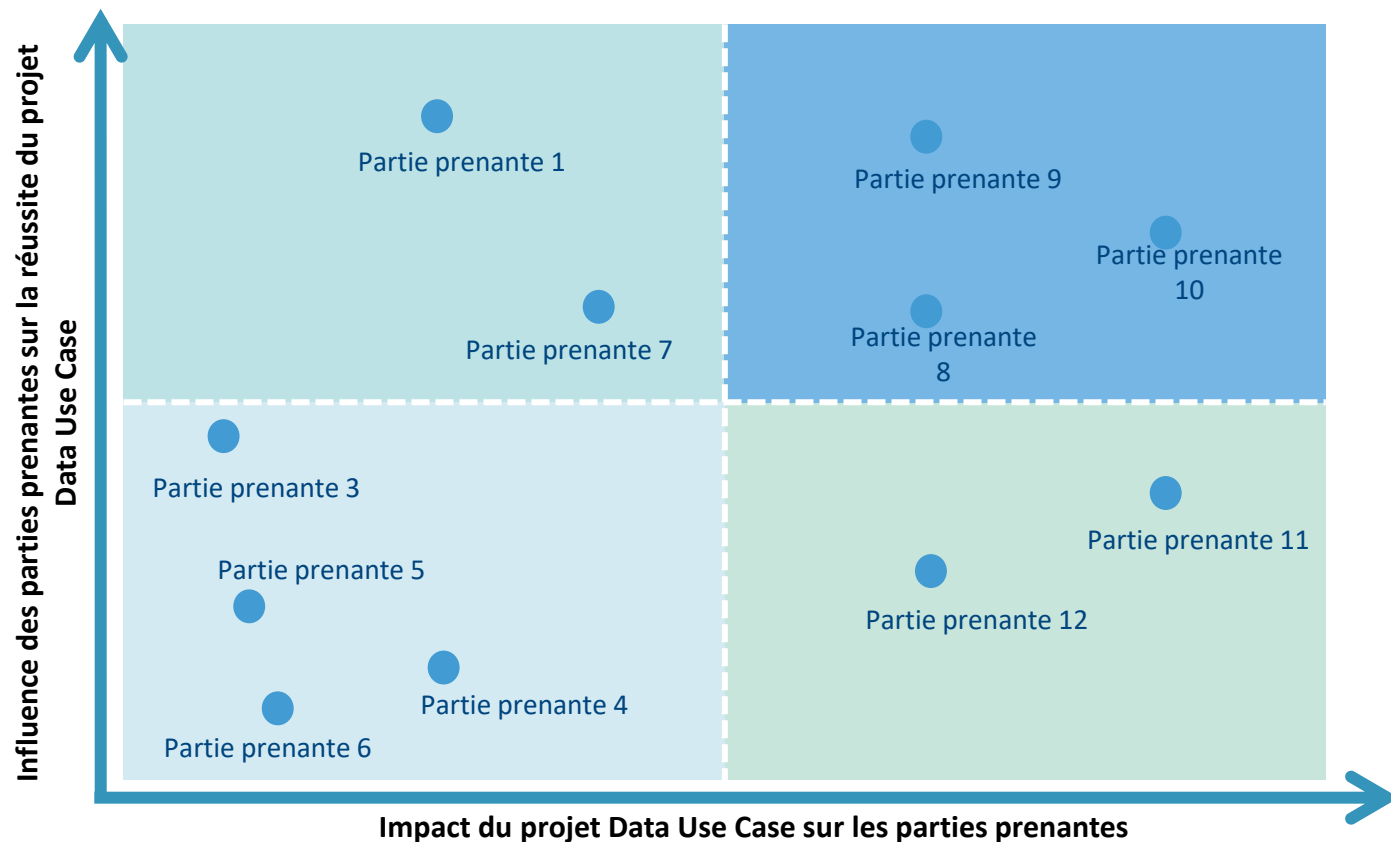
Elaboration de la stratégie

Pour élaborer la stratégie de conduite du changement, il est nécessaire de procéder à une analyse des enjeux et des rôles par type de partie prenante dans une perspective globale Transformation Data.

Pour y arriver la démarche utilisée permet d'identifier les parties prenantes et de les classer en fonction de l'impact du Data Use Case sur les parties prenantes ainsi que l'influence des intervenants sur la réussite du Data Use Case

Une segmentation des parties prenantes en fonction de leur relation au projet **Data Use Case**

- ☐ Entités métiers impliquées dans le projet
- ☐ Data Custodians
- ☐ Data Owners et Data Stewards
- ☐ Autres métiers porteurs potentiels de Use Case
- ☐ Autres métiers utilisateurs de Data (ex: Marketing Stratégique, Risque Management)
- ☐ Entités de support : Formation, Organisation, Communication ...



Objectifs de la conduite du changement

Les objectifs définis fournissent les principes directeurs du plan de Conduite du Changement

	Objectifs		Principes directeurs Conduite du Changement
Sponsors	Les consulter régulièrement et garder le Sponsorship sur le Data use case	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer de leur intérêt pour le projet de manière permanente Solliciter l'appui aux étapes clés 	<ul style="list-style-type: none"> Information régulière et reporting projet
Acteurs à Motiver	Motiver afin de garantir le meilleur résultat des activités du use case	<ul style="list-style-type: none"> Créer un esprit d'équipe commun Impliquer fortement en amont Montrer les bénéfices du use case le concernant Assurer une montée en charge des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> Coordination permanente lors des instances du use case Réunions fréquentes, concertations permanente et recueil des attentes et préoccupations, notamment au démarrage Participation aux ateliers Formations ciblées et adaptées aux besoins de mise en œuvre
Acteurs à Impliquer	Anticiper les changements induits par le projet, impliquer au besoin et informer , afin de rassurer et d'atténuer toute résistance de manière préventive.	<ul style="list-style-type: none"> Montrer les bénéfices généraux du use case Expliquer les changements attendus et répondre aux questionnements 	<ul style="list-style-type: none"> Implication aux étapes clés Utilisation du canal direct pour rassurer et atténuer la résistance tout en s'engageant à obtenir des résultats Recueil des attentes et des préoccupations Communication sur les livrables du projet et les changements prévus Formation d'appropriation de la culture Data
Acteurs à informer	Informer car les personnes ne sont pas directement impactées par les changements induits par le use case	<ul style="list-style-type: none"> Informer aux moments clés Préparer le déploiement des autres Use Case 	<ul style="list-style-type: none"> Information par différents canaux Formation de promotion de la culture Data

Pilotage et mesures

Mesure de la Culture Data au sein d'une entreprise

Intérêt du questionnaire et démarche

- Pour mesurer le niveau de prise de conscience des individus et de l'organisation, il a été utilisé le questionnaire en ligne DAMA*, qui est **utilisé par les grandes institutions financières** au monde et permettra donc de faire un **benchmark international** avec des banques similaires.
- Le questionnaire en ligne DAMA permet de **tracer le chemin d'évolution** en fonction des dimensions du cadre DAMA. Grâce à la fonctionnalité de l'outil, les résultats peuvent être analysés par type de partie prenante (ancienneté, rôle, etc.) par département, etc.
- Et après il sera administré **tous les 6 mois**.

Exemple de résultats du questionnaire

