



Master Data Management

Comment réussir son projet MDM ?

Table des matières

Comment réussir son projet de Master Data Management ?	2
Un marché en croissance	2
Les démarches qui réussissent	2
A quels projets métiers le MDM apporte-t-il de la valeur ?	3
Les projets de logistique	3
Les projets de marketing et vente	3
Les opérations de fusion-acquisition	3
Les projets d'analyse financière	3
Comment convaincre de l'intérêt du MDM ?	4
Sensibiliser les métiers	4
Construire un business plan	4
Traiter les objections	4
Quel lien y a-t-il entre le MDM et la Gouvernance de la Donnée ?	5
Comment évaluer la maturité du MDM dans l'entreprise ?	6
Gérer la Donnée	6
Créer la connaissance	6
Maîtriser le savoir	6
Que faut-il savoir des solutions MDM ?	7
« Comment ça marche ? »	7
Quelles sont leurs principales caractéristiques ?	7
A quelles exigences de performance faut-il être vigilant ?	7
Le concept de Master Data	7
Le rôle clé de la modélisation	7

Saviez-vous que 12% des ménages déménagent chaque année ?

Saviez-vous que 13% des entreprises changent de numéro de SIRET chaque année ?

Savez-vous que plus de 60.000 voies sont créées chaque année ?

Comment réussir son projet de Master Data Management ?

« Les données sont-elles de bonne qualité, sont-elles fiables ? Quel risque prend-on à prendre une décision sur la base des chiffres qui nous sont fournis ? Pourquoi j'obtiens deux informations si différentes lorsque je demande la même chose à un mois d'intervalle ? » autant de questions connues mais qui se font de plus en plus récurrentes et insistantes.

Le constat est simple, les entreprises ont élevé leur niveau d'exigence en matière de fiabilité des données qu'elles utilisent. Les besoins, les démarches et les solutions sont en revanche très différents d'une entreprise à l'autre, mais dans chacun des cas il s'agit toujours de mieux gérer un certain nombre de données clés pour l'entreprise.

Les projets s'inscrivent dans une perspective globale de Gouvernance de la Donnée dans l'entreprise et un besoin de gestion des données clés : le Master Data Management (MDM).

Le marché définit le MDM comme un ensemble de technologies et de processus offrant la capacité de :

- consolider des données en provenance de systèmes disparates ;
- nettoyer et enrichir les données ;
- garantir l'accès à une vision unique et fiable de la valeur d'une information ;
- améliorer l'efficacité des processus métiers, des systèmes décisionnels et opérationnels.

Si la définition fait consensus et que des solutions existent, qu'en est-il du marché du MDM et quelles sont les démarches qui réussissent ?



Un marché en croissance

Pour les instituts d'analyse, le MDM est un marché en solide croissance tiré par les outils. Néanmoins, les entreprises qui se sont lancées communiquent peu sur leurs résultats et les arguments avancés pour convaincre sont surtout des arguments de bon sens. La justification la plus courante est l'économie sur le coût des systèmes.

Est-ce à dire qu'un projet de MDM est obligatoirement tiré par les solutions technologiques ? La réponse est NON, même si l'argument technologique est parfois à l'origine de certaines initiatives MDM.

Quelles sont les démarches qui réussissent ?

Il existe au moins deux approches pour convaincre et réussir un projet de MDM :

- 1) Partir d'un enjeu métier et construire un projet dédié
- 2) Considérer qu'il s'agit d'un projet d'infrastructure informatique

Dans chacune de ces deux approches il s'agit de répondre à des enjeux métiers de gouvernance de la donnée, dans le premier cas par une approche métier, dans le second cas par une approche système d'information.

Si l'approche système d'information est en général maîtrisée par les organisations, les clés du succès de l'approche métier sont encore assez méconnues, elles couvrent en l'occurrence :

- la connaissance des enjeux métiers susceptibles de porter un projet MDM ;
- la capacité à convaincre de l'intérêt du MDM pour les métiers ;
- la compréhension des enjeux de la gouvernance de la donnée ;
- la maîtrise des leviers activables selon la maturité du sujet dans l'entreprise.

A quels projets métiers le MDM apporte-t-il de la valeur ?

Les retours d'expérience distinguent quatre principales catégories de projets métiers :

- les projets de logistique, avec les enjeux autour de la gestion référentielle des produits ;
- les projets de marketing et de vente, avec les enjeux de fidélisation et de contacts multicanals ;
- les opérations de fusion-acquisition, avec les enjeux d'intégration destinés à accélérer la mise en place des synergies;
- les projets d'analyse financière, avec les enjeux autour de la rentabilité, du pricing et du reporting réglementaire.

Les projets de logistique

Les acteurs des domaines industriels sont le plus souvent connectés entre eux tout le long d'une chaîne de valeur pouvant aller jusqu'à connecter plusieurs milliers d'entreprises (comme dans l'automobile ou le secteur aérien). Les volumes de données échangées sont considérables et les processus souvent semi-automatisés voire manuels.

Dans cet environnement, la gestion référentielle des produits et le partage des informations entre les acteurs est un enjeu majeur d'efficacité et parfois même de positionnement concurrentiel.

Les projets de marketing et de vente

Le domaine du marketing et des ventes a déjà été largement adressé par les réflexions autour du CDI (Customer Data Integration). Les bénéfices attendus sont ceux d'une meilleure gestion des données clients destinée à développer la connaissance utile à une relation client plus performante.

Concrètement, il s'agit de projets tels que :

- promouvoir la vente des produits en fonction de la segmentation client ;
- ajuster les règles métiers en matière de stock, vente et diffusion multicanale.

Beaucoup de ces projets n'ont pourtant pas réussi à consolider de manière satisfaisante le grand nombre de données clients disponibles.

Il n'est pas rare de trouver plusieurs bases clients dans les entreprises : la base des contacts web, la base des clients occasionnels, la base des prospects, etc.

Les opérations de fusion-acquisition

Dans certains domaines comme le secteur pharmaceutique il est courant d'acquérir et de céder chaque année une ou plusieurs activités. Le rythme des acquisitions peut également être soutenu lors d'un déploiement à l'international. Que les acquisitions soient fréquentes ou exceptionnelles, leur réussite est toujours liée à la vitesse à laquelle les synergies sont obtenues.

Les enjeux en matière de données couvrent l'intégration des systèmes, des canaux de diffusion, des produits, des marques et des clients. Si les données du domaine financier sont en général les premières à être intégrées pour des questions de gestion, celles des autres domaines sont essentielles pour les synergies. Par exemple, l'intégration des données produits peut conduire à renégocier les achats auprès de certains fournisseurs, l'intégration des données clients peut conduire à redévelopper les ventes croisées.

Les projets d'analyse financière

Le domaine financier va tirer un net avantage du MDM dès lors qu'apparaissent des besoins d'analyse de la marge par produit ou par client. Le contrôle de gestion en particulier est friand d'analyses de type « what if » pouvant porter sur des groupes de produits, des variations de prix, des vendeurs, des canaux de diffusion, etc.

Par ailleurs, l'évolution des réglementations est susceptible d'initier des besoins de MDM afin de contribuer à garantir la conformité des rapports financiers.

En synthèse

Le MDM a pour effet d'améliorer la qualité de l'information de « Master Data » (produit, client, fournisseur, employé, compte, site, service, ...) ce qui a un impact sur les systèmes d'information utilisés par les métiers, en amont sur les applications transactionnelles, en aval sur les applications décisionnelles.

Comment convaincre de l'intérêt du MDM ?

Les erreurs dans la gestion des « master data » peuvent coûter cher à l'entreprise en opportunités commerciales ratées, clients insatisfaits et processus sous-performants.

Pourtant, justifier l'implémentation d'outils de MDM par des enjeux métiers est difficile car les bénéfices sont le plus souvent indirects et intangibles. En effet, d'une part les solutions de MDM sont essentiellement des outils situés entre les systèmes d'information transactionnels et analytiques, d'autre part les implémentations restreintes ou partielles limitent les bénéfices métiers.

Sensibiliser les métiers

Lancer une initiative MDM passe nécessairement par une étape préalable de sensibilisation des métiers. Pour ce faire, tous les arguments de « bon sens » largement répandus dans la littérature sur le MDM conviennent. Mais attention, cela conduit parfois à « tordre le coup » à quelques idées reçues.

L'exemple ci-dessous illustre pourquoi, malgré tous les CRM déployés, certains systèmes bancaires restent centrés sur les produits. Cette prise de conscience peut être vécue comme un véritable choc si elle est mal présentée.

Construire un business plan

Après l'étape préalable et nécessaire de sensibilisation qui dure plus ou moins longtemps en fonction des priorités métiers et de la culture de l'entreprise, le démarrage d'une initiative MDM s'appuie sur la construction d'un business plan.

Les particularités de la construction d'un business plan sont de plusieurs natures :

- les travaux sur les processus sont enrichis en analysant étape par étape la valeur ajoutée apportée par le MDM ;
- l'analyse des solutions est enrichie par la réflexion sur la gouvernance de la donnée et son utilité métier ;
- le choix des priorités est ajusté en fonction de la maturité de l'entreprise et de la capacité à communiquer des résultats concrets sur de courtes échéances.

Traiter les objections

L'objection la plus courante consiste à dire que les entreprises font déjà du MDM depuis 20 ans. Il est vrai par exemple que tous les sujets autour de la qualité des données, la gestion des référentiels, l'intégration et la standardisation des données ne sont pas nouveaux.

Néanmoins, la compréhension des enjeux de la gouvernance de la donnée et son utilité métier, tout comme la performance des nouvelles technologies, dépassent de loin ce qui se faisait il y a 20 ans.

Les systèmes bancaires demeurent centrés sur les produits

La vision client centrée sur les produits



Valeur :

- La valeur attendue pour la ligne de produits

Information :

- Caractéristiques du marché
- Comportement des clients sur un marché
- Données transactionnelles
- Quelques données sur la personne

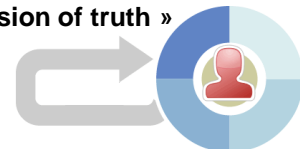
Relations :

- Centrées sur les contrats et leur agrégation

CDI
+
MDM
⇒

La vision client centrée sur la personne

« Single version of truth »



Valeur :

- La valeur de la personne pour la banque
- La valeur distribuée à la personne par la banque

Information :

- Caractéristiques des personnes sur les marchés
- Comportement individuel des personnes (les contacts)
- Données transactionnelles
- Propriétés des personnes
- Besoins financiers des personnes
- Attentes des personnes

Relations :

- Centrées sur la personne et les relations entre les personnes

Les outils de « Master Data Management » sont au service des enjeux métiers de la gouvernance de la donnée.

Quel lien y a-t-il entre le MDM et la Gouvernance de la Donnée ?

La Gouvernance de la Donnée n'est pas un sujet nouveau. Les professionnels de l'informatique s'y intéressent depuis toujours.

Ce qui a changé ces dernières années c'est d'une part les projets transverses menés dans les organisations (ERP, CRM, DWH, ...), d'autre part le développement de l'utilisation des données à des fins d'efficacité opérationnelles (campagnes marketing, gestion des risques, optimisation de la performance, traitement de la fiabilité, ...).

Le résultat est que les acteurs des systèmes d'information et ceux des métiers sont confrontés dorénavant à une perception différente de la valeur et de l'utilité de la donnée, ce qui demande maintenant une gestion, une gouvernance de la donnée dans l'entreprise.



L'institut Forrester définit aujourd'hui la gouvernance de la donnée comme « le processus par lequel une organisation valide l'engagement de confiance dans la gestion des données critiques à son succès ».

La dernière partie de cette définition montre le lien avec le MDM qui apporte ainsi des solutions pour garantir « the single version of truth » des données critiques de l'entreprise.

La première partie de la définition montre que lorsqu'il s'agit de gouvernance de la donnée, on parle d'un processus à déployer, un processus qui a ses particularités.

Quelles sont les principales particularités du processus de gouvernance de la donnée ?

Le déploiement du processus de gouvernance de la donnée s'effectue en se conformant aux démarches usuelles et en maîtrisant trois points clés.

Le premier point clé est l'apparition d'un nouveau rôle pour les métiers, celui de propriétaire de la donnée ou « business steward » qui a la responsabilité de la définition, des règles de gestion et du niveau de qualité de la donnée. C'est un rôle difficile à attribuer car sa légitimité est nécessairement transverse vis-à-vis de métiers devant lesquels il devra rendre compte de ses arbitrages.

Le deuxième point clé concerne les rapports entre les acteurs métiers et les acteurs des systèmes d'information qui vont être amenés à renégocier leurs rôles et leurs responsabilités respectives vis-à-vis du suivi de la qualité et de la fiabilité des données.

Le troisième point clé est un point de vigilance face au piège de la construction d'un périmètre irréaliste de données critiques. Toutes les données n'ont pas à être gouvernées de la même manière et seules les données les plus critiques demandent le plus haut niveau de gouvernance. La tentation est grande pour les acteurs des systèmes d'information de prendre un périmètre large. Il appartient aux acteurs des métiers de les prioriser.

Le succès de la gouvernance de la donnée s'inscrit dans la durée. Les réussites actuelles montrent qu'il s'agit plus d'une activité continue que d'un projet.

Le processus de Gouvernance de la Donnée



Les travaux de formalisation des définitions sont un révélateur de la maturité de l'entreprise en matière de Gouvernance de la Donnée.

Au départ les définitions sont le plus souvent celles issues des systèmes d'information. Dans la pratique, il existe autant de définitions que de catégories d'utilisateurs. Ainsi, les définitions d'une même donnée seront différentes selon que l'on s'adresse à un utilisateur de front office, à un utilisateur de tableau de bord ou à un datamineur.

Comment évaluer la maturité du MDM dans une entreprise?

La maturité du MDM est celle de la Gouvernance de la Donnée dans l'entreprise dont les trois étapes majeures sont les suivantes :

- gérer la donnée ;
- créer la connaissance ;
- maîtriser le savoir.

Gérer la donnée

Les entreprises à ce stade de maturité ont en général mis en place une structure métier transverse dont le principal enjeu est le traitement des difficultés issues des défauts de qualité sur les données et leur utilisation.

Le choix et les priorités d'actions sont ici essentielles pour impulser une dynamique de changement avec une double recommandation :

- implémenter étape par étape pour montrer et communiquer sur la valeur ajoutée obtenue ;
- faire évoluer l'organisation au rythme des projets réussis et en fonction de la culture de l'entreprise (ne pas se précipiter, par exemple dans la mise en place du « stewardship » des données).

Créer la connaissance

Les entreprises à ce stade de maturité ont obtenu assez de succès pour que les questions de gouvernance de la donnée soient abordées dans la plupart des projets et des applications.

Elles ont mis en place les procédures et les outils nécessaires pour garantir l'utilisation des données et par conséquent la création de connaissance (évaluation des risques opérationnels, segmentation des clients, ...).

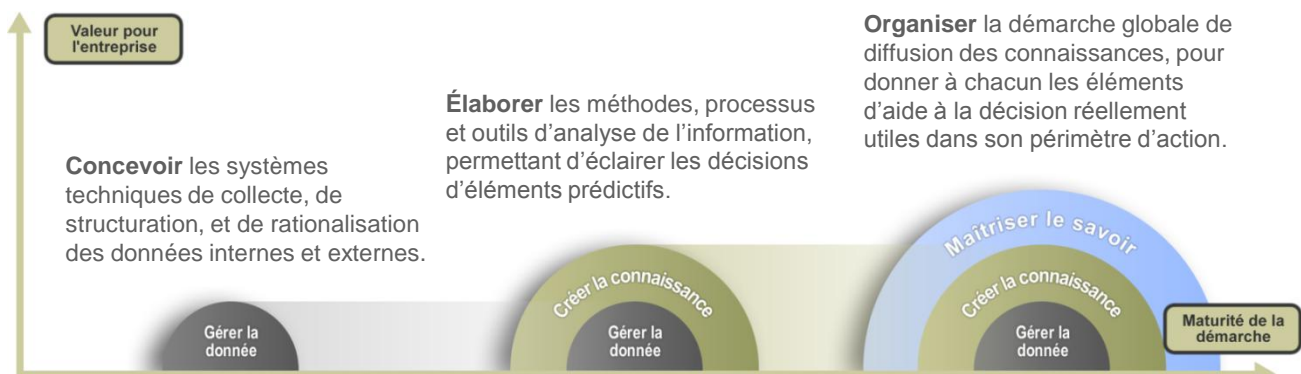
Maîtriser le savoir

Les entreprises à ce stade de maturité s'intéressent moins aux questions de gouvernance de la donnée qu'à leur capacité à les utiliser à des fins opérationnelles.

La gouvernance de la donnée est devenue le moyen de garantir la réussite de projets dont le succès est conditionné par l'accès à des données fiables. Cette fiabilité est maîtrisée par l'entreprise que ce soit sous ses aspects de qualité, de conformité ou d'accessibilité.

Le périmètre s'étend aux données non structurées: textes, e-mail, tableurs, graphiques, vidéo, etc.

Modèle de maturité de la démarche



Les projets de Master Data Management contribuent à développer la maturité des entreprises dans leur capacité à exploiter leurs informations.

Que faut-il savoir des solutions de MDM ?

« Comment ça marche » ?

Une solution de MDM gère les données de manière centralisée et synchronisée. Il y a deux modes de gestion parallèles :

- les données sont directement maintenues par l'outil et diffusées aux applications utilisatrices ;
- les données sont collectées par l'outil avant d'être diffusées.

Dans les deux cas, l'outil effectue des contrôles de cohérence et met en relief les défauts de qualité.

Quelles sont leurs principales caractéristiques ?

Les solutions de MDM prennent en charge quatre types d'activités sur les données :

- la gestion par les propriétaires des données de l'état, du contexte, des définitions de ces données, voire des règles de gestion métier sur ces données ;
- le stockage et la gestion des données (imports, exports, mises à jour) ;
- les interactions avec les systèmes d'information transactionnels afin de leur permettre de vérifier l'exactitude et la cohérence de ces données ;
- l'alimentation des systèmes d'information décisionnels.

En complément, même si toutes les solutions ne proposent pas de workflow intégré, son utilité est pourtant celle de la gestion des différentes étapes du cycle de vie des données et de ses acteurs :

- le créateur (par saisie ou par calcul, d'origine interne ou externe) ;
- les propriétaires (métier, SI, ...)
- les utilisateurs (application, service, ...)
- le destructeur (stockage, purge, ...).

Dans la pratique, les vendeurs se battent pour soutenir que leur solution est complète.

A quelles exigences de performance faut-il être vigilant ?

Les exigences quant à la qualité d'une solution de MDM vont porter principalement sur les performances :

- de la capacité transactionnelle, qui doit être similaire à celle d'un système d'enregistrement opérationnel ;
- des services, qui doivent proposer un accès aux données selon les logiques métiers appropriées ;
- de la sécurité, qui comprend les volets de droits d'accès en lecture et en écriture au niveau de l'attribut, d'historisation et de traçabilité des mises à jour.

Le concept de Master Data

Une Master Data est un ensemble de données de référence (y compris les attributs, hiérarchies, propriétés et dimensions) telles que le client, le produit, l'employé, le fournisseur, le compte, l'entité légale, le site, etc. Elle est partagée par différents systèmes d'information et a un rapport direct avec l'activité de l'entreprise.

Une Master Data est utilisée par les systèmes d'information transactionnels et décisionnels. Elle se distingue d'une donnée transactionnelle qui elle est générée par les systèmes d'information opérationnels et décrit une activité, un événement ou une transaction.

Les Master Data servent à ce que différents acteurs de l'entreprise donnent le même sens aux données qu'ils utilisent.

Dans la pratique, les projets traitent en priorité du produit et du client.

Le rôle clé de la modélisation

Les travaux de modélisation demandent un savoir-faire particulier (par exemple, il est impératif de ne pas prendre en compte les contextes d'utilisation). Il s'agit de formaliser de la connaissance métier indépendamment des variations liées aux contraintes d'organisation.

Dans les organisations, les acteurs métiers développent une perception de la valeur des données de plus en plus éloignée de la valeur perçue par les acteurs des systèmes d'information.

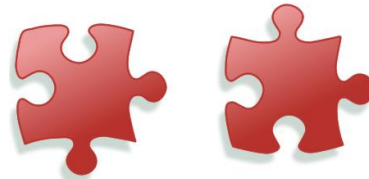
Valeur métier de la Donnée



Utilité

Vérité

Valeur SI de la Donnée



Intégrité

Validité

Les projets de Master Data Management lorsqu'ils sont rattachés à des enjeux de Gouvernance de la Donnée contribuent à réconcilier ces deux perceptions.

Gouvernance de la Donnée



Quelques questions pour sensibiliser au besoin en « Master Data Management »

Combien de temps passent vos équipes à consolider et mettre à jour des informations transverses (normes et nomenclatures, référentiel produit, structures commerciales, ...) ?

Vérifiez-vous la cohérence et la fiabilité des données collectées dans votre entrepôt de données ?

Si oui, comment traitez-vous les données de mauvaise qualité ?

De combien de bases clients disposez-vous ?

Les données que vous utilisez sont-elles assez fiables pour rendre vos campagnes marketing efficaces ?