

# Le "Data Governance Maturity Model"



*Dans les deux prochaines années, plus de 25 % des données critiques des entreprises figurant dans le classement Fortune 1 000 seront incorrectes, conduisant à des informations inexactes, incomplètes ou dupliquées...*

Les entreprises découvrent aujourd'hui que leur réussite est de plus en plus liée à la qualité de leur information. En effet, elles se basent sur ces données pour prendre des décisions importantes pouvant concerner aussi bien la relation client que l'efficacité de la chaîne logistique ou la conformité à la réglementation. Plus les entreprises collectent d'informations sur leurs clients, leurs produits, leurs fournisseurs, leurs stocks et leurs finances, plus il devient difficile de contrôler ces données et de les rendre exploitables dans un cadre logique.

Avec l'évolution des systèmes d'information, les entreprises doivent relever de nouveaux défis en matière de gestion des données. Les données d'entreprise sont souvent disséminées dans de nombreuses applications utilisées par de multiples services répartis sur différents sites. Ceci conduit à une baisse de la qualité du service client, à des campagnes marketing redondantes, à des livraisons de produits incorrectes et, au bout du compte, à une augmentation des coûts.

Pour maîtriser la diffusion des données et éliminer les silos d'informations redondants, de nombreuses entreprises mettent en place des programmes de gouvernance des données, qui ont pour but de codifier et d'appliquer transversalement les meilleures pratiques en matière de gestion des données. En dépit d'un objectif clair - la qualité de l'information doit s'améliorer pour être en phase avec les orientations business - aucune feuille de route n'est clairement défini pour initier ces projets.

Pour toute organisation, la première étape pour améliorer la qualité et la valeur des données d'entreprise consiste à évaluer avec honnêteté son infrastructure de gestion des données. Le Data Governance Maturity Model (modèle d'évaluation de la maturité en matière de gouvernance des données) permet aux entreprises d'identifier et de quantifier précisément leur situation (ainsi que leurs objectifs) afin de créer un environnement propice à la détention et à la diffusion d'informations de haute qualité. Ce rapport traite des sujets suivants :

- les principaux points à prendre en compte lors de l'optimisation des données dans l'entreprise,
- l'utilisation du personnel en place, des règles de l'entreprise et de la technologie existante pour améliorer l'efficacité de la qualité des données dans de nombreux services,
- l'évaluation de la maturité d'une entreprise en matière de capacité de gestion des données et l'élaboration d'une stratégie de gouvernance des données adaptée à l'organisation.

## Impact des données de haute qualité

Auparavant, les business units ne se préoccupaient que de la saisie et du suivi des données pour satisfaire les besoins spécifiques à leur service. Il en résultait une accumulation de données redondantes, incohérentes et souvent contradictoires, hébergées dans des applications isolées.

Or, dans toute entreprise, deux facteurs aggravants peuvent complexifier les projets traitant des données. Tout d'abord, le volume des données augmente chaque année. IDC estime qu'un zettaoctet de données circulera dans le monde en 2010. Ensuite, une part importante des données d'entreprise est incorrecte.

Les effets de cette avalanche de données erronées peuvent être stupéfiants. Larry English, auteur et pionnier en matière de qualité des informations, écrit : « Les incidents au niveau des process, ainsi que le rejet et le remaniement d'informations provoqués par une mauvaise qualité des informations coûtent, rien qu'aux États-Unis, au moins 1,5 trillions de dollars. »

L'impact de la non qualité des données a été d'abord ressenti dans les applications qui traitent de l'information client : entrepôts de données marketing, systèmes décisionnels, et gestion de la relation client (GRC ou CRM). Appliquées localement ou au niveau d'un département, les technologies de qualité et d'intégration des données sont susceptibles de traiter certains de ces problèmes au sein de chaque application. Toutefois, cela a pour conséquence de générer des volumes de données astronomiques et ne conduit qu'à des silos de données cohérentes, exactes et fiables. L'objectif est de dépasser cet état de fait et de trouver une manière de gérer ces données transversalement à l'organisation et aux applications. Les avantages en termes d'approche holistique sont évidents : des données de meilleure qualité conduisent à des décisions plus efficaces à tous les niveaux de l'organisation. Forts d'une vision d'entreprise plus unifiée, les managers peuvent élaborer des stratégies qui améliorent la rentabilité de l'entreprise. Une stratégie de gouvernance des données doit inclure trois éléments principaux :

- **Les hommes** - Une gouvernance des données d'entreprise efficace nécessite le soutien de la direction, ainsi qu'un engagement ferme des collaborateurs à la fois des services métiers et du service informatique.
- **La politique de l'entreprise** - Un programme de gouvernance des données doit créer et gérer des données jugées « acceptables » répondant à une politique générale encadrant la collecte et la gestion des données.
- **Les technologies** - Au-delà des fonctionnalités de qualification et d'intégration des données, un programme de gouvernance de données efficace doit s'appuyer sur des technologies de synchronisation des données, des modèles de données, des outils collaboratifs et autres qui contribuent à créer une vue cohérente de l'entreprise.

## Le « Data Governance Maturity Model » (modèle d'évaluation de la maturité en matière de gouvernance des données)

*Les meilleures pratiques en matière de qualité des données ne s'appuient pas sur des mesures ponctuelles pour résoudre les problèmes... Pour atteindre de bons résultats, il est nécessaire d'identifier les processus organisationnels à l'origine de la non-qualité des données. Tout comme pour la gestion des postes informatiques, la détection de virus, le contrôle des performances ou la sauvegarde des données, un programme de qualité de données doit faire partie des activités quotidiennes du service informatique.*

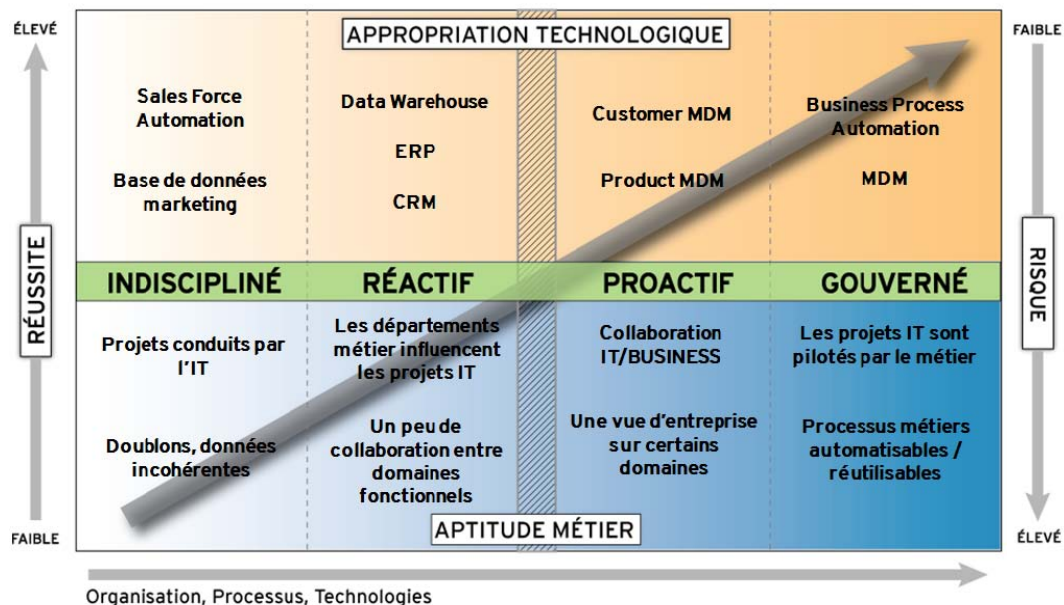
Le Data Governance Maturity Model aide les organisations à comprendre leur niveau actuel en matière de gestion des données. Mieux encore, le modèle permet d'identifier les leviers de croissance. Bien que la réalisation d'une vision d'entreprise unique et unifiée apparaisse comme un processus évolutif, il incombe à l'organisation de suivre une voie bien définie. Les quatre étapes distinctes sont :

1. Indiscipliné
2. Réactif
3. Proactif
4. Gouverné

Il est important d'identifier l'étape dans laquelle on se trouve et de comprendre les raisons pour lesquelles on est à ce niveau. Les entreprises qui planifient systématiquement leur évolution l'emportent sur celles qui sont obligées de changer de stratégie du fait d'événements extérieurs. Le Data Governance Maturity Model peut contribuer au contrôle de la conduite du changement en déterminant où et comment passer à l'étape suivante.

La figure 1 présente le Data Governance Maturity Model et l'utilisation type des applications d'entreprise communes à chacun des quatre niveaux. Chaque étape nécessite certains investissements, à la fois en termes de ressources internes et de technologie. Cependant, le retour sur investissement engendré par un programme de gouvernance des données s'intensifie tandis que l'organisation progresse à chaque étape. Le modèle décrit les types de technologies dans lesquels les demandes de consolidation des données et d'intégration sont fréquentes. Généralement, les entreprises tentent de créer de la valeur à partir de projets de taille réduite (les bases de données marketing, par exemple), pour passer ensuite à des projets de plus grande envergure. Les différents niveaux du modèle forment un continuum et il n'est pas possible de passer tous les niveaux en une seule étape. Il faut également tenir compte du fossé qui sépare la deuxième étape de la troisième telle que détaillée plus bas, lorsque les organisations se rendent à l'évidence que les ressources et les engagements nécessaires pour passer du stade Réactif au stade Proactif requièrent des changements essentiels en matière de soutien des cadres et des dirigeants.





© Copyright DataFlux Corporation, LLC. All Rights Reserved.

Figure 1 - Le Data Governance Maturity Model (modèle d'évaluation de la maturité en matière de gouvernance des données)

À la fin du processus, les entreprises ont mis en œuvre une « vue d'entreprise unique » via la gestion des données de référence (GDR ou MDM), ce qui permet d'intégrer des données de haute qualité avec des systèmes de gestion des processus métier (GPM ou BPM). À ce stade, les organisations utilisent des données de haute qualité pour soutenir l'automatisation des processus récurrents qui ne requièrent pas, ou ne devraient pas requérir, d'intervention humaine.

Cette étude examine chaque niveau du modèle et insiste sur :

- **Les hommes** - Qui est impliqué et quelles contributions doit-il apporter ?
- **La politique de l'entreprise** - Quelles activités doivent être effectuées ? Quelles règles organisationnelles doivent être établies pour gouverner correctement les données ?
- **Les technologies** - Quels sont les investissements technologiques nécessaires ?
- **Les risques et réussites** - À quels risques l'organisation est-elle exposée à ce stade et quelle valeur ajoutée peut-elle tirer de sa progression ?
- **Le passage au niveau supérieur** - Quelles sont les actions requises pour passer d'un niveau à un autre ?

*L'amélioration de la qualité des données d'entreprise ne dépend pas uniquement des technologies.*

## Niveau 1 - Indiscipliné (penser localement, agir localement)

À ce niveau initial du Data Governance Maturity Model, une organisation n'a défini que très peu de règles et de procédures en matière de qualité et d'intégration des données. Des données identiques peuvent exister dans de multiples applications, générant ainsi une redondance fréquente des données dans différentes sources, formats et enregistrements. A ce stade, les entreprises n'ont que peu ou pas de recul quant aux coûts relatifs aux données erronées. Sans surprise, on estime qu'environ un tiers des organisations sont à ce niveau.

**Tableau 1 : Caractéristiques d'une organisation « indisciplinée »**

|  |  |
|--|--|
| <b>Les hommes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Le succès repose sur les compétences d'une minorité d'individus.</li><li>• Les analystes sont écartés du développement de stratégies en matière de qualité des données.</li><li>• L'organisation repose sur des personnes qui sont susceptibles d'utiliser des méthodes différentes dans chaque opération destinée à comparer et à corriger les données.</li><li>• Pas de soutien, ni d'intervention de l'encadrement par rapport aux problèmes de qualité des données.</li><li>• Les dirigeants n'ont pas conscience des problèmes liés aux données ou considèrent que cela relève uniquement des technologies informatiques.</li></ul> | <b>La politique d'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La notion de qualité des données est inexistante ou ne concerne que les projets, aucun processus de qualité des données n'est défini.</li><li>• Les données et le traitement des données se font en silos - ces systèmes fonctionnent de manière indépendante.</li><li>• « Mode gestion de crise ». Régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils apparaissent à l'aide de processus conduits manuellement.</li><li>• Les ressources ne sont pas optimisées à cause de données redondantes ou obsolètes.</li></ul> |
| <b>Technologies</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aucun profilage, aucune analyse ou vérification des données n'est réalisée.</li><li>• Le nettoyage et la normalisation des données ne sont effectués que dans des sources de données isolées.</li><li>• L'amélioration des données ne concerne que des applications de données marketing ou l'automatisation des forces de vente (AFV ou SFA).</li></ul>   | <b>Risque et Bénéfice</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Risque : Extrêmement élevé. Les problèmes de données se traduisent par la perte de clients ou par l'irrégularité des process. Si la faute en est rejetée sur quelques bouc-émissaires, il est impossible d'en établir la responsabilité de façon précise.</li><li>• Bénéfice : faible. Hormis le succès de quelques employés, les entreprises récoltent peu de retour sur investissement issu de la qualité des données.</li></ul>   |

Passage au niveau supérieur

*Les organisations « indisciplinées » ont une visibilité limitée des problèmes de qualité des données.*

L'exposition d'une organisation aux risques du premier niveau conduit souvent à un événement ou à une série d'événements qui démontrent l'impact de la mauvaise qualité des données, tel que la perte de clients, des interruptions dans la chaîne logistique ou autres. A ce stade, les entreprises prennent conscience des problèmes liés à l'intégrité des données (généralement au niveau d'un service ou d'une unité opérationnelle) et commencent à quantifier les effets de la mauvaise qualité des données dans l'organisation. Une fois cette prise de conscience effectuée, l'organisation croit en maturité.

Pour passer au niveau « Réactif », une entreprise doit établir des objectifs de gouvernance des données, en commençant par procéder à une évaluation initiale permettant d'établir une référence de la maturité des données dans l'entreprise. Elles doivent identifier les efforts nécessaires en matière de gouvernance des données (les efforts ne sont-ils faits que par les opérationnels ou avec le concours des dirigeants?). Les organisations doivent également avoir identifié les actifs critiques impliqués (client, produit, etc.).

Les composants technologiques qui soutiennent ce cadre doivent permettre à des équipes pluri-fonctionnelles de gérer les tâches d'intégration et de qualité des données. La capacité de découvrir, normaliser et vérifier les données de manière plus sophistiquée est un moyen d'améliorer les informations au-delà des limites organisationnelles entre services. En outre, la capacité à centraliser au sein d'un même référentiel les règles de gestion concernant la qualité des données (et à utiliser ces mêmes règles de gestion dans les applications) est un élément critique qui facilite la croissance.

Les entreprises « réactives » commencent à comprendre le rôle de la donnée.

## Niveau 2 - Réactif (penser globalement, agir localement)

Une organisation « réactive » localise et traite les problèmes liés aux données uniquement lorsque ces problèmes surviennent. Alors que certains opérationnels comprennent l'importance d'une information de haute qualité, le soutien des cadres dirigeants fait défaut. Des études montrent que la majeure partie des organisations (45 à 50 %) sont à ce niveau.

**Tableau 2 : Caractéristiques d'une organisation « réactive »**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Les hommes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le succès dépend d'un groupe d'administrateurs de bases de données ou d'autres opérationnels.</li> <li>Des individus mettent en place des procédures utiles pour des initiatives de qualité des données, mais aucune procédure standard n'existe au niveau opérationnel.</li> <li>Peu de soutien de la part du management concernant la valeur des données, la mise en œuvre d'une approche globale de la qualité ou d'intégration des données.</li> </ul>   | <p><b>La politique d'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des règles en matière de gouvernance des données apparaissent, mais l'accent reste sur la résolution des problèmes liés aux données une fois que ceux-ci surviennent.</li> <li>La plupart des processus de gestion des données sont à court-terme et se concentrent sur les problèmes récemment rencontrés.</li> <li>Les rôles et les tâches sont standardisés au sein des équipes et des services.</li> </ul>   |
| <p><b>Technologies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des outils stratégiques liés à la qualité des données sont souvent disponibles, tels que des solutions pour le profilage ou la mise en qualité des données.</li> <li>Des applications CRM ou ERP utilisent des technologies concernant la qualité des données.</li> <li>La plupart des données ne sont pas intégrées dans les business units; certains départements isolés s'essayent à l'intégration.</li> <li>Des stratégies d'administration de bases de données sont mises en place (monitoring).</li> </ul> | <p><b>Risque et Bénéfice</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Risque : élevé, du fait du manque d'intégration des données et du manque total de cohérence des données dans l'entreprise. Alors que les données sont analysées et corrigées de façon sporadique, des erreurs peuvent se produire de manière transversale sur le plan fonctionnel.</li> <li>Bénéfice : limité et principalement anecdotique. Le retour sur investissement découle d'initiatives individuelles, et l'encadrement ne reconnaît que de façon limitée les avantages tirés de la qualité des données.</li> </ul> |

### Passages au stade suivant

Au stade réactif, les applications ne sont toujours pas intégrées, elles demeurent isolées. Le passage au stade proactif demande à l'encadrement une nouvelle vision stratégique afin de garantir la mise en place de processus, et ce, en vue de corriger et consolider les données pour obtenir des résultats tangibles.

Le passage au stade proactif est difficile (d'où le palier illustré dans la figure 1). Après des années d'investissements, en temps et en moyens, dans un système ERP ou CRM sophistiqué, passer à une vision plus unifiée de l'entreprise via des solutions



d'intégration de données client (CDI ou Customer Data Integration) ou de gestion des données produits (PDM, Product Data Management) nécessite des efforts concertés de la part des départements et des services. Les business units, habituées à utiliser leurs propres applications et structures de données, peuvent éprouver des difficultés à appréhender une vision plus globale de la stratégie de gouvernance des données. En conséquence, une telle évolution implique une implication forte de l'encadrement.

Une fois la vision et la stratégie établies, le passage au niveau « Proactif » nécessite la mise en place d'une équipe dédiée à la gouvernance des données (commanditaires, parties prenantes, experts du domaine et data stewards). Cette équipe (notamment les data stewards responsables de la surveillance quotidienne des procédures de qualité des données) établit des règles de gestion interfonctionnelles correspondant aux niveaux identifiés d'intégrité des données. Ces règles se fondent souvent sur les meilleures pratiques établies qui ont été efficacement utilisées lors de la mise en œuvre du système ERP ou CRM.

Au niveau technologique, les fonctions d'intégration et de qualité des données deviennent des éléments clés du système d'information transverse à toute l'organisation. L'organisation s'appuie davantage sur une architecture orientée client (SOA) pour lier les processus de gestion des données et les applications opérationnelles, faisant de la qualité des données une composante essentielle de tout système. Enfin, les entreprises accédant au niveau « Proactif » utilisent des systèmes de monitoring pour déceler de manière préventive les données non conformes.

### Niveau 3 - Proactif (penser globalement, agir collectivement)

Le passage au niveau « Proactif » du modèle de maturité donne aux entreprises la capacité d'éviter les risques et de réduire l'incertitude. A ce stade, les données passent du statut de biens sous-évalués à celui d'actifs susceptibles d'aider les organisations à prendre les bonnes décisions.

Une organisation « proactive » **met en œuvre** et utilise des solutions **CDI** ou **PDM** - dans le cadre d'une démarche orientée MDM. Le choix **du CDI** ou **du PDM** dépend du poids des données client ou produit dans l'activité de l'entreprise. La centralisation des données client est évidente pour une entreprise commerciale ou de services financiers. Les fabricants ou les distributeurs sont plus enclins à choisir des approches orientées produit. Et malgré la croissance continue **du CDI** et **du PDM** sur le marché ces dernières années, moins de 10% des entreprises ont atteint le stade proactif.

**Tableau 3 : Caractéristiques d'une organisation « proactive »**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Les hommes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cadres dirigeants comprennent et apprécient le rôle de la gouvernance des données (et investissent en termes de personnel et de ressources).</li> <li>• Les dirigeants qui prennent les décisions commencent à considérer les données comme un actif stratégique.</li> <li>• Les Data Stewards apparaissent comme les principaux acteurs de la mise en œuvre de la stratégie de gestion des données et travaillent directement avec les équipes interfonctionnelles pour créer les normes relatives à la qualité des données.</li> </ul> | <p><b>La politique de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apparition d'activités en temps réel et de processus et règles préventives concernant la qualité des données.</li> <li>• Les processus de gouvernance des données sont intégrés à la base des systèmes CDI, PDM et d'autres solutions.</li> <li>• Les métriques appliqués aux données sont comparées aux standards sectoriels afin d'identifier des axes d'amélioration.</li> <li>• L'objectif n'est plus la correction, mais la prévention de la non qualité.</li> </ul> |
| <p><b>Technologies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un groupe de Data Stewards gère les définitions organisationnelles des données et les règles de gestion.</li> <li>• Une architecture orientée services devient la norme de l'entreprise.</li> <li>• Le contrôle continu des données aide l'entreprise à maintenir l'intégrité des données.</li> <li>• Des traitements temps réel sont mis en place et la fonctionnalité de qualité des données est partagée entre toutes les unités opérationnelles de l'entreprise.</li> </ul>  | <p><b>Risque et Bénéfices</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque : de moyen à faible. Les risques sont réduits grâce à la mise à disposition d'informations de meilleure qualité permettant de fiabiliser la prise de décisions.</li> <li>• Bénéfice : de moyen à élevé. La qualité des données s'améliore dans certains secteurs fonctionnels, puis gagne d'autres domaines à mesure que les employés rejoignent le mouvement.</li> </ul>   |

**Passer au niveau supérieur**

Au niveau « Proactif », les dirigeants des organisations commencent à unifier leur vision d'un domaine spécifique (typiquement les clients ou les produits). La phase suivante consiste à créer une approche unifiée des informations, ce qui, au bout du compte, conduit à l'automatisation de la qualité des processus métier.

Pour parvenir au dernier stade - gouverné - l'organisation a besoin de réunir et d'intégrer de nombreux éléments existants. Un « Centre d'Excellence » (ou une structure similaire) est créé pour organiser les tâches des nombreux Data Stewards de l'entreprise. Les analystes commencent à contrôler le processus de gestion des données, et le service informatique joue un rôle de support. De plus, les efforts importants fournis par les initiatives CDI et de MDM en matière de données de référence posent les fondements de l'automatisation des processus métier, étant donné que les données sont maintenant suffisamment consolidées et fiables pour supporter une gestion de processus avancée.

*Les avantages tirés du stade « Proactif » posent les fondements des efforts de MDM et de l'automatisation des processus métier.*

La technologie requise pour atteindre le niveau final est centrée sur la capacité à automatiser les processus métier. Les principales composantes de MDM sont en place, et les organisations doivent s'atteler à faire de leurs données de base un élément-clé, quelque soit l'application dont elles sont issues ou leur type. Grâce à une qualité des données de haut niveau, les conditions d'une intégration complète BPM sont maintenant réunies.

#### Niveau 4 - Gouverné (penser globalement, agir globalement)

Au niveau « Gouverné », la stratégie de gouvernance des données est unifiée dans toute l'entreprise. La qualité, l'intégration et la synchronisation des données font partie intégrante de tous les processus métier et l'organisation atteint des résultats notables à partir d'une vue unique et unifiée de l'entreprise.

**Tableau 4 : Caractéristiques d'une organisation « gouvernée »**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Les hommes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La gouvernance des données bénéficie de la participation du management et du soutien direct de la direction générale.</li> <li>• Les utilisateurs opérationnels jouent un rôle actif dans la stratégie et la diffusion des données.</li> <li>• Un groupe chargé de la qualité ou de la gouvernance des données travaille directement avec les Data Stewards, les développeurs d'applications et les administrateurs de bases de données.</li> <li>• L'organisation a une politique « zéro défaut » en matière de collecte et de gestion des données.</li> </ul> | <p><b>La politique de l'entreprise</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les nouvelles initiatives ne sont approuvées qu'après un examen détaillé de leur impact sur l'infrastructure de données existante.</li> <li>• Une politique automatisée est en place pour garantir la cohérence, la fiabilité et l'exactitude des données dans toute l'entreprise.</li> <li>• Une architecture orientée services supporte les règles de gestion relatives à la qualité des données et à la gestion des identités.</li> </ul>                                    |
| <p><b>Technologies</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité des données et les outils d'intégration des données sont normalisés au sein de l'organisation.</li> <li>• Toutes les strates de l'organisation utilisent des règles de gestion normalisées créées et gérées par Data Stewards désignés.</li> <li>• Les données sont analysées en continu - et tout écart par rapport aux standards est immédiatement corrigé.</li> </ul>   | <p><b>Risque et Bénéfices</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risque : Faible. Les données de base sont étroitement contrôlées transversalement, permettant le maintien d'information de qualité sur les clients, les prospects, les stocks et les produits.</li> <li>• Bénéfice : ROI important. Les pratiques d'entreprise en matière de données peuvent conduire à une meilleure compréhension de l'écosystème d'une organisation, ce qui permet aux dirigeants d'avoir entièrement confiance dans les décisions basées sur les données.</li> </ul> |

A ce dernier stade du Maturity model, l'organisation a réussi l'élaboration d'une stratégie et d'un cadre de gestion des données complexes, qui a donné lieu à une

mutation culturelle radicale au sein de l'entreprise. Au lieu de traiter les problèmes de qualité et d'intégration des données comme une série de projets stratégiques, ces entreprises sont désormais dotées d'une feuille de route cohérente leur permettant d'accélérer le processus de gestion des données critiques d'entreprise. Avec le soutien des cadres dirigeants et de toutes les fonctions opérationnelles, le programme est à même de porter ses fruits en générant des informations exactes et fiables pour soutenir l'organisation toute entière.

Mieux encore, l'organisation a toute latitude pour automatiser les processus qui exigeait un minimum d'intervention humaine, certes nécessaire, mais chronophage. À ce niveau, le BPM devient réalité et les systèmes d'information fonctionnent en adéquation avec les besoins des utilisateurs, et non le contraire.

A ce stade, une organisation peut, par exemple, se concentrer sur la fourniture d'un service client de haute qualité puisqu'elle possède une connaissance étendue des données client grâce à un référentiel contenant les informations pertinentes. Enfin, les entreprises peuvent également utiliser le référentiel MDM à d'autres fins, telles que l'optimisation de la supply chain par l'exploitation de meilleures données produit et d'inventaire pour améliorer leurs capacités de négociation avec des fournisseurs.

## Résumé

Toutes les entreprises doivent faire face à l'accroissement du volume et de la complexité des données. De la même manière, les données circulent de façon croissante au sein des organisations, notamment sur le plan géographique. Et la réussite de toute organisation dépendra nécessairement de sa capacité à conserver une vue cohérente de ses données à court et long terme.

Chaque entreprise désireuse d'améliorer la qualité de ses données doit comprendre la nécessité de passer par plusieurs étapes avant d'atteindre le plus haut niveau de data management. C'est la raison pour laquelle une entreprise qui dispose d'un réseau de données de faible qualité ne peut pas s'attendre à progresser rapidement.

L'infrastructure - tant au niveau du système d'information que de la direction générale et de sa politique gouvernance - ne permet pas à l'organisation d'évoluer rapidement du stade indiscipliné au stade gouverné.

Cependant, le Data Governance Maturity Model montre que les problématiques telles que la qualité ou l'intégration des données le CDI, le PDM ou le MDM ne doivent pas être abordés dans un esprit « tout ou rien ». Les organisations pensent souvent, par exemple, que le CDI ou le PDM peuvent pallier les problèmes de données et qu'elles doivent immédiatement mettre en œuvre un nouveau système. Mais les enseignements des projets ERP et CRM à grande échelle, qui ont donné lieu à de nombreux échecs ou des résultats contestables, montrent que les objectifs des CDI, PDM, MDM et des BPM ne relèvent pas uniquement de la technologie employée. Dans ce cas précis, l'échec provient d'un manque de soutien de la part de toutes les strates de l'entreprise.

Pour améliorer et pérenniser la qualité de leurs données, les organisations doivent faire évoluer leur culture - depuis la collecte des données jusqu'aux technologies en charge de la gestion de ces informations) pour une approche centrée sur la gouvernance des données. Bien que l'idée paraisse idéaliste, les succès remportés aux premiers stades peuvent être réitérés sur une plus grande échelle à mesure que l'organisation gagne en maturité. Les risques d'échec quant à la mise en œuvre de stratégies payantes par le passé en sont d'autant réduits. Résultat : une démarche évolutive vers la gouvernance des données qui accompagne la croissance de l'organisation - et sécurise la réussite d'un projet de data management transverse à toute l'entreprise.



---

<sup>i</sup> Communiqué de presse de Gartner, Inc. Selon Gartner, « les ‘données sales’ relèvent d’un problème d’ordre organisationnel et non d’un problème d’ordre informatique » (2 mars 2007).

<sup>ii</sup> Mearian, Lucas. « Un zettaoctet d’ici 2010 : le volume de données d’entreprise sera multipliée par cinquante au cours des trois prochaines années. » *Computerworld*, 6 mars 2007.

<sup>iii</sup> Larry English. « Plain English about Information Quality: Information Quality Tipping Point. » (La qualité d’informations expliquée à tous : les petits plus qui font toute la différence) *DM Review*, Juillet 2007.

<sup>iv</sup> « S’organiser pour obtenir des données de qualité. » Note de recherche de Gartner Inc., 1<sup>er</sup> juin 2007.