

VOS DONNEES, RISQUE OU OPPORTUNITE ?

» Développer la valeur de vos référentiels

La donnée, un actif stratégique à valoriser

La qualité des données est aujourd'hui au cœur de la performance des établissements financiers : fiabilité des processus, connaissance client, réactivité, pertinence du pilotage,... Longtemps prérogative des fonctions informatiques, la gouvernance des données devient un enjeu majeur que se réapproprient les responsables bancaires.

En effet, combien d'établissements ont été démunis lors de la banqueroute d'une célèbre institution, faute d'un référentiel unifié permettant d'évaluer immédiatement leur exposition face à une contrepartie ? Combien de campagnes marketing adressent des clients hors cible alors même que l'établissement dispose des informations pertinentes dans ses systèmes ?

» Fédérer les données de référence

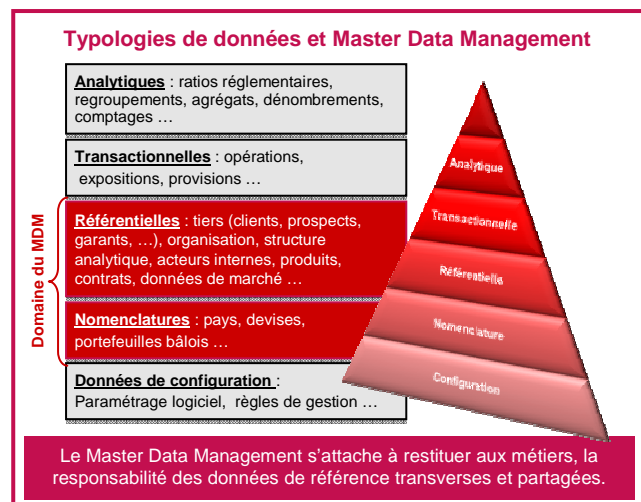
Si la qualité des données est un sujet récurrent pour la banque et l'assurance, toutes les données n'ont cependant pas la même valeur. En se focalisant sur la gestion des données stratégiques et transverses aux différents métiers, le projet MDM vise avant tout à améliorer la qualité des données partagées, consommées par les processus clés des établissements financiers.

Plus une donnée transverse intervient dans de nombreux processus, plus la tentation est grande de créer des instances spécifiques pour répondre rapidement aux besoins locaux. De ce fait, sans une remise en cause des politiques de subsidiarité établies et une gouvernance volontariste, les données désynchronisées tendent à se multiplier et la cohérence du système d'information à se dégrader. Les impacts sur la performance de l'entreprise sont nombreux et apparaissent rapidement :

- » rupture dans les processus métiers, reporting erroné, interventions manuelles, gestion client inefficace,
- » moindre pertinence des décisions et lenteur dans la mise sur le marché de nouvelles offres du fait de l'absence de données analytiques fiables et accessibles,
- » complexité de mise en œuvre des normes réglementaires (Sarbanes-Oxley, Bâle II, Solvency II MIF, ...), imprécision ou erreur dans les calculs des ratios Bâle II (RWA, LGD),
- » risque sur l'exhaustivité et la fiabilité des contrôles (respect des limites, des autorisations à traiter, ...).

L'information a désormais une valeur et s'inscrit dans le patrimoine de l'entreprise à préserver et à développer. Le besoin est criant, les Directions Générales sensibilisées et les budgets se libèrent.

Si la technologie ouvre de nouvelles voies, le projet de « Master Data Management » (MDM) reste avant tout organisationnel. Il s'agit donc de se poser les bonnes questions au plus tôt : Quelles sont mes données stratégiques ? Quels bénéfices attendre d'une démarche MDM ? Quelle est la maturité de l'établissement au regard de ses ambitions ? Quels processus de gestion des données et quelle gouvernance mettre en place ? Suivant quelle feuille de route ? Quel est l'apport des offres des éditeurs et leurs limites ?



Une donnée largement utilisée et diffusée sera par nature plus fiable, et plus volontiers réutilisée... Seules des données de qualité reconnue, accessibles et compréhensibles par le métier, seront aptes à initier ce cercle vertueux.

La confiance et la qualité perçues par les utilisateurs de leur SI et de leurs données sont donc des enjeux clés. Sur ce point, force est de constater que les marges de progrès sont importantes et que la communication des DSI vers ses clients reste perfectible.

Gouvernance des données : les facteurs clés de succès

» Valoriser la qualité des données

Le peu de transparence et de partage sur les données, les règles métiers et les processus associés entravent l'appropriation du SI par les métiers et l'alignement de l'IT sur le business. En offrant des services d'accès à l'information selon un langage partagé et compréhensible par les acteurs de l'entreprise ainsi que des mécanismes de traçabilité, le projet MDM permet de restituer aux acteurs métiers le contrôle de leurs données et de les impliquer dans la valeur délivrée par le SI.

Qu'il s'agisse d'alimenter des décisions éclairées, de rationaliser les processus, de fidéliser la clientèle ou d'exploiter de nouvelles opportunités de croissance, le bénéfice du projet de MDM tient tout autant de sa capacité à valoriser le patrimoine informationnel de l'entreprise que de l'agilité et de la cohérence apportées au SI de l'établissement.

Le business case d'un projet MDM reste toutefois un exercice complexe, les investissements étant conséquents et le ROI difficile à estimer. La valorisation des données et le coût de la non-qualité sont généralement reconnus mais rarement mesurés, même si les sources de coûts et les gisements de valeur sont

clairement identifiés :

- » réduction du coût du risque et des capitaux propres mobilisés, diminution des pertes opérationnelles liées à des défauts de qualité des données de référence,
- » réduction des coûts de traitement des exceptions dans les processus automatisés,
- » amélioration de l'efficacité des campagnes marketing et du cross-selling (défauts de ciblage, NPAI,...),
- » réduction des coûts de rapprochement et de retraitement des données (cohérence des reporting),
- » optimisation des coûts d'achat de données externes (Bloomberg, Reuters, Dun & Bradstreet...),
- » capacité à répondre mieux et plus vite aux attentes business,
- » maîtrise des coûts informatiques (part allouée à l'évolution du SI plutôt qu'à sa maintenance).

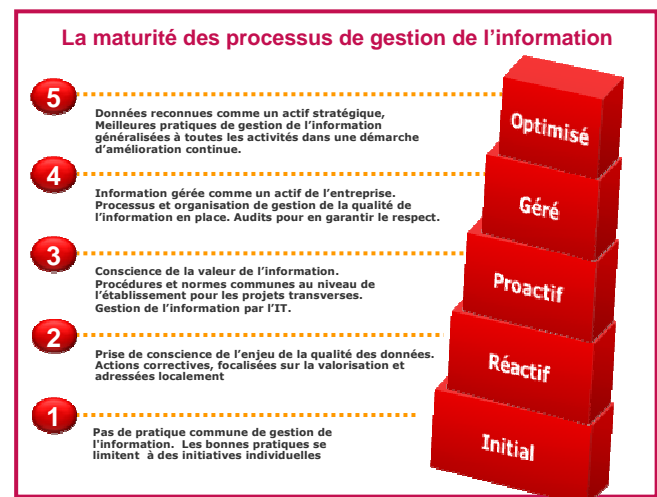
On le voit, les leviers d'optimisation de la performance par la gouvernance des données sont nombreux et tiennent autant de l'amélioration des contenants que des contenus. Les fonctions informatiques et responsables bancaires doivent donc les adresser de concert dans un nouveau partenariat.

» Prendre la dimension de la transformation

Les projets de MDM transverses restent des projets d'envergure, imposant des changements organisationnels et touchant au cœur du SI. Un horizon de 4 à 5 ans est souvent de mise et, ici plus qu'ailleurs, il s'agira de convaincre par des résultats intermédiaires rapides. Une première mise en œuvre MDM réussie à l'échelle d'une entité ou d'un département permettra de capitaliser sur un succès pour conduire par étapes une transformation souvent plus profonde.

Quoi qu'il en soit, la trajectoire devra s'établir à travers un lotissement adressant l'ensemble des axes de transformation, pour faire progresser de façon pérenne les pratiques de gestion de l'information au sein de l'établissement. Envisager un projet MDM uniquement sous l'angle de la rénovation du SI serait l'assurance d'un échec cuisant si la gouvernance, les processus et le volet Ressources Humaines ne sont pas adressés à l'unisson.

En positionnant la maturité de l'établissement sur une échelle croissante de 5 niveaux, au regard des meilleures pratiques de gestion de l'information, le modèle IMM (Information Maturity Model initié par le Meta Group) peut contribuer à identifier l'écart entre l'existant et l'ambition affichée par l'entreprise. Il sera alors possible de dresser une trajectoire de mise en œuvre réaliste, en identifiant les axes de progrès prioritaires et les pratiques à harmoniser.



Une telle transformation modifie fondamentalement les prérogatives des fonctions informatiques et des métiers tant pour la modélisation des données que pour leur gouvernance. Elle nécessite une coordination entre l'ensemble des directions fonctionnelles et la DSI qui doit s'inscrire durablement dans l'organisation. Il s'agit d'un projet d'entreprise qui, pour délivrer toute sa valeur, doit bénéficier d'un engagement au plus haut niveau de l'établissement.

» Définir le cadre de gouvernance

Le cadre de gouvernance des données de référence doit préciser les rôles et activités des acteurs impliqués :

- » Le propriétaire de la donnée (data owner), garant de sa description fonctionnelle, de sa modélisation et du contrôle de sa qualité. Il en définit les règles de gestion, les modalités d'accès et d'utilisation. Si l'on ne peut tolérer qu'un seul propriétaire pour une donnée de référence, ce dernier devra assurer une coordination transverse avec l'ensemble de ses correspondants pour l'évolution des objets métiers impactant plusieurs domaines.
- » Le gestionnaire de la donnée (data manager ou data steward), responsable de sa qualité dans le respect des règles définies (complétude, absence de doublon...). Il est le principal utilisateur au quotidien des outils d'administration des données de référence.

- » La Maitrise d'Ouvrage Stratégique, responsable de l'évolution cohérente des référentiels. Elle supporte les « data owners » dans leurs missions et garantit la vision d'ensemble du référentiel en accord avec la stratégie de l'établissement et le respect des règles d'urbanisme du SI.

La mise en place d'une telle organisation, tant au niveau du métier et que des fonctions informatiques, s'appuie sur une valorisation des données de référence, des indicateurs partagés et des instances de gouvernance communes.

Toutefois, faute d'une allocation de ressources adaptée et d'objectifs clairement assignés, les activités de gestion des données de référence restent souvent secondaires ou éphémères le temps d'un projet visible.

Sans une organisation pérenne, les efforts ponctuels et les bonnes pratiques acquises seront vite oubliés.

Mettre en œuvre la gouvernance des données

» La démarche du Master Data Management

Si une démarche de MDM n'impose pas la mise en œuvre d'une solution technologique, force est de constater que la mise en place de la gouvernance nécessite de fournir aux métiers des outils centralisés et conviviaux pour exercer leur mission de gestion des données. L'évolution du SI n'est donc pas un prérequis mais sera rapidement à l'ordre du jour du projet MDM. La démarche doit cependant s'attacher à clarifier préalablement l'organisation à travers certaines étapes indispensables :

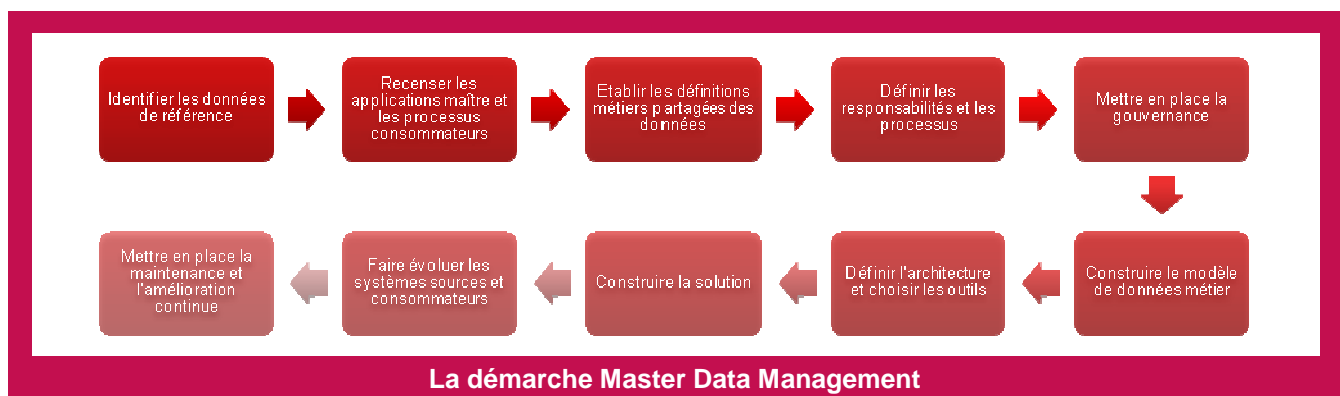
- » cartographier les référentiels, leurs objets métiers et attributs,
- » recenser les données de référence, leurs sources et les processus consommateurs,
- » décrire et modéliser l'information en respectant une vision métier partagée,
- » clarifier les rôles et responsabilités cibles sur les données et le référentiel,
- » définir les processus cibles de gestion de l'information pour maintenir cette vision à jour,

- » mettre en place les instances de gouvernance, indicateurs et tableaux de bord de pilotage.

C'est seulement sur ces bases que les projets informatiques pourront s'atteler à la mise en œuvre d'une solution adaptée :

- » construire le modèle de données métier du référentiel s'affranchissant de l'organisation et du contexte d'utilisation des données (Model Driven MDM),
- » définir l'architecture, choisir ses outils et mettre en œuvre la solution,
- » faire évoluer les applications sources et consommatrices pour profiter pleinement des apports de la solution,
- » mesurer les résultats et s'inscrire dans un cycle d'amélioration continue.

Face à cette course de fond, seule une démarche incrémentale orientée vers l'apport de valeur pour les métiers et montrant des gains tangibles pourra conduire au succès.

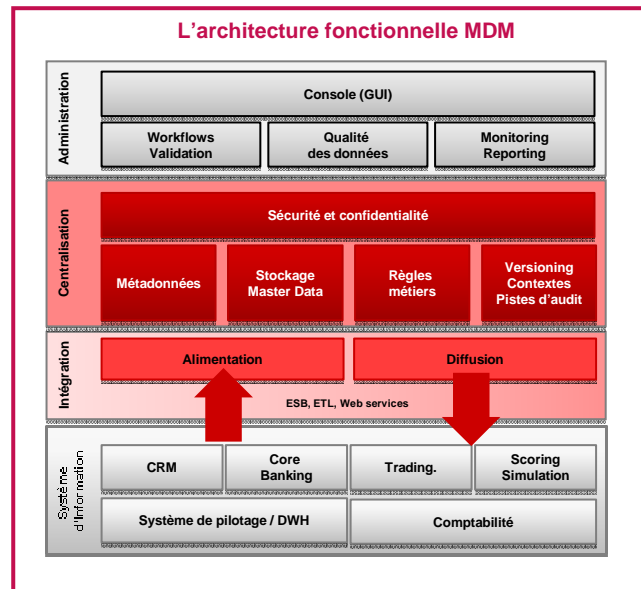


» Le framework du MDM

Tant pour son intégration au SI que pour la gestion des données par des acteurs métiers, le framework du MDM se doit de fournir un ensemble de fonctions et services aussi bien techniques que fonctionnels :

- » centralisation du modèle de données et des règles métiers, gestion des pistes d'audit, gestion de plusieurs versions d'une donnée dans le temps (dates d'effet) ou du contexte d'utilisation (multilinguisme par exemple),
- » console d'administration pour gérer le cycle de vie des données (workflow de validation), outils de « data quality » (recherche de doublons, audit, fusion de données), enrichissement par des saisies ou apports de providers externes,
- » services d'intégration au SI permettant l'alimentation et la diffusion des données de référence (ESB, ETL, Web Services).

Ces fonctions peuvent faire l'objet de développements spécifiques s'appuyant sur des composants spécialisés, mais le foisonnement des offres éditeurs ouvre aujourd'hui de nouvelles alternatives.



» L'apport des solutions éditeurs pour accélérer la mise en œuvre

Les analystes sont formels, le marché du MDM est au beau fixe, les solutions fleurissent et les éditeurs revendiquent tous une couverture complète des besoins de l'utilisateur.

Si l'offre est fournie, il n'en reste pas moins que les solutions proposées n'apportent pas encore des réponses complètes aux attentes des établissements financiers. La maturité des utilisateurs évolue aussi vite que celle des solutions et le manque de retour d'expérience de grande envergure ne permet pas encore d'affirmer que le graal a été trouvé.

L'évolution vers le « MDM horizontal » est inéluctable,

» Le MDM, effet de mode ou investissement durable ?

Que ce soit par la dématérialisation des échanges, la multiplication des canaux, le renforcement des règles prudentielles ou la recherche de performance opérationnelle, l'importance stratégique des données et de leur gouvernance est durablement au cœur des préoccupations des établissements financiers.

A l'aube d'une nouvelle consommation des services et de

mais les nombreuses solutions, construites par force de rachats, conservent des terrains de prédilection : référentiel produits (Product Information Management), référentiel clients (Customer Data Integration), méta modèle, outils de gouvernance, ou de data quality.

L'adéquation des offres aux besoins de l'établissement doit donc être évaluée avec attention et confirmée par un prototype pour s'assurer de la couverture des besoins et du bon calibrage de l'effort d'intégration. C'est à ce prix que les solutions éditeurs pourront constituer de réels accélérateurs au projet MDM et que l'on se prémunira des désillusions face aux attentes générées.

la ressource informatique (cloud computing, centres de compétences partagés...), la DSI doit se recentrer sur le patrimoine informatique stratégique, porteur de valeur pour l'établissement. Le MDM devrait constituer un premier pas vers une nouvelle relation DSI / métiers plus orientée vers cette création de valeur et alignée sur la stratégie business.

CONTACTS

Atos Consulting
Tour Manhattan
5-6, place de l'Iris
92926 La Défense Cedex
Tél. : +33(0)1 70 92 47 77
Fr-ac.contacts@atos-consulting.com

www.atos-consulting.com

A propos d'Atos Consulting

Atos Consulting, le pôle conseil d'Atos Origin, est l'un des leaders sur le marché des services de conseil en management et en systèmes d'information.

Avec plus de 2 500 collaborateurs dans le monde, Atos Consulting accompagne ses clients dans leurs projets de transformation organisationnelle et technologique en leur apportant des solutions pragmatiques et innovantes dans les télécommunications, l'industrie, les services financiers et le secteur public.

Atos, Atos et le poisson, Atos Origin et le poisson, Atos Consulting ainsi que le poisson sont des marques déposées d'Atos Origin SA.