

LES MASTER DATA, UN LEVIER POUR EXCELLER ?

A l'ère du digital, la gestion des données de référence (*Master Data Management*) est plus que jamais stratégique. Elle constitue le système sanguin de l'entreprise : en assurant le transport des données de référence, vitales à l'activité de l'entreprise, depuis et vers les différentes parties de l'organisation, elle garantit la pérennité et la croissance de l'entreprise. Malheureusement, à l'inverse de notre appareil cardiovasculaire, la bonne régulation de ce système circulatoire est loin d'être innée.

Dans un contexte d'explosion des volumétries de données (Big Data, Internet of Things etc.) et d'atomisation des systèmes d'information, négliger la donnée n'est plus envisageable et les entreprises le savent : 90 % des entreprises auront un *Chief Data Officer* d'ici fin 2019 d'après le Gartner. Mener des projets de gouvernance des données de références - données des référentiels produits, clients, fournisseurs principalement - est alors d'une utilité stratégique. En effet, de manière assez directe, définir et mettre en place une bonne stratégie de gestion de la qualité et de la fiabilité des données de référence, cohérente et centralisée, cela permet à l'entreprise de mieux se défendre face à la concurrence, via une amélioration de la performance. Mais de tels projets peuvent aussi soutenir une politique agressive de l'entreprise, en permettant à celle-ci de se montrer compétitive sur des sujets porteurs de valeur ajoutée : Machine Learning, Big Data etc. Pour cela, il faut cependant savoir éviter quelques écueils, et se poser les bonnes questions : Qui, quoi, quand, pourquoi, comment ?

CONTACTS



Yann Bougoux
yann.bougoux@wavestone.com



Charlotte Maillard
charlotte.maillard@wavestone.com

LA GOUVERNANCE DES DONNÉES, CA VEUT DIRE QUOI ?

Mener un projet de gouvernance des données de référence, c'est finalement définir les règles de gestion des données de référence, tel un **code civil pour référentiels**.

La gouvernance a pour but de clarifier **comment les données sont utilisées, qui les détient et qui est garant de sa qualité, selon quelles procédures, selon quelles solutions, et selon quelles normes ou quels standards**.

Elle comprend les pans suivants :

- / Définition des champs de données partagées et de leur typologie
- / Mise en place de méthodes et règles de gestion standardisées
- / Mise en place d'une organisation dédiée à la gestion des données, avec définition des rôles et responsabilités
- / Définition des droits de décision appropriés
- / Encadrement de l'analyse statistique des données

Elle implique de se pencher sur la sémantique de ce que doit être un article, un client, ou bien un fournisseur au sein du référentiel, de définir son cycle de vie dans ce même référentiel, de réfléchir aux rôles de chacun dans l'organisation dans la création/maintenance de ces données, et de repenser l'architecture applicative dans laquelle elles doivent se trouver.

Elle répond à des enjeux de nature diverse, permettant de choisir des solutions SI adaptées, tels que :

- / **La fiabilité** : garantir la justesse et la disponibilité à tous les niveaux de l'organisation
- / **La cohérence/qualité** : sécuriser les processus de création/maintenance
- / **La sécurité** : garantir la sécurité des données et des échanges
- / **L'agilité** : s'adapter rapidement aux besoins métiers
- / **La productivité** : optimiser la charge nécessaire à la GDA

AVANT TOUT, MOBILISER LE COMITE DE DIRECTION : POURQUOI, COMMENT ?

La gouvernance des Master Data est un sujet complexe et transversal qui nécessite des transformations culturelles, organisationnelles et outils importantes. Même si les directions métiers sont de plus en plus sensibles à l'importance de la qualité des données, les enjeux sur le cœur de métier sont généralement sous-estimés. Dans ce contexte, le risque majeur que ces initiatives ne soient pas suffisamment valorisées ni priorisées est réel. L'alignement du comité de direction sur les enjeux du projet et sur les gains souhaités est donc indispensable avant de passer à des phases plus opérationnelles de mise en œuvre de projet. Un projet de gouvernance des données de référence est en effet **créateur de valeur**, ce qu'il faut idéalement pouvoir prouver.

Un projet Master Data, une source de profit plutôt qu'un centre de coût

Aujourd'hui, les ambitions concernant la gestion des données sont fortes.

Cependant, dans les faits beaucoup d'entreprises sont encore éloignées de leurs objectifs à ce sujet : 91 % des entreprises n'ont pas encore atteint leur niveau de maturité « transformationnel » en ce qui concerne la gestion des données et leur analyse, bien que cela soit une priorité d'investissement numéro 1 pour les DSI ces dernières années (Gartner).

Le travail reste donc encore à faire.

- / **Les données sont encore mal exploitées** : en effet selon l'étude « Intelligence artificielle & Big Data » de l'Usine Digitale, alors que 51 % des entreprises attribuent une note entre 7 et 10/10 à la collecte des données, seulement 35 % le font au sujet de l'analyse et de l'exploitation des données.
- / La gestion des données manque d'efficacité et de cohérence : elle est donc la **source de coûts administratifs conséquents** et freine la productivité de l'entreprise. A titre d'exemple, l'essentiel du temps dédié à l'analyse de données est consacré à des tâches comme :
 - la revue/le contrôle de la qualité et de la cohérence des données, cité

par 52 % des entreprises. (Ventana Research)

- la préparation des données pour l'analyse - extraire les données de sources disparates, accéder aux données pour intégration, sécuriser les données, citée par 46 % des entreprises. (Ventana Research)

Selon l'enquête Master Data Wavestone 2019, **70 % des entreprises considèrent que la qualité des Master Data n'est pas satisfaisante**. Plusieurs causes sont identifiées par les entreprises.

- / Manque de culture data au sein de l'entreprise (manque de sensibilisation, déficit de compétences...), cité par 58 % des entreprises.
- / Définitions / règles communes inexistantes ou insuffisamment partagées, cause citée par 48 % des entreprises.
- / Difficultés liées à l'organisation (gouvernance floue, rôles des acteurs mal définis,...), cause citée par 37 % des entreprises.
- / Processus de gestion des Master Data inefficace (manque de transversalité, existence de plusieurs processus parallèles et non coordonnés de création/modification de la donnée etc.), cité par 34 % des entreprises.
- / Applications informatiques inadaptées, cité par 20 % des répondants.

Si ces constats sont partagés de manière assez diffuse dans l'entreprise, la valeur que pourrait apporter un projet de gouvernance des données de référence est encore trop peu concrètement valorisée par les sponsors du projet. En effet, la difficulté d'un projet Master Data, c'est qu'il est partout et nulle part à la fois.

Comment passer alors d'un sentiment diffus et généralisé au sein des différents métiers (« les données sont mal exploitées ») à un apport de valeur ciblé ?

Investir du temps pour démontrer l'apport de valeur :

La création de valeur est l'objectif même de toute entreprise. Elle se mesure en comparant les investissements nécessaires à un projet de gouvernance des données (sources de coûts pour l'entreprise) à ses bénéfices à court, moyen et long terme.

Il est plus facile d'embarquer le comité de direction lorsque l'on est en mesure de lui montrer que le projet est rentable

d'un point de vue économique, et qu'il y a retour sur investissement. Il faut donc connaître le revenu incrémental obtenu ou prévu grâce au projet, c'est-à-dire l'impact du projet sur le résultat des exercices futurs (augmentation du chiffre d'affaires, diminution des charges), et le rapporter aux ressources employées. Ce ratio est ensuite à mettre au regard d'un minimum exigé par l'entreprise.

Mais l'apport de valeur ne se limite pas à la rentabilité économique. D'autres paramètres de création de valeur économique peuvent être valorisés :

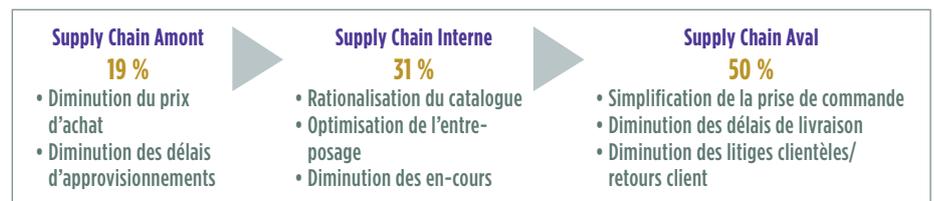
- / **Quel impact sur les actifs de l'entreprise ?** N'oublions pas que les référentiels constituent un capital immatériel qu'il est valorisant de sécuriser, notamment dans le cadre de cession.
- / **Quel impact sur la trésorerie ?** Le projet permettra-t-il de diminuer les créances clients, d'optimiser la gestion des stocks, augmentant ainsi la liquidité ?
- / **Quel impact sur la gestion du risque ?** Y a-t-il un impact sur les risques réputationnels, les risques logistiques ?

- / Enfin, le comité de direction sera aussi sensible à des bénéfices plus indirects concédant à l'entreprise un avantage compétitif ou bien sécurisant sa situation dans la durée :
- / **Amélioration de la prise de décision** avec des indicateurs fiables et à jour issus des données de référence
- / **Amélioration de la cohérence** des processus organisationnels et de la transversalité entre les équipes
- / **Amélioration de la conformité** de l'entreprise aux exigences réglementaires
- / **Développement d'une culture d'entreprise** à travers l'utilisation d'un langage commun (aspect particulièrement crucial dans un contexte de fusion/acquisition).

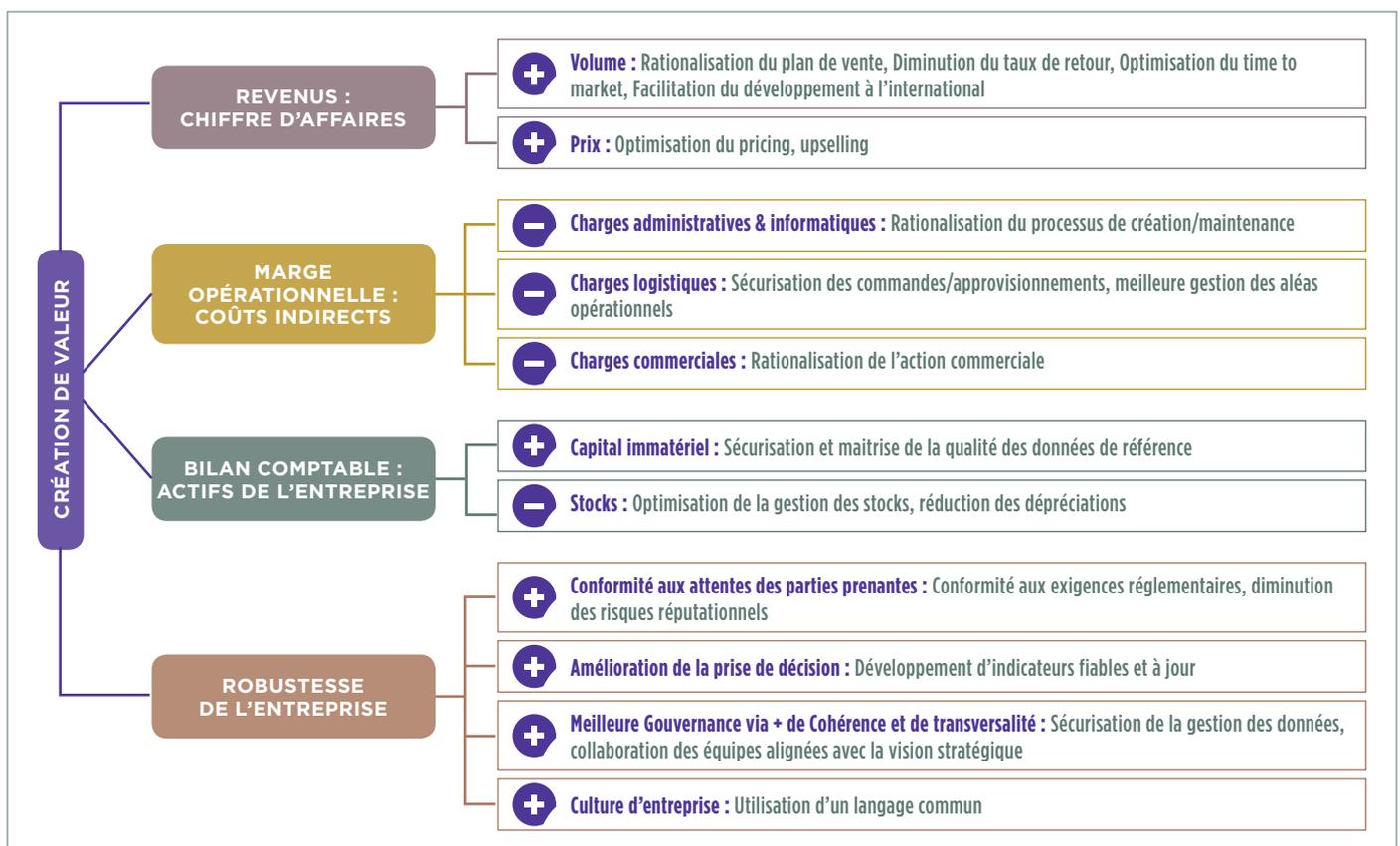
Preuve à l'appui, selon une étude de Ventana Research, on s'aperçoit que les trois bénéfices les plus souvent cités pour les entreprises qui utilisent des outils de MDM sont en effet :

- / **L'amélioration des retours sur investissements (ROI)**, citée par 56 % des entreprises
- / **L'amélioration de la qualité des données pour la prise de décision**, citée par 55 % des entreprises
- / **L'amélioration de l'efficacité opérationnelle**, citée par 45 % des entreprises. En effet, comme le montre l'enquête Master Data Wavestone 2019, les entreprises considèrent que **des données de référence bien gérées ont un impact considérable sur la supply chain**.

Enjeux supply chain liées à la gestion des données de référence (Enquête Master Data Wavestone 2019)



Création de valeur lors d'un projet de gouvernance du référentiel produits



Faire un benchmark

Dans les faits, il est parfois difficile de mesurer avec précision l'apport de valeur estimé du projet. Pour voir accès à ce genre d'informations d'ordre macroéconomique, le projet doit être soutenu côté métier par des représentants hautement placés dans la hiérarchie de l'entreprise, ce qui n'est pas toujours le cas.

L'autre option peut alors être de construire un **radar de maturité de la gouvernance Master Management de son entreprise**, et comparer sa position aux autres entreprises du même secteur.

Ce radar doit prendre en compte les principaux aspects d'une bonne stratégie de gouvernance des données :

- / **Comment fonctionne l'intégration actuelle des données de référence ?**
- / **Quelles données sont partagées et à quelle échelle ?**
- / **Les définitions sont-elles communes et partagées ?**
- / **Y a-t-il une organisation dédiée à la gestion des données ?**
- / **Y a-t-il des règles/méthodes de gestion standardisées, et si oui à quelle échelle et selon quel niveau de détail ?**

Un tel exercice peut mettre en évidence l'existence d'un fossé à combler pour rester compétitif, justifiant au bout du compte la finalité du projet de gouvernance envisagé.

Pour faciliter l'adhésion des donneurs d'ordre, être malin dans le choix du timing

Si la valeur créée pour l'entreprise par le projet de manière intrinsèque est parfois difficile à estimer, **rappeler son utilité dans le cadre d'une plus grande initiative, telle une petite brique dans la construction d'un grand mur**, est particulièrement convaincant. Cela suppose de savoir profiter des opportunités de transformation de l'entreprise, pour lancer son projet au moment propice.

Il faut donc savoir se poser une question essentielle : **dans quel contexte est-il pertinent de se poser la question de la gouvernance des Master Data ?**

Il y a en effet des contextes plus propices que d'autres pour se poser la question de remises à plat des pratiques et les ambitions sur le sujet, afin d'atteindre les synergies souhaitées.

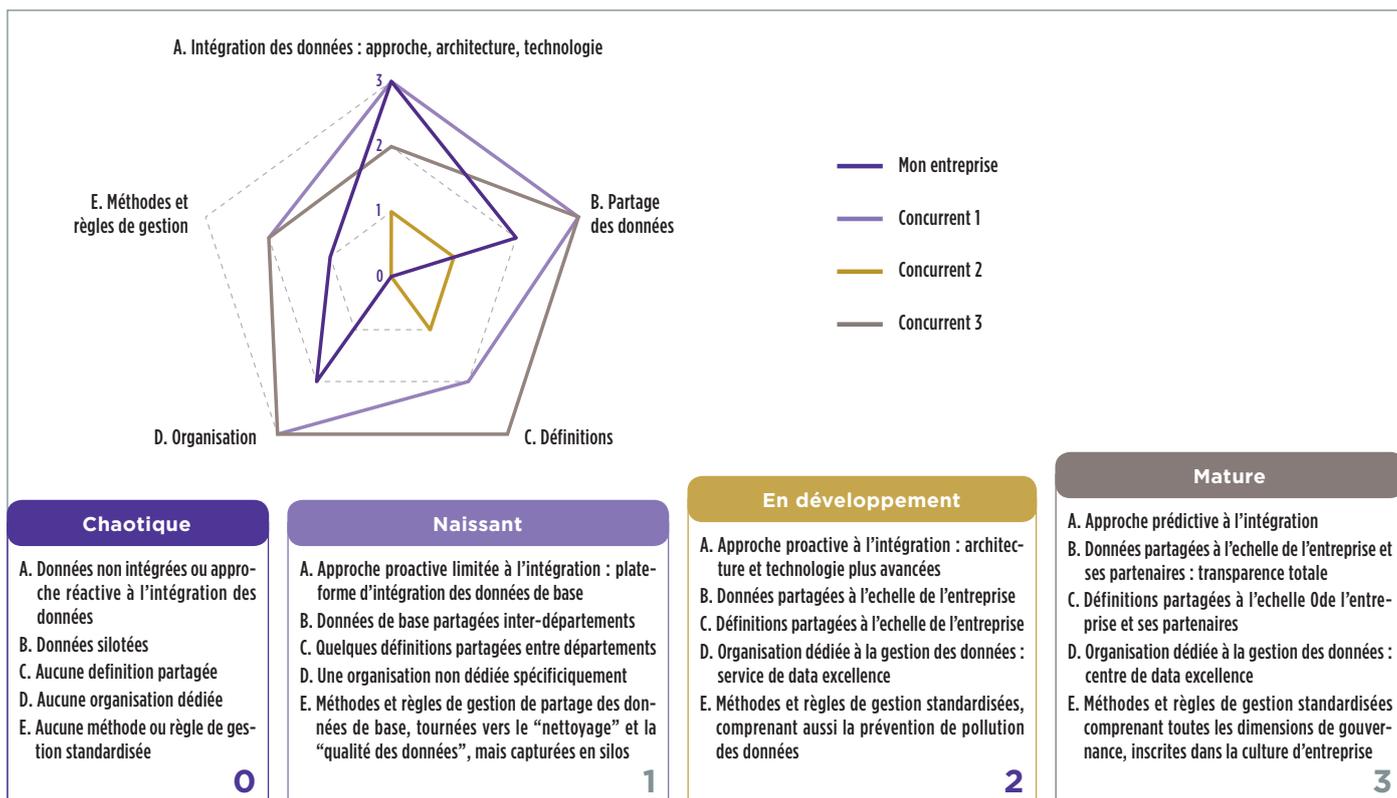
Quelques incontournables :

- / L'entreprise se lance dans un plan de transformation digitale, en souhaitant intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble des activités.
- / L'entreprise se lance dans un projet de refonte des process liés à son système d'information : PLM, ERP, SRM, MDM, PIM...
- / L'entreprise souhaite mettre en place une feuille de route de ses systèmes d'informations.
- / L'entreprise souhaite moderniser ses moyens de production en menant des projets « Industrie 4.0 » ou « Industrie du futur » : réalité augmentée, intelligence artificielle, systèmes cyberphysiques, etc.

A titre d'exemple, si une entreprise souhaite changer de système d'information ERP, en l'absence d'une bonne politique de gestion des données de référence, à cause de la présence de duplicata de données, ou bien de données incohérentes, la consolidation des données sera mise en difficulté post-intégration, ce qui pénalisera grandement le pilotage de la rentabilité. L'impact business est donc très important.

Mener un projet de Master Data, c'est donc sécuriser les retours sur investissements des autres projets de l'entreprise.

Benchmark des niveaux de maturité en gouvernance des données de référence



EMBARQUER LES MÉTIERS ET CONDUIRE LE CHANGEMENT

L'alignement du comité de direction est nécessaire mais n'est pas suffisant. Même si cela peut sembler trivial de le rappeler, **un projet de référentiel réussi, c'est 80 % d'effort côté métiers et 20 % d'effort côté IT.** La difficulté pour les métiers, c'est de s'investir sur cette thématique alors qu'elle est de prime abord très éloigné de leur ADN. Intégrer dans le dispositif interne mobilisé des profils métiers ayant une sensibilité données et systèmes s'avère souvent être un choix payant.

Les entreprises estiment que la qualité de l'information disponible est la responsabilité partagée des métiers et de l'IT dans 42 % des organisations. (Ventana Research)

Dans ce contexte, la démarche d'un accompagnement au changement de toutes les strates de l'entreprise impliquées est également une clé de réussite fondamentale :

- / **Le top management** pour faire émerger et sponsoriser l'initiative.
- / **Le middle management** pour construire la gouvernance de la donnée de demain.
- / **Les opérationnels** pour contribuer à la mise en qualité des données et sécuriser sa gestion quotidienne.

NOUS SAVONS QUI IMPLIQUER ET LEUR DÉMONTRER POURQUOI... MAINTENANT QUE FAIRE ?

Evaluer rapidement l'existant et aligner les acteurs sur les limites et les priorités de transformation

Avant de se lancer, il est nécessaire de commencer par recenser les nombreux

référentiels de l'entreprise (clients, articles, fournisseurs, employés, structures organisationnelles, ouvrages,...), puis les prioriser en fonction des enjeux de l'entreprise et des opportunités de portage offertes par les projets de transformation à venir : un EPR peut être l'occasion d'améliorer la gouvernance du référentiel produits tandis qu'un projet CRM représente un excellente plateforme pour sécuriser de façon pérenne le référentiel clients.

Si l'on tente en amont d'analyser l'analyse de la création de valeur que pouvait apporter un projet de gouvernance d'un référentiel en particulier, l'exercice peut aussi être fait dans l'autre sens, (voir graphe page suivante, qui se limite aux référentiels produits, clients, fournisseurs) : **selon les enjeux de l'entreprise et ses priorités stratégiques, quels référentiels cibler ?**

Il est bien sûr à rappeler que choisir quel référentiel prioriser ne se limite pas à la recherche seule des bénéfices attendus...

Référentiels à prioriser selon les enjeux stratégiques de l'entreprise

ENJEUX STRATÉGIQUES	LEVIERS	RÉFÉRENTIELS À CIBLER		
		Produits	Clients	Four.
CROISSANCE : HAUSSE DES VENTES ET DES PROFITS	Accélérer l'intégration des sociétés rachetées	X	X	X
	Disposer d'indicateurs de Pilotage efficaces	X	X	X
	Diminuer les taux de retours	X	X	X
	Avoir une vision client à 360°	X	X	
	Rationaliser le portefeuille produits	X		
	Définir les prix de vente les mieux adaptés au marché	X		
	Monter en gamme (upselling)	X		
AMÉLIORATION DE LA PERFORMANCE	Réduire les charges administratives & IT	X	X	X
	Réduire les charges de personnel	X	X	X
	Gérer les stocks et le transport	X		X
	Optimiser son portefeuille fournisseurs : globaliser les achats et acheter moins cher	X		X
	Sécuriser les approvisionnements			X
AUGMENTATION DE LA LIQUIDITÉ	Optimiser la gestion des stocks	X	X	X
	Diminuer les créances clients & mieux gérer les fraudes		X	
GESTION DES RISQUES	Risque réputationnel : garder la confiance des clients/fournisseurs	X	X	X
	Prévention/mitigation des aléas logistiques	X	X	X
AUGMENTATION DU ROI	Intégrer les nouvelles technologies à moindre coût et dans les temps	X	X	X
CONFORMITÉ RÉGLEMENTAIRE	Répondre aux obligations réglementaires en vigueur	X	X	X
SÉCURISATION DES ACTIFS	Sécuriser son capital immatériel : base de donnée	X	X	X

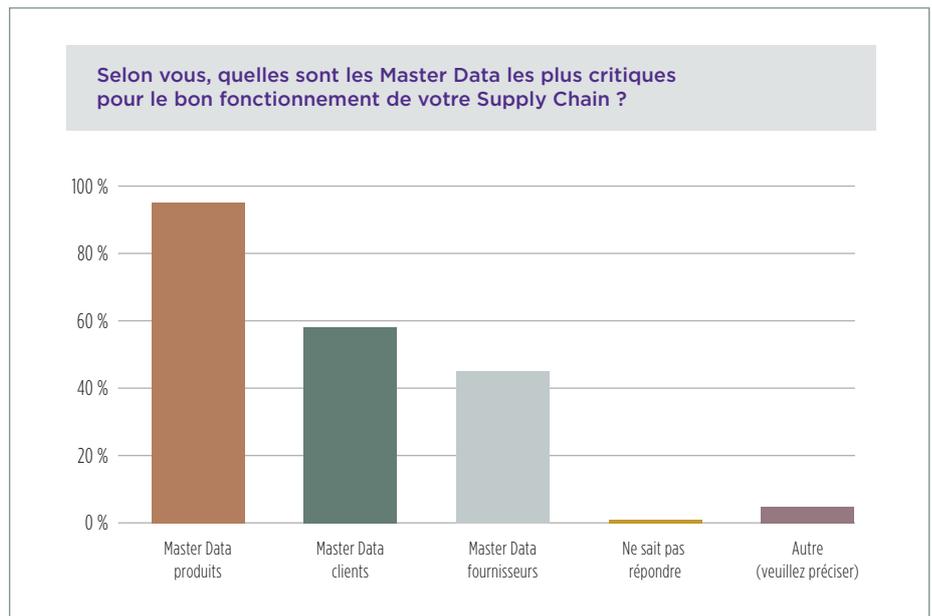
Ces bénéfices/impacts stratégiques sont à mettre au regard de la difficulté des projets en question.

A titre d'exemple, comme on peut le voir dans l'enquête Master Data Wavestone 2019, agir sur le référentiel produits aura souvent un grand impact pour l'entreprise et est donc souvent considéré comme un référentiel stratégique.

Mais le référentiel produits s'avère souvent être d'une grande complexité. L'entreprise doit donc s'assurer d'être capable d'engager les efforts nécessaires.

Si la GDR (gestion des données de références) est le système sanguin de l'entreprise, le chef d'un projet de Master Data est un cardiologue. Comme pour ce spécialiste, avant de prendre des mesures, il appartient au porteur du projet de diagnostiquer avec précision et intelligence ce dont l'entreprise a le plus besoin, en fonction de ses contraintes.

Référentiels estimés comme les plus critiques au bon fonctionnement de la Supply Chain (Enquête Master Data Wavestone 2019)



Impact business/IT d'un projet de gouvernance en fonction de la difficulté du projet, selon les référentiels



Conduire la réflexion par la gouvernance plutôt que par le prisme limité de l'outillage

La gouvernance est un levier majeur d'amélioration des processus métiers (procure to pay, sales & distribution,...). Mais même si une gouvernance des données « best-in-class » s'appuie nécessairement sur des solutions, **gardons-nous d'orienter trop vite les réflexions sur le « comment » avant d'avoir défini le « quoi » !** Dans certains cas, un projet de gouvernance a besoin d'être supporté par un outillage spécifique. Mais attention à ne pas y avoir recours systématiquement : même s'il est rassurant de choisir un outil, cela est coûteux, pas toujours utile, et dans tous les cas, la décision de s'outiller ou non ne peut être prise qu'une fois les contours de la gouvernance définis. **Un outil ne sert à rien si on ne sait pas exactement quoi en faire ou si on n'a pas les moyens de s'en servir.** La solution est à mettre au regard d'un niveau d'ambition, de processus cibles, d'une organisation... et de compétences. La mise en place de solutions spécialisées dans la gestion des données (MDM, PIM, DAM,...) n'est donc pas toujours pertinente sur le court-terme.

Le Master Data Management s'apparente à l'appareil cardio-vasculaire de l'entreprise, comme nous l'avons déjà dit. Lorsque le cœur en a besoin, le patient peut être implanté un stimulateur cardiaque (*pacemaker*), tout comme une entreprise pourrait avoir besoin d'intégrer un outillage spécifique de MDM pour soutenir son activité. Mais avant de recourir à une telle opération, de nombreuses précautions doivent être prises, dans les deux cas :

- / En amont, lors d'une implantation de *pacemaker* les soignants s'assurent, compte-tenu des risques infectieux post-opération, que l'implantation est vraiment la meilleure solution. Dans le cas d'une mise en place d'outil MDM, il faut également s'assurer, compte-tenu des coûts de mise en place et de la conduite au changement nécessaire, que cet outillage est vraiment utile et adapté. Réfléchir à la stratégie de gouvernance des données peut permettre de trancher à ce sujet.
- / Juste avant l'opération, lors d'une implantation de *pacemaker*, il faut avoir préparé le corps à l'opération (être à jeûn), vérifier certains paramètres (pression artérielle, pulsations, saturation en oxygène etc.). Dans le cas d'une mise en place d'outil MDM,

l'entreprise doit elle aussi s'être assurée d'avoir fait les travaux préalables nécessaires à une telle installation. Les règles de gestion, définitions, organisations, mises en place par un projet de gouvernance font partie de cette préparation nécessaire.

S'outiller peut néanmoins s'avérer nécessaire

Une fois que ces précautions ont été prises, et que l'entreprise estime nécessaire de s'outiller, une autre question s'impose : si l'entreprise a besoin d'un outil, quel outil choisir ?

Les outils MDM permettent aux entreprises de centraliser, réconcilier et optimiser l'ensemble des informations techniques et marketing de leurs catalogues depuis une source unique. Les bonnes informations se retrouvent ainsi accessibles au même endroit, au bon moment.

3 types d'outils se distinguent sur le marché :

- / **Le Master Data Management (MDM)**, permettant de rassembler dans un référentiel unique pour toutes les données stratégiques de l'entreprise : clients, fournisseurs, articles, processus RH etc.
- / **Le Product Information Management (PIM)**, permettant de rassembler dans un référentiel unique toutes les informations uniquement liées aux produits (caractéristiques techniques, descriptions, nomenclatures etc.).
- / **Le Digital Asset Management (DAM)**, permettant d'organiser et de classifier les fichiers médias (photos, vidéos, illustrations, audio) et est donc particulièrement utilisé pour des informations liées aux produits et aux contenus promotionnels.

L'outil MDM est un outil de back-office : il vise à créer un système de gestion homogène de tous les référentiels de données, et s'avère donc très pertinent dans le cadre d'une démarche générale d'amélioration de la qualité des données de référence.

Le PIM est un outil accélérateur de business : il contextualise les données sur les différents canaux de communication et de vente, ce qui s'avère particulièrement utile lorsque l'entreprise a plusieurs canaux de distribution parallèles comme dans le Retail (utilisation de l'e-commerce) : les informations produits doivent

être facilement accessibles par les vendeurs mais aussi par les consommateurs et les partenaires. Le PIM garantit ainsi la bonne exécution des stratégies Marketing. Mais pour parachever sa stratégie commerciale, y compris dans le Retail, les données clients s'avèrent cruciales également, ce qui implique dans certains cas d'unifier toutes les données liées au parcours client dans un MDM...

Le DAM est un outil de communication : à l'inverse du PIM, son atout principal est qu'il peut contenir et regrouper en masse des données de plusieurs nature (photo, vidéo, son), ce qui est particulièrement pertinent dans le cas où l'entreprise a besoin de partager les médias regroupés (en interne comme en externe).

Le choix entre ces trois outils (sachant qu'en choisir un n'exclut pas d'en choisir un autre en plus par la suite ou simultanément) dépend donc, là encore, des bénéfices recherchés par le projet.

COMMENT GÉRER EFFICACEMENT SON PROJET

Parmi les dimensions à adresser dans les projets de référentiel, la mise en qualité des données est un vaste et incontournable chantier. Elle se distingue par son ampleur (des centaines, voire des milliers de jours-hommes). Les bons réflexes à avoir pour minimiser son coût :

- / **Réduire autant que possible le périmètre des données à mettre en qualité** en se focalisant sur les données indispensables pour le démarrage.

Lors d'un projet de gouvernance d'un référentiel clients, il est possible de se focaliser d'abord sur les données nécessaires à la création d'une fiche client : nom, adresse de facturation, SIRET etc.

- / **S'appuyer autant que possible sur des services externes de fournitures de données** (DUNS & BRADSTREET, Creditsafe, BvD, Ellisphere,...). Cela est très efficace pour des données tiers (clients, fournisseurs,...).

- / **Exploiter la data science** : en croisant, triant et analysant des données de masse et de multiples sources plus ou moins complexes ou disjointes de données, on peut extraire plus efficacement des informations utiles ou potentiellement utiles. Cela permet d'accélérer significativement les travaux de mise en qualité.



EN BREF

La gouvernance des données de référence est un enjeu stratégique majeur dans l'ère du digital. Il s'agit d'un levier clé de la productivité et de la compétitivité d'une entreprise. Mener un tel projet de gouvernance demande cependant de prendre certaines précautions et d'éviter quelques écueils, pour optimiser ses chances de succès :

- / S'assurer de l'implication des équipes de l'entreprise : la direction comme les équipes opérationnelles, sans lesquelles le changement ne peut être implémenté de manière durable et

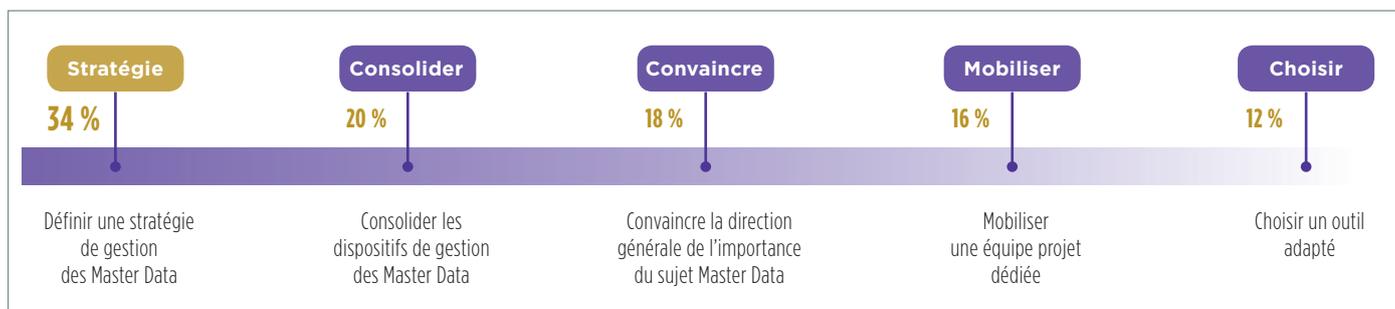
efficace. Savoir ressortir la valeur du projet aux parties prenantes et choisir le bon moment pour se lancer dans un tel projet est alors crucial.

- / Être capable de prioriser les actions d'un tel projet rapidement et efficacement en fonction des enjeux et du contexte de transformation de l'entreprise.
- / Ne pas se limiter au choix de l'outillage mais bel et bien orienter la réflexion sur la gouvernance des données de référence en elle-même.
- / Adopter de bons réflexes afin de diminuer les coûts.

Comme le montre l'enquête Master Data Wavestone 2019, **la stratégie est clé.**

C'est en ayant une vision pragmatique très en amont que l'on donne à un projet de gouvernance des données toutes ses chances... sans oublier cependant que l'agilité et la capacité d'adaptation sur le terrain sont aussi décisives : « Le grand art, c'est de changer pendant la bataille. Malheur au général qui arrive au combat avec un système » (Napoléon Bonaparte).

Chantiers à lancer en priorité pour lancer un projet Master Data (Enquête Master Data Wavestone 2019)



The Positive Way

WAVESTONE

www.wavestone.com

Dans un monde où savoir se transformer est la clé du succès, Wavestone s'est donné pour mission d'éclairer et guider les grandes entreprises et organisations dans leurs transformations les plus critiques avec l'ambition de les rendre positives pour toutes les parties prenantes. C'est ce que nous appelons « The Positive Way ».

Wavestone rassemble 3 000 collaborateurs dans 8 pays. Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe, et constitue le 1^{er} cabinet de conseil indépendant en France.

Wavestone est coté sur Euronext à Paris et labellisé Great Place To Work®.