

**LA GOUVERNANCE
DE LA DONNÉE
EN 9 ÉTAPES**

Table des matières

Introduction	3
Identifier ses moteurs et pilotes	5
Définir ses besoins en données	6
Organiser les tâches et les responsabilités	7-8
Comprendre vos données	9
Localiser vos données	10
Gérer les flux de données	11-12
Améliorer la qualité des données	13
Evaluer les écarts	14
Assurer la continuité	15
Conclusion	16

Introduction

La quantité de données disponibles dans votre entreprise et dans l'environnement commercial croît de manière exponentielle. Il devient donc de plus en plus difficile de garder le contrôle sur ses données.

Beaucoup d'entreprises réalisent que les données sont un actif important et qu'elles doivent être gérées de manière appropriée. Elles aimeraient également tirer une valeur des données. De nos jours, tout le monde veut être "data-driven".

Ce qui se cache derrière cette idée, c'est le souhait de rendre le processus de prise de décision plus facile et plus efficace. Cela signifie qu'il **faut fournir aux décideurs les données nécessaires, de qualité acceptable, au moment et à l'endroit où ils en ont besoin**. En bref : de nombreuses entreprises comprennent la nécessité vitale d'une bonne gestion de leurs données.

La principale question qui se pose maintenant est la suivante : **comment mettre cela en pratique ?**



Connaître le potentiel de vos données et les gérer correctement est la clé de la réussite d'une entreprise. Grâce à une gestion des données bien mise en œuvre, vous serez en mesure de réduire les risques et les coûts, d'accroître l'efficacité, d'assurer la continuité de l'activité et une croissance réussie.

La gestion des données est une fonction de l'entreprise et, pour qu'elle fonctionne correctement, il faut combiner l'organisation, les processus, la technologie et les données.



Le retour de nos experts

Pour activer la croissance de votre entreprise, vous devez savoir exactement sur quoi vous devez concentrer votre énergie. La clé est de choisir les domaines d'activité les plus importants et les plus influents pour générer un succès global. Il est certain que la fonction de gestion des données existe déjà dans votre organisation, sous une forme formelle ou informelle.

En général, l'idée de mettre en place une fonction formelle de gestion des données ne vient pas de l'extérieur.

Il est le fruit d'un long processus de réflexion, d'analyse et d'évaluation des besoins de l'entreprise. Tout cela aboutit à un moment donné où la nécessité de mettre en place ou d'étendre la mise en œuvre formelle de cette fonction ne peut plus être négligée.

Très souvent, cette prise de conscience s'accompagne de défis urgents. Ces défis sont en quelque sorte les moteurs de l'entreprise dont nous parlons.

1

Identifier ses moteurs et pilotes

Vous avez probablement déjà quelques idées en tête sur les principaux moteurs de votre entreprise, mais laissez-nous vous aider à les structurer. Il est essentiel d'avoir un objectif clair avant d'initier un programme de gouvernance de la donnée.

1. Dressez une liste de tous les pilotes possibles. Pensez à :

- la conformité réglementaire (c'est-à-dire les exigences du RGPD) ;
- les problèmes de qualité des données ;
- les activités de veille stratégique et d'entreposage de données ;
- la perspective du Big Data ;
- l'analyse prédictive ;
- l'analyse de l'impact des modifications apportées aux logiciels et aux pratiques d'établissement de rapports ;
- la continuité des activités.

2. Étudiez les arguments de promotion les plus attrayants de votre plan de gestion des données. Il peut s'agir de :

- la réduction de l'efficacité des coûts ;
- la réduction des risques ;
- l'amélioration de l'efficacité et de la productivité de l'organisation ;
- la protection et l'amélioration de la réputation de l'organisation.

3. Réduisez la liste à un ou deux moteurs les plus importants.

4. Choisissez des « ambassadeurs » pour la ou les idées parmi les parties prenantes influentes.

5. Soutenez vos idées auprès de votre direction.

Après avoir terminé cette première étape, vous devriez avoir une idée assez claire des principaux moteurs et objectifs de l'initiative de gestion des données. Et avec un peu de chance, vous avez déjà fait connaissance avec quelques acteurs principaux, ce qui vous sera très utile au cours des étapes suivantes.



2 Définir ses besoins en données

Tous les métiers de votre entreprise traitent des données d'une manière ou d'une autre. Elles produisent des données, les transforment et les transportent, et surtout, elles les utilisent pour prendre des décisions. Dans les entreprises, les données sont le principal moyen de communication.



Le retour de nos experts

Toutes les entreprises sont confrontées à des problèmes liés aux données. Il est souvent difficile de trouver des volontaires qui souhaitent assumer la responsabilité de la gestion de ces données. L'incertitude liée à ces responsabilités entraîne une perte de temps et de ressources.

Comment procéder ?

1. Identifiez toutes les parties prenantes au sein de votre entreprise.

Ce sont vos principaux partenaires dans la gestion de vos données. Généralement, les principales parties prenantes sont la direction générale, l'informatique, les finances, les ventes, la production et d'autres métiers.

2. Recueillez et alignez les exigences des différentes parties prenantes.

Ne soyez pas surpris si chacun d'entre vous a des besoins et des exigences différents en ce qui concerne les données, leur qualité, la fréquence de leur livraison et les outils et dispositifs impliqués dans la livraison des données.

Ainsi, vous pourrez savoir :

- qui sont les parties prenantes les plus influentes et comment les approcher ;
- comment améliorer l'efficacité de la communication de vos partenaires métiers ;
- être en mesure de protéger vos futurs besoins et exigences en matière d'activités et d'informations.

Cette façon de procéder devrait vous permettre d'établir :

- un état des lieux et une évaluation des parties prenantes ;
- une approche de communication ;
- les exigences en matière d'activités et de données.

Il est conseillé de réviser les exigences en matière de données au moins une fois par an. Cela s'explique par plusieurs raisons, mais surtout par le fait que, presque chaque année, vous pouvez recevoir de nouvelles exigences de la part des régulateurs et que vos rapports de gestion devront donc être régulièrement mis à jour.

Vous devriez organiser la révision avant le début du cycle budgétaire. À ce moment-là, vous aurez une meilleure idée des investissements supplémentaires concernant les nouvelles technologies, les applications, les projets et l'évolution des rapports.

3 Organiser les tâches et les responsabilités

La gestion des données est une responsabilité partagée entre les professionnels des données et les autres parties prenantes. Vous devez établir des règles de gouvernance des données, en commençant par définir les grands principes de gestion des données.



Le retour de nos experts

Le service financier considère souvent que les données relèvent de sa responsabilité, bien que vous sachiez maintenant que tous les autres services ont également leurs propres besoins en matière de données.

L'attribution d'un propriétaire de données et la définition d'un ensemble clair de responsabilités se traduiront par un traitement plus efficace des données.

Comment procéder ?

1. Établir des principes de gestion des données.

Il existe de nombreux principes que votre entreprise peut adapter et mettre en œuvre.

Pour la gestion des données, vous devez choisir ceux qui correspondent aux objectifs et à la culture de votre entreprise.

2. Convenir de règles et de procédures de gouvernance.

Cette action vous permettra de définir les fonctions responsables pour chaque tâche spécifique de gestion des données. La gouvernance des données consiste à définir :

- les rôles et responsabilités ;
- les tâches de gestion des données attribuées à des rôles spécifiques ;
- les processus et les procédures ;
- les organes de gouvernance.

Cette étape est itérative. Au cours de la première étape, lorsque la fonction de gestion des données n'est pas entièrement conçue, vous dresserez une liste préliminaire des tâches et attribuerez les responsabilités. Par la suite, il se peut que vous deviez réviser cette liste.



3. Identifier la fonction responsable de la gestion des données.

Bien que la gestion des données soit une responsabilité partagée, vous devez encore décider qui sera responsable en dernier ressort de la coordination des tâches. Il n'existe pas de vision commune sur la place de la fonction de gestion des données dans l'entreprise.

Certaines entreprises la considèrent comme une fonction informatique, d'autres l'attribuent directement au DSI, d'autres encore en confient la responsabilité à l'unité opérationnelle financière. C'est le choix de votre entreprise.

Le défi le plus important pour la personne qui occupe ce poste est de trouver un équilibre entre les intérêts souvent contradictoires des différentes parties prenantes et de les guider vers un succès commun.

4. Identifier les rôles liés aux données, y compris les responsabilités des propriétaires.

Outre les "propriétaires de données", vous avez certainement entendu parler des "propriétaires de systèmes", des "propriétaires de processus", des "propriétaires de produits", etc. La distinction entre ces fonctions n'est pas toujours claire. Il est essentiel d'aligner les responsabilités des différents rôles et de les attribuer aux fonctions de l'entreprise.

Dès que les principes, les règles et les rôles en matière de gestion des données sont définis et acceptés, vous pouvez :

- savoir à qui vous pouvez vous adresser pour discuter de vos problèmes liés aux données (y compris la qualité des données) et des solutions à y apporter ;
- être conscient de toutes les préoccupations des principales parties prenantes en matière de données ;
- être sûr que tous les problèmes liés aux données seront résolus selon une procédure convenue.

A l'issue de cette phase, vous devriez être en mesure d'établir :

- les principes de gestion des données.
- Les politiques des données, organes de gouvernance, procédures, rôles, responsabilités.
- La matrice des rôles et responsabilités sur les tâches de gestion des données

4 Comprendre vos données

Une communication claire entre vos équipes et vos métiers est essentielle dans toute entreprise. Vous voulez passer moins de temps à expliquer ce que vous voulez dire et éviter les doublons inutiles dans vos rapports. Comment y parvenir ?



Le retour de nos experts

Parler la même langue avec vos collègues et les personnes extérieures n'est pas aussi facile qu'il n'y paraît. En général, il y a deux problèmes que vous pouvez rencontrer lorsque vous communiquez au niveau professionnel :

- vous utilisez le même terme que votre collègue, mais il a une signification totalement différente.
- vous utilisez des termes différents qui signifient tous la même chose.

C'est souvent le cas pour la communication interne et externe, et cela se reflète également dans la qualité des données et des rapports échangés. Les rapports reçus par les parties prenantes ne sont pas toujours aussi compréhensibles que vous le souhaitez. Cela peut avoir un effet indésirable sur leur processus de prise de décision.

Cette question crée des problèmes de réconciliation des rapports et des chiffres provenant de différents départements et de construction d'une solution Data Warehouse ou BI.

Comment procéder ?

1. Créer un glossaire métier en analysant :

- les politiques de l'entreprise ;
- les réglementations pertinentes pour votre entreprise ;
- les principaux rapports.

2. Se mettre d'accord avec les parties prenantes sur la définition des termes.

3. Créez un catalogue des principaux rapports de gestion et de pilotage utilisés dans votre entreprise.

4. Créer un flux de rapports.

Une fois effectué, vous devriez être en mesure de savoir quels rapports et combien de rapports contiennent des doublons d'informations. Vous pouvez ainsi optimiser le nombre de vos rapports et supprimer les informations redondantes.

Ces opérations vont également vous permettre de réduire les efforts de rapprochement des rapports des différents services et de communiquer de manière plus productive et plus efficace avec vos collègues et vos métiers.

Vous rêvez qu'en appuyant sur un bouton, toutes les informations requises apparaissent comme par magie sur votre écran. Malheureusement, force est de constater que quel que soit l'outil, cette ambition est rarement satisfaite. Il ne s'agit pas d'une question d'outil : la clé d'un accès fluide aux données réside en premier lieu dans la capacité à savoir où elles sont localisées exactement.



Le retour de nos experts

Vous avez déjà identifié le nombre de rapports qui circulent dans votre entreprise. Toutes les données contenues dans ces rapports n'ont pas la même importance pour votre entreprise. Il est maintenant temps de réduire vos efforts à un minimum réalisable en identifiant les éléments de données critiques qui constituent les rapports. Il est également temps de déterminer le nombre de systèmes et d'applications utilisés dans votre entreprise.

Comment procéder ?

La tâche principale consiste à identifier l'emplacement des éléments les plus importants au sein des applications impliquées dans le traitement des données, et à repérer les sources où les éléments de données qui ont été initialisés:

- 1. Identifier les données critiques qui ont la plus grande influence dans les métiers de l'entreprise.**
- 2. Lister des principales applications, services et interfaces.**
- 3. Cartographier les applications et échange de données critiques.**
- 4. Identifier les sources pour les éléments de données critiques.**
- 5. Étendre la liste des éléments de données et répéter les actions précédentes.**

De cette façon, vous devriez être en mesure de :

- rechercher les sources d'information plus rapidement et plus efficacement ;
- gagner du temps sur la réconciliation des rapports en vous référant aux données issues des sources ;
- diminuer le nombre de processus, réduire les demandes redondantes et économiser du temps et des ressources.



6 Gérer les flux de données

Il arrive que l'audit interne ou les régulateurs externes vous demandent d'expliquer comment vous parvenez à certaines données dans vos rapports. Les mêmes données peuvent donner lieu à des résultats différents, en fonction des transformations qu'elles subissent en cours de route. La clé de la connaissance de vos données est la compréhension de ces transformations et de leur chemin, de la source à l'utilisateur final.



Le retour de nos experts

Vous et vos collègues d'autres départements utilisez les mêmes données, mais celles-ci aboutissent parfois à des résultats différents.

Qui a raison ? Il faut beaucoup de temps et d'efforts pour rechercher les causes de ces problèmes, mais de telles questionnements ont encore lieu presque quotidiennement. En raison des nouvelles réglementations RGPD, la quantité de ces tâches ne fait qu'augmenter.

La prise en charge des flux de données est l'une des tâches les plus compliquées auxquelles sont confrontées de nombreuses entreprises. Plus l'entreprise est grande, plus la solution est complexe et coûteuse. Chaque entreprise se doit de trouver une solution réalisable en fonction de sa taille et de ses sources.

Le succès ne réside pas dans la bonne solution logicielle. La clé est d'impliquer tout le personnel dans le partage des informations et d'être prêt à en assurer la maintenance.



Comment s'y prendre ?

1. Documenter ou trouver une solution technique pour la présentation du flux de données.

Les étapes du voyage des données décrivent les changements que subissent les données depuis la source jusqu'à l'utilisateur final. Les principaux composants de la chaîne de données sont les processus d'entreprise, le paysage applicatif, les rôles d'entreprise et les métadonnées techniques.

2. Trois solutions sont possibles pour documenter l'historique des données :

La première est un lignage des données dès la conception. Cela nécessite des solutions logicielles hautement automatisées qui existent sur le marché. Plusieurs fournisseurs proposent de telles solutions.

La seconde consiste en un lignage des données descriptives.

Vous analysez et décrivez vos processus d'entreprise, vos applications, vos données agrégées et vos contrôles.

Les défis les plus importants sont :

- la centralisation des informations à mettre à disposition de toutes les parties prenantes ;
- l'implication de toutes les parties prenantes dans le processus ;
- la maintenance du processus.

La dernière est une combinaison des deux premières solutions.

In fine, la mise à disposition d'informations sur les flux de données permettra :

- un gain de temps considérable en évitant d'avoir à examiner notamment les problèmes de qualité des données ;
- une diminution du risque opérationnel en raison de la diminution du nombre de problèmes liés à la qualité des données ;
- l'amélioration de l'efficacité du travail de vos équipes.



L'expression "garbage in, garbage out" est une description précise de la relation entre la qualité de vos données et les informations sur lesquelles se fondent les décisions. Vous devez vous assurer de la qualité de vos données pour que votre entreprise se développe et prospère.



Le retour de nos experts

La correction des erreurs commises lors de la saisie ou du traitement des données coûte beaucoup de temps et d'énergie, ce qui signifie des heures supplémentaires pour le personnel qui effectue des ajustements manuels, des corrections répétées au moins une fois par mois, etc. Vous souhaitez que vos équipes se concentrent sur l'analyse des données, au lieu d'investir son temps dans des corrections interminables.

Comment procéder ?

1. Définissez qui sera responsable de la qualité des données au sein des unités opérationnelles.

Sauf, bien sûr, si vous l'avez déjà fait lors de la mise en place de la gouvernance des données.

2. Définissez les éléments de données critiques pour lesquels vous allez examiner et améliorer la qualité des données.

3. Définissez les critères de mesure de la qualité des données.

Il existe plusieurs dimensions de la qualité des données, telles que l'exactitude, l'exhaustivité, la cohérence, la temporalité, etc. Pour le plus grand bénéfice de votre entreprise, vous devez donner la priorité aux critères qui reflètent le mieux les besoins de votre entreprise.

4. Définissez les techniques que vous souhaitez utiliser pour l'analyse des "root cause".

La qualité insuffisante de vos données peut s'expliquer par un nombre de raisons variées.

Les sources les plus courantes de ces problèmes sont :

- le processus de saisie des données ;
- le traitement des données, y compris les opérations manuelles ;
- les fonctions inadaptées ou déficientes du système.

5. Etablissez un registre ("back log") des problèmes liés à la qualité des données.

6. Commencez à mettre en œuvre des initiatives internes de qualité des données.

Travailler avec des données de meilleure qualité, vous permettra de :

- réduire le risque opérationnel ;
- améliorer les processus de prise de décision ;
- économiser des ressources sur les problèmes de liés rapprochements et à la qualité des rapports.

8 Evaluer les écarts

Il est fort probable que certaines fonctions de gestion des données existent déjà dans votre entreprise. Pensez, par exemple, à la sécurité de l'information. À ce stade, vous avez probablement un plan de développement.

Essayez maintenant d'évaluer votre position actuelle. Une fois que vous savez où vous en êtes, vous pouvez commencer à faire des changements pour atteindre votre objectif.



Le retour de nos experts

Il est important d'être sur la même longueur d'onde que les différents métiers en ce qui concerne la faisabilité et la nécessité des changements. Vous devez également savoir comment obtenir les résultats requis en utilisant un minimum de ressources et d'efforts.

Comment procéder ?

Vous devez procéder à une analyse des écarts entre la situation actuelle et la situation "à venir". L'analyse des écarts comprend les étapes suivantes :

1. Définir quelles fonctions de votre entreprise sont liées à la gestion des données.

2. Finaliser la liste des fonctions de gestion des données que vous souhaitez développer.

3. Trouver les lacunes entre "maintenant" et "à venir".

Vous pouvez effectuer ce travail à partir du recensement de vos enjeux, besoins en données, tâches et responsabilités et systèmes de données pour évaluer les capacités de gestion des données qui ont besoin d'être développées.

4. Élaborer une feuille de route pour combler ces lacunes.

En procédant ainsi, vous et la direction de votre entreprise disposerez d'une vision stratégique claire sur :

- les capacités de gestion des données dont votre entreprise a besoin ;
- le temps nécessaire pour atteindre la situation souhaitée et une évaluation de son coût ;
- ce dont votre entreprise bénéficiera en retour de ces efforts.



9

Assurer la continuité

Vous avez déjà une feuille de route approuvée et une idée de ce que votre entreprise peut réaliser. Il est temps de passer de la théorie à la pratique !

Comment procéder ?

Vous pouvez choisir entre plusieurs approches méthodologiques de conduite (Agile, itérative, ...). L'approche que vous choisirez a peu d'importance, du moment que vous gardiez à l'esprit les facteurs clés de succès suivants :

- La gestion des données doit être conçue comme une fonction de l'entreprise.
- La gestion des données est une responsabilité partagée : le personnel des différents services doit être impliqué quotidiennement.
- L'encadrement supérieur doit être le principal sponsor et soutien de la mise en œuvre.
- Une fois mis en place, il nécessite une maintenance et un développement permanents : la gouvernance des données est un programme.
- Certaines tâches de la gestion des données (qualité des données, flux de données) sont des processus continus.

- Il n'y a pas beaucoup de spécialistes de la gestion des données très expérimentés sur le marché. Il serait judicieux de former et de développer vos propres spécialistes.
- Vous devez vous concentrer sur de petites réalisations qui peuvent immédiatement améliorer vos processus actuels et produire des résultats.

En assurant cette dernière étape, vous pourrez :

- bénéficier d'une vision claire des tâches à accomplir dans une perspective temporelle différente ;
- maîtriser les produits et les résultats que vous devez demander à vos équipes ;
- estimer des horizons d'amélioration pour les équipes opérationnelles ;
- planifier les investissements et les réductions de coûts associés.

Le principal résultat sera un modèle opérationnel clair pour la gestion des données dans votre entreprise.



Conclusion

Beaucoup d'entreprises se rendent compte que les données sont un atout inestimable et qu'elles doivent être gérées de manière appropriée. Elles aimeraient également tirer profit de ces données. De nos jours, tout le monde veut être "data-driven".

Ce qui se cache derrière cette idée, c'est le souhait de rendre le processus de prise de décision plus facile et plus efficace. Cela signifie qu'il faut fournir les données requises, d'une qualité acceptable, aux décideurs concernés, au moment et à l'endroit où ils en ont besoin.

Cette culture de la donnée est le vecteur de partage et d'intérêt de ces nouveaux usages. Vous devez réfléchir à la meilleure façon de la créer. Il s'agit d'un travail de longue haleine qui va nécessiter de nombreuses actions de vulgarisation et un accompagnement au changement important.

L'idée fondamentale consiste à démontrer que la donnée peut véritablement enrichir les opérations et la communication au sein des métiers au quotidien.

Votre plan de communication va donner de la transparence et de la visibilité à vos actions. D'une certaine façon, il renforce l'appropriation de la culture de la donnée et inspire la confiance dans vos actions.

Que ce soit dans la définition de votre stratégie, l'application des briques méthodologiques ou la mise en œuvre de votre programme, les experts d'Arhis vous apportent leur soutien à toutes les étapes de votre gouvernance de la donnée.





**VOS PROJETS DATA-CENTRIC AU SERVICE
DE VOS USE CASES METIERS**

