

Politique de la donnée de l'entreprise X

Contexte Programme de transformation

Mots clés Politique de l'entreprise, stratégie, données, big data, open data, sémantique

Sommaire

1. LES MOTIVATIONS DE LA POLITIQUE DE LA DONNÉE.....	2
1.1 Le contexte.....	2
1.2 Les définitions.....	2
1.3 L'objectif.....	2
1.4 Les enjeux des données pour l'entreprise.....	3
1.5 La réglementation en vigueur.....	3
1.6 L'implication du management.....	3
2. LES DONNÉES DE L'ENTREPRISE ET LEURS USAGES.....	4
2.1 Le capital des données.....	4
2.2 L'harmonisation des données et de leur compréhension.....	4
2.3 Les parties prenantes.....	4
2.4 Les usages.....	5
2.5 Les conditions d'utilisation.....	5
3. LE FONCTIONNEMENT DE L'ENTREPRISE AUTOUR DES DONNÉES.....	6
3.1 Respecter les valeurs et exprimer les intentions liées aux données.....	6
3.2 Préparer l'interprétation des données et assurer leur compréhension partagée.....	6
3.3 Ordonner les activités pour optimiser l'exploitation des données.....	7
3.4 Localiser les données.....	7
3.5 Positionner les données dans le système technique.....	8
3.6 Mettre en place les solutions techniques.....	8
3.7 Déployer la chaîne de valorisation des données.....	8
4. L'ORGANISATION NÉCESSAIRE À LA MAÎTRISE DES DONNÉES.....	9
4.1 Les structures et procédures.....	9
4.2 La mise en œuvre et le pilotage de la politique de la donnée.....	9
4.3 Les interactions avec les projets et programmes.....	9
4.4 La mobilisation des collaborateurs.....	10
4.5 L'évolution de la politique de la donnée.....	10
5. LE PLAN D'ACTION.....	11
5.1 Les travaux.....	11
5.2 Le planning.....	11
5.3 Les modalités du suivi.....	11
5.4 Le budget.....	11
5.5 L'évaluation des retombées.....	12
Table des figures.....	12
Index.....	13

<< Ce formulaire et son utilisation font l'objet d'un mode d'emploi disponible dans le fonds Praxeme : référence PxPRD-04_m, accessible sur <http://www.praxeme.org/telechargements/catalogue/>. Le formulaire et son mode d'emploi sont issus d'une contribution du cabinet Conix à l'initiative pour une méthode publique. Les conditions d'usage se trouvent dans le mode d'emploi. >>

1. Les motivations de la politique de la donnée

1.1 Le contexte

<< Récapituler les facteurs environnementaux ou internes qui appellent une politique de la donnée. >>

1.2 Les définitions

<< Ce paragraphe, général, peut être repris tel quel (en retirant cette consigne). >>

Dans le contexte décrit ci-dessus, nous devons saisir les opportunités que nous apportent les techniques d'exploitation des informations.

En tant qu'entreprise, nous disposons d'un volume considérable de données, celles que nous produisons tous les jours et celles que nous avons accumulées au fil des ans. De plus, nous pouvons avoir accès à d'autres sources de données, soit gratuites (*open data*), soit payantes. Dans ce dernier cas, les coûts d'acquisition ainsi que les frais liés à la conservation et à l'exploitation sont tout à fait abordables, surtout ramenés aux retombées potentielles.

Définition¹ :

Donnée (*datum*, pl. *data*) : élément de perception ; ce qui est donné dans la perception.

Quand nous parlons de données, il s'agit de données informatiques, disponibles à travers notre système d'information ou d'autres systèmes auxquels nous pouvons nous connecter.

Donnée informatique : donnée transcrite dans une forme manipulable par des ordinateurs.

Les données exploitables ne se limitent pas au contenu des bases de données de nos systèmes : elles comprennent aussi les données dites non structurées, telles que les courriels, les documents, les pièces numérisées.

Ces données sont des gisements qu'il nous est possible d'exploiter. Encore nous faut-il être capable de les interpréter pour en tirer des enseignements et en faire un véritable capital informationnel.

Information : élément de connaissance ; ce que devient une donnée quand elle est rapportée à un objet ou un fait signifiant.

Ce passage de la donnée à l'information n'est pas acquis. Il suppose des dispositions précises, si nous voulons éviter de dépenser en pure perte².

Politique de la donnée : manière concertée de conduire tout ce qui a trait aux données de l'entreprise³.

1.3 L'objectif

Le présent document exprime la politique de la donnée pour l'entreprise X. Cette politique répond à l'objectif suivant :

<< Formuler l'objectif de la politique de la donnée, en termes propres à l'entreprise. La formule doit être concise et percutante. >>

¹ Les définitions proposées dans ce paragraphe sont empruntées à la méthode publique Praxeme. Elles se trouvent dans le Thesaurus du *Praxeme Institute*, accompagnées de commentaires terminologiques (voir : <http://wiki.praxeme.org/index.php?n=Thesaurus.Thesaurus>).

² Il arrive que des entreprises achètent des données et se montrent, ensuite, incapables de les exploiter.

³ Cette définition applique celle donnée par le Grand Robert pour « politique » (sens 4) : « Manière concertée de conduire une affaire ».

<< Au besoin, positionner le document dans l'ensemble de la documentation de l'entreprise, tout particulièrement par rapport aux documents qui décrivent la stratégie, d'autres politiques (sécurité, informatique, RH...), et l'architecture d'entreprise dans tous ses aspects. >>

1.4 Les enjeux des données pour l'entreprise

<< Détailler les implications de la politique de la donnée, pour l'entreprise : les risques ou pertes évités, les gains espérés, les avancées possibles... >>

1.5 La réglementation en vigueur

<< Recenser les textes applicables formulant des exigences réglementaires en matière de données. Pour chaque texte, préciser l'autorité émettrice et l'autorité de contrôle. >>

Figure PxPRD-04_f_1. Les règlements applicables

Texte	Référence	Teneur	Autorité émettrice	Autorité de contrôle

1.6 L'implication du management

Les paragraphes précédents ont montré l'importance de la politique de la donnée. D'une part, nous devons être capables, à tout instant, de prouver la conformité de notre fonctionnement par rapport à la réglementation. D'autre part, la maîtrise des données et leur exploitation intelligente contribuent à nos objectifs stratégiques.

Cette politique doit donc, impérativement, passer dans les faits. Chacun, selon sa fonction, met en œuvre les dispositions qui le concernent. Le management veille à l'application de ces dispositions et au respect de la politique de la donnée, dans son esprit et dans sa lettre.

À l'instar de la sécurité, la qualité, l'esprit de service et l'orientation client, la politique de la donnée est l'affaire de tous.

Le chapitre 3 détaille les mesures à prendre, selon les rôles.

<< Zoomer sur les responsabilités dévolues au management en matière de données. Éventuellement, citer les rôles dédiés aux données et nommer les personnes en charge.>>

2. Les données de l'entreprise et leurs usages

2.1 Le capital des données

Le tableau ci-dessous recense les principaux « objets métier »⁴, porteurs d'information, qui sont visés par cette politique de la donnée.

La première colonne désigne l'objet ou un domaine. Le cycle de vie de l'objet peut embrasser des étapes qui se réalisent à l'extérieur de l'entreprise aussi bien qu'en son sein. Dans le cas où l'information est produite en dehors de l'entreprise, nous devons l'acquérir, soit à travers des partenariats, soit auprès d'un fournisseur idoine. La dernière colonne rapporte l'objet à un ou plusieurs enjeux, parmi ceux identifiés dans la section 1.4, p. 3.

Figure PxPRD-04_f_2. Les informations visées par la politique de la donnée

Objet ou domaine	Partie du cycle de vie de l'objet		Enjeu auquel contribue le traitement de l'objet
	Couverte en interne	En dehors de l'entreprise	

Pour plus de détail sur la définition et le contenu des objets et domaines, voir :

<< Indiquer les documents ou modèles à travers lesquels l'entreprise à capitaliser sa connaissance. >>

2.2 L'harmonisation des données et de leur compréhension

Les données sont perçues selon des perspectives différentes à travers l'entreprise. Le vocabulaire peut varier d'une entité à l'autre (directions, filiales...). On peut être confronté à des flottements dans les définitions, des variantes locales, voire à des conflits d'interprétation. Ce phénomène réduit la valeur que nous retirons des données. Cette section fait le point sur ces variantes et fixe les règles de transposition et d'interprétation qui permettront d'harmoniser l'exploitation des données, à l'échelle de l'entreprise.

<< Indiquer les données concernées et les règles d'harmonisation. Si aucun conflit n'a été détecté, le rédacteur précise la situation : a) l'analyse n'a pas encore été menée ; b) l'analyse n'a pas révélé de variantes. >>

2.3 Les parties prenantes

<< Lister les acteurs impliqués dans la chaîne de valorisation des données, dans le tableau ci-dessous. Préciser les formes contractuelles qui lient ces acteurs à l'entreprise ; pour les acteurs externes : mentionner les contrats d'achat ou de partenariat, établis ou à établir. >>

⁴ Sur la notion d'objet métier, voir le guide « Approche de l'aspect sémantique » (référence PxPRD-20, disponible sur <http://www.praxeme.org>).

Figure PxPRD-04_f_3. Les parties prenantes

Acteur	Coordonnées	Contractualisation

La matrice ci-dessous croise les acteurs avec les ensembles de données identifiés dans la section 2.1.

<< Remplir le tableau. Chaque colonne correspond à un des ensembles de données. Les cases peuvent contenir plusieurs codes de la légende ainsi que des précisions. Ces dernières peuvent aussi être renvoyées en notes de bas de page. NB : ce tableau peut être remplacé par un diagramme de flux. >>

Figure PxPRD-04_f_4. Les rôles par rapport aux ensembles de données

Légende : P = produit ; F = fournit (éventuellement : vend) ; C = consulte ; A = analyse ; T = transforme ; V = vérifie

Acteur						

2.4 Les usages

<< Faire ressortir les retombées, exigences ou particularités des usages les plus sensibles. NB : un usage correspond à une case de la matrice ci-dessus. >>

2.5 Les conditions d'utilisation

<< Compléter, si besoin, les indications précédentes par les exigences en termes de responsabilité, propriété, capacité de décision, niveau de publication... pour les ensembles de données. >>

3. Le fonctionnement de l'entreprise autour des données

<< Pour faciliter la mise en œuvre de la politique et son suivi, chaque disposition prise dans ce chapitre et le suivant est identifiée par un code, mis en évidence dans le texte. Reprendre le numéro de séquence (champ Word) pour bénéficier de la numérotation automatique des dispositions. >>

Disposition SE0-1 : Pour optimiser son investissement sur les données, l'entreprise met en place un référentiel de description (RDE⁵) qui collecte et expose la connaissance des données, concepts, usages, processus...

Cette disposition générale est un premier pas vers la maîtrise des données. Elle contribue, aussi, à bien d'autres objectifs.

3.1 Respecter les valeurs et exprimer les intentions liées aux données

<< Rassembler les dispositions qui prolongent les intentions et les contraintes exposées au chapitre 1. Compléter par des recommandations et des exigences en termes d'indicateurs, lesquels permettront de mesurer la réalisation de ces intentions et le respect de ces contraintes.>>

Disposition SE1-1 – Motivation : Les motivations de la politique de la donnée⁶ sont exposées dans le référentiel de description de l'entreprise.

Disposition SE1-2 – Analyse intentionnelle : Les motivations de la politique de la donnée sont analysées et décomposées en conséquences ou en exigences plus précises, également conservées dans le RDE.

Disposition SE1-3 – Traçabilité : Les dispositions de la politique de la donnée sont reliées aux motivations par des liens de traçabilité.

3.2 Préparer l'interprétation des données et assurer leur compréhension partagée

<< Prendre les dispositions nécessaires pour constituer la terminologie de l'entreprise, laquelle sera un accélérateur dans tous les travaux sur les données. >>

Disposition SE1-4 – Terminologie : La terminologie de l'entreprise est centralisée et mise à disposition sous la forme d'un thesaurus.

Disposition SE1-5 – Définition : Le thesaurus se compose de définitions obtenues en appliquant les bonnes pratiques de terminologie⁷, à quoi s'ajoutent les relations entre les termes.

⁵ RDE pour « Référentiel de description de l'entreprise ». Définition (Cf. PxMDS-01) : « référentiel qui contient tous les éléments accumulés au fil des travaux pour décrire le Système Entreprise et structurés conformément aux architectures retenues ». Un référentiel est un « ensemble d'objets ou d'informations partagés par une communauté » (ib.).

⁶ C'est-à-dire le contenu du chapitre 1 de ce document.

⁷ Cf. la fiche de procédé « Définir un terme ou une expression » (réf. PxPCD-14a).

Disposition SE1-6 – Signification : Les éléments décrivant les données sont reliés aux termes du thesaurus pour en obtenir les définitions.

<< Fixer les règles pour constituer, progressivement, le modèle sémantique qui aidera à assimiler et interpréter les données. >>

Disposition SE2-1 – Sémantique : Toutes les données produites, acquises, manipulées par l'entreprise sont éclairées et formellement définies par le modèle sémantique.

C'est le moyen de garantir le retour sur investissement, tout particulièrement dans le cas de données venant de l'extérieur. Cette disposition a aussi un effet positif sur la valorisation des données de l'entreprise, coincées dans les silos fonctionnels.

Disposition SE2-2 – Domaine d'objets⁸ : Le modèle sémantique est décomposé en domaines d'objets, conformément à l'architecture générique de l'aspect sémantique.

Cette disposition favorise l'assimilation de données externes car elle pousse à préserver l'universalité des concepts.

3.3 Ordonner les activités pour optimiser l'exploitation des données

<< Décrire les activités mises en place ou à mettre en place pour assurer la politique de la donnée et, à travers elle, la maîtrise des données : gouvernance, connaissance, qualité, surveillance, veille, recherche de nouvelles sources, analyse, restitution, etc. >>

Disposition SE3-1 – : .

<< Décrire l'impact éventuel de la politique de la donnée sur les activités courantes (les processus métier). >>

Disposition SE3-2 – : .

3.4 Localiser les données

<< Préciser les dispositions à prendre quand la distribution géographique des données entraîne des contraintes supplémentaires (liées, par exemple, aux réglementations nationales). >>

Disposition SE4-1 – : .

<< Si une partie des données est destinée à être conservées ou utilisées dans le « cloud », vérifier la conformité à la réglementation et à la politique interne. Compléter, éventuellement, avec des dispositions ad hoc ou renvoyer à l'expression de la politique sur le *cloud computing*. >>

⁸ Domaine d'objets : « Une aire de connaissance qui s'organise autour d'un des principaux objets de la réalité décrite » (source : Thesaurus Praxeme).

Disposition SE4-2 – : .

3.5 Positionner les données dans le système technique

<< Asséner les principes de la conception logique, ceci afin d'intégrer l'approche par les données dans le cadre plus vaste de la conception des systèmes techniques. >>

Disposition SE5-1 – Modélisation logique : Tous les supports de données sont, d'abord, définis et positionnés sur l'architecture logique.

Disposition SE5-2 – Alignement logique/métier : Sauf exception, ils font référence aux objets et aux activités décrits dans les modèles « métier ».

Disposition SE5-3 – Préséance de l'architecture logique : L'architecture des données est subordonnée à l'architecture logique.

C'est dire que la politique de la donnée ne saurait contester les plans pour la construction d'un système technique optimal, tel que le décrit le graphe d'architecture logique⁹.

Disposition SE5-4 – Transversalité des données : L'architecture logique reprend les domaines d'objets sous la forme de constituants logiques, qu'elle situe de telle sorte qu'ils servent de pot commun pour les traitements.

Cette disposition évoque la notion de référentiel de données, applicables au moins pour les informations portées par les objets métier.

<< Introduire le sujet des disponibilités d'agilité, du moins ceux qui sont directement concernés par les données visées par la politique. >>

Disposition SE5-5 – Agilité du système : .

3.6 Mettre en place les solutions techniques

<< Faire le point sur les solutions techniques et les équipements à réserver ou à acquérir pour mettre en œuvre la politique de la donnée : solutions pour le stockage des données, capacités de traitement, algorithmes d'analyse (*data analysis*), outils de restitution (*data visualization*), compétences afférentes, à mobiliser ou à développer. >>

Disposition SE6-1 – : .

Disposition SE6-2 – : .

3.7 Déployer la chaîne de valorisation des données

<< Inscrire les éléments d'architecture physique, selon la pertinence ou l'urgence dans la mise en œuvre de la politique de la donnée (actions prioritaires, investissements essentiels, consignes pour la production informatique, locaux à réserver, etc.). >>

⁹ Pour rappel, l'aspect logique se compose de trois « facettes », distinctes pour des raisons liées à la technologie, mais étroitement coordonnées : composants (par exemple : services au sens de SOA), données, échanges.

Disposition SE7-1 – : .

Disposition SE7-2 – Priorités d'exécution : << les usages qui doivent absolument être soutenus par le système technique >>.

Disposition SE7-3 – Licences pour l'exécution : << les usages ou dispositifs que l'on peut retarder sans dommage pour l'entreprise >>.

4. L'organisation nécessaire à la maîtrise des données

Ce chapitre rassemble les dispositions organisationnelles qui viennent à l'appui de la politique de la donnée.

4.1 Les structures et procédures

<< Définir les instances nouvelles que l'on juge indispensable pour la conduite de la politique ou, de préférence, mentionner les instances existantes et le rôle qu'elles doivent assumer par rapport à la politique. >>

Disposition ORG-1 – : .

<< Préciser les procédures propres aux activités sur les données, ou renvoyer à leur documentation. >>

Disposition ORG-2 – : .

4.2 La mise en œuvre et le pilotage de la politique de la donnée

<< Ajouter les dispositions qui permettront de renforcer la politique. Par exemple : acquisition de compétences.>>

Disposition ORG-3 – : .

<< Choisir les indicateurs qui permettront d'évaluer la progression. >>

Disposition ORG-4 – Mesure des progrès : .

4.3 Les interactions avec les projets et programmes

<< Inscrire la politique de la donnée dans le fonctionnement nominal des projets. >>

Disposition ORG-5 – Intervention en amont : Au début de chaque projet, l'équipe « Données » intervient pour informer sur les éléments de la politique qui devront être pris en compte par le projet.

Cette disposition s'apparente à l'articulation habituelle entre la portée locale du projet et la portée globale de l'entreprise (activités transverses, architectures...).

Disposition ORG-6 – Alimentation du RDE : À la fin de chaque projet, ses modèles sont déversés dans le référentiel de description de l'entreprise.

Disposition ORG-7 – Consolidation de la terminologie : Le projet propose les définitions qu'il n'a pas trouvées disponibles dans le thesaurus commun.

4.4 La mobilisation des collaborateurs

<< Prendre les mesures pour la diffusion de la politique de la donnée auprès des collaborateurs et, éventuellement, en direction des partenaires. >>

Disposition ORG-8 – Diffusion : .

Disposition ORG-9 – Mobilisation : .

4.5 L'évolution de la politique de la donnée

<< Imaginer les moyens d'évaluer les effets de la politique de la donnée (préciser les indicateurs, les types d'observation, la fréquence...). >>

Disposition ORG-10 – Évaluation de la politique : .

<< Fixer les règles qui président à la révision de la politique de la donnée. >>

Disposition ORG-11 – Révision de portée stratégique : Tous les deux ans, au minimum, ou en cas de changement stratégique¹⁰, la politique est revue et, si nécessaire, ajustée.

Disposition ORG-12 – Révision de portée opérationnelle : Chaque année, les effets de la politique sont évalués et des ajustements éventuels des moyens sont proposés à la direction.

¹⁰ Ceci couvre toute modification dans les orientations stratégiques ou les politiques de l'entreprise, une nouvelle version d'architecture d'entreprise (au sens fort), les réorganisations et fusions-acquisitions... toute sorte de transformation.

5. Le plan d'action

5.1 Les travaux

« Dédire les actions à partir des décisions prises dans les chapitres précédents et les récapituler, en distinguant les actions de mise en place (initialisation, *one shot*) et les actions régulières (récurrentes). »

Disposition ORG-13 – : .

Figure PxPRD-04_f_5. Récapitulatif des actions pour la mise en place de la politique

Action	Dispositions concernées	Responsable	Échéance	Budget

Figure PxPRD-04_f_6. Récapitulatif des actions régulières

Action	Dispositions concernées	Responsable	Fréquence	Budget

5.2 Le planning

« Récapituler les jalons ou représenter le planning. »

Figure PxPRD-04_f_7. Planning de niveau stratégique

Figure PxPRD-04_f_8. Planning de niveau opérationnel

5.3 Les modalités du suivi

« Décrire l'outillage utilisé pour la planification et le suivi, ainsi que les procédures. »

Disposition ORG-14 – Suivi : .

5.4 Le budget

« À partir du récapitulatif des actions, estimer les budgets d'investissement et de fonctionnement propres à la politique de la donnée. »

5.5 L'évaluation des retombées

« À partir des enjeux décrits dans le premier chapitre, du moins ceux qui sont visés par les dispositions décidées, estimer – quand c'est possible – le retour sur investissement attendu. Résumer aussi les retombées qualitatives. »

« Pointer les dispositions (réparties dans les chapitres précédents) qui permettront d'apprécier les résultats de la politique de la donnée, qualitativement et quantitativement. »

Figure PxPRD-04_f_9. Récapitulatif des dispositions contribuant à l'évaluation des retombées

Enjeu	Effets escomptés	Disposition contributrice	Jugement (qui, quand)
Total			

Table des figures et tableaux

Figure PxPRD-04_f_1. Les règlements applicables	3
Figure PxPRD-04_f_2. Les informations visées par la politique de la donnée	4
Figure PxPRD-04_f_3. Les parties prenantes	5
Figure PxPRD-04_f_4. Les rôles par rapport aux ensembles de données	5
Figure PxPRD-04_f_5. Récapitulatif des actions pour la mise en place de la politique	11
Figure PxPRD-04_f_6. Récapitulatif des actions régulières	11
Figure PxPRD-04_f_7. Planning de niveau stratégique	11
Figure PxPRD-04_f_8. Planning de niveau opérationnel	11
Figure PxPRD-04_f_9. Récapitulatif des dispositions contribuant à l'évaluation des retombées	12

Index

A

Agilité du système (disposition) · 8
alignement logique/métier (disposition) · 8
Analyse intentionnelle (disposition) · 6

B

budget · 11

C

cloud computing · 7
compétences · 8, 9
cycle de vie de l'objet · 4

D

data · Voir donnée
data analysis · 8
data visualization · 8
diffusion · 10
domaine d'objets
(définition) · 7
domaine d'objets
(disposition) · 7
donnée
(définition) · 2
donnée informatique
(définition) · 2

E

Évaluation de la politique (disposition) · 10

I

indicateurs · 6, 9, 10
information
(définition) · 2

L

Licences pour l'exécution (disposition) · 9

M

mesure des progrès (disposition) · 9
mobilisation · 10
modélisation logique (disposition) · 8

O

objets métier · 4, 8
open data · 2

P

planning · 11
politique de la donnée
(définition) · 2
préséance de l'architecture logique (disposition) · 8
priorités d'exécution (disposition) · 9
projets · 9

R

RDE · 9, Voir Référentiel de description de l'entreprise
référentiel de description de l'entreprise · 9
Référentiel de description de l'entreprise
(définition) · 6
référentiel de description de l'entreprise · 6
Révision · 10

S

Sémantique (disposition) · 7
Signification (disposition) · 7
SOA · 8
suivi (disposition) · 11

T

terminologie · 9
(disposition) · 6
thesaurus · 9
thesaurus (disposition) · 6
Traçabilité (disposition) · 6
transversalité des données (disposition) · 8