

Mode d'emploi du formulaire PxPRD-04_f

Sujet Produit (Système Entreprise) – Politique de la donnée

Objet du Mode d'emploi Présenter en détail le formulaire et expliquer comment élaborer une « politique de la donnée »

Mots clefs Stratégie, données, sémantique, big data, open data, sémantique, informatique

Référence **PxPRD-04_m**

État à valider

Version 1.0.0

Date 28 novembre 2015

Auteurs, contributeurs Delphine BARRAU, Joël BIZINGRE, Dominique VAUQUIER, Bruno SEZNEC

Contribution du cabinet  ¹

Relecteurs

Sommaire

1. LA NOTION DE POLITIQUE DE LA DONNÉE	3
1.1 La définition	3
1.2 Les objectifs	3
1.3 Les questions à traiter	3
1.4 Les acteurs impliqués	4
2. L'UTILISATION DU FORMULAIRE PxPRD-04_F	4
2.1 Le formulaire : présentation	4
2.2 Le positionnement dans la documentation de l'entreprise	5
2.3 L'élaboration d'une politique de la donnée	6
2.4 Les règles d'utilisation du formulaire	6
2.5 La logique du plan type	7
3. L'EXPLICATION DU PLAN TYPE	8
3.1 Le chapitre « Les motivations de la politique de la donnée »	8
3.2 Le chapitre « Les données de l'entreprise et leurs usages »	9
3.3 Le chapitre « Le fonctionnement de l'entreprise autour des données »	14
3.4 Le chapitre « L'organisation nécessaire à la maîtrise des données »	17
3.5 Le chapitre « Le Plan d'action »	19
Table des figures	20
Index	21

¹ Voir sur <http://www.conix.fr/>.

Rappels méthodologiques

Le corpus méthodologique de Praxeme est constitué de :

- Guides, qui fournissent les fondamentaux d'un sujet ou d'un domaine ;
- Procédés, définis comme des « façons de faire, modes opératoires pour exécuter une tâche »² ;
- Processus, qui décrivent des enchaînements d'activités et les dispositions d'organisation qui les accompagnent.

En dehors de la méthode, le fonds public Praxeme contient des modèles et des matériaux pédagogiques.

Protection du document

L'initiative pour une méthode publique repose sur le bénévolat et la mutualisation des investissements entre ses contributeurs. Elle vise à élaborer et à diffuser une méthode ouverte et libre de droits.

Sa dynamique n'est possible que si cet esprit est maintenu à travers les utilisations des documents qu'elle met à la disposition du public. C'est pourquoi les documents sont protégés par une licence « *creative commons* »³ qui autorise l'usage et la réutilisation de tout ou partie d'un document du fonds Praxeme sous seule condition que l'origine en soit citée. Les éventuels documents dérivés, qui reprennent du contenu de Praxeme, doivent s'appliquer à eux-mêmes les mêmes conditions, faire référence à la « *creative commons* » et porter les symboles idoines :



Actualisation de ce document

Pour obtenir la dernière version de ce document, se rendre sur le site web du *Praxeme Institute* : <http://www.praxeme.org> (rubrique Téléchargement).

L'historique du document

Indice	Date	Rédacteur	Contenu
0.0.0	3/07/2015	D. BARRAU, DVAU	Première rédaction
0.1.0	18/09/2015	DVAU	Ajout des références open data et des figures
0.1.1	15/10/2015	BSEZ	Ajout d'une référence open data
1.0.0	27/11/2015		Publication
1.0.0	28/11/2015		Version actuelle du document

² Cf. rubrique Thesaurus sur le site du *Praxeme Institute* : <http://www.praxeme.org/index.php?n=Thesaurus.Procedure>.

³ Voir la philosophie et le détail des licences sur : <http://creativecommons.org/>.

Pour suivre l'actualité de la méthode publique

- Mailing list
- Groupe LinkedIn
- Twitter
- le wiki

Pour participer aux travaux du Praxeme Institute

- Adhésion au *Praxeme Institute*

<http://www.praxeme.org/communaute/>

1. La notion de politique de la donnée

1.1 La définition

L'entreprise comprend, de mieux en mieux, ce qu'elle peut tirer du potentiel des données et des techniques qui les exploitent. Le marché de la technologie lui fournit des solutions qu'elle peut facilement acquérir et mettre en œuvre sans trop de risques : *big data*, *open data*, outils d'analyse avancée, nouvelles solutions de persistance pour d'énormes volumes et pour des données non structurées... Dans ce contexte, l'idée s'impose d'examiner l'entreprise, son fonctionnement et ses moyens, dans la perspective des données. Cet effort vise à maîtriser et optimiser l'exploitation des données disponibles. Il en résulte une « politique de la donnée »⁴ qui, consciente des enjeux, coordonne les dispositions relatives aux données.

Définition :

Politique de la donnée : manière concertée de conduire tout ce qui a trait aux données de l'entreprise⁵.

On dit aussi *Data Policy* ou *Data Strategy*⁶.

1.2 Les objectifs

La politique de la donnée a vocation à définir et partager l'ensemble des dispositions prises pour maîtriser et exploiter le capital des données. Ces dispositions portent sur l'organisation, le fonctionnement de l'entreprise, les activités liées aux données, les éventuels partenariats, la représentation et l'obtention des données, les techniques d'extraction, d'analyse et de restitution, tout ce qui est mis en place autour des données de l'entreprise et des données qu'elle peut exploiter. La politique de la donnée satisfait les objectifs suivants :

- établir une vision cohérente et concertée sur les données et leur valorisation, au niveau de l'entreprise⁷ ;
- éclairer les enjeux de l'entreprise autour des données ;
- sensibiliser les collaborateurs à la valeur des données, de manière homogène, cohérente et partagée ;
- clarifier le cadre juridique et réglementaire qui s'impose quant à l'utilisation des données ;
- équilibrer les opportunités d'exploitation des données avec la nécessité de leur protection.

1.3 Les questions à traiter

La politique de la donnée apporte, à l'ensemble de l'entreprise, une réponse aux questions structurantes, que nous pouvons classer en deux groupes : a) les questions sur les données elles-mêmes ; b) les questions d'organisation.

Questions relatives aux données :

- Quelles sont les données de l'entreprise ? Lesquelles lui appartiennent ? Lesquelles lui apportent de la valeur ?
- Quelles sont les cibles de ces données (usages internes mais également externes) ?
- Quels éléments de langage et de sémantique permettent l'interprétation des données ?
- Dans quels enjeux stratégiques ou opérationnels ces données sont-elles impliquées ?
- Peut-on envisager de nouvelles activités ou services que l'entreprise pourrait légitimement proposer, en exploitant ses données ?
- Envisage-t-on des innovations fondées sur l'exploitation des données ?
- En quoi l'exploitation des données peut-elle renforcer la relation avec le client ?
- Quelles sont les contraintes réglementaires à prendre en compte ?

⁴ Ou « politique des données ». En anglais : « *data policy* ».

⁵ Cette définition applique celle donnée par le Grand Robert pour « politique » (sens 4) : « Manière concertée de conduire une affaire ».

⁶ Nous nous gardons d'abuser du terme « stratégie ».

⁷ Dans ce document, le terme « entreprise » doit être compris génériquement : la politique peut s'établir à n'importe quel niveau, aussi bien à celui d'une filiale ou d'une direction qu'à celui d'un groupe. Cette question est discutée dans la section 2.2.

- Quelles contraintes pèsent sur l'utilisation des données (autres politiques de l'entreprise), éthique, charte de bonne conduite, réglementations qui s'imposent à l'entreprise... ?
- Quelle définition de la qualité partage-t-on, au sein de l'entreprise, pour les différentes données ? De quels dispositifs l'entreprise dispose-t-elle pour faciliter la compréhension des données ?
- Quel niveau de publication autorise-t-on ? Quelle est la sensibilité des données, notamment par rapport aux politiques *Cloud Computing* et *Open Data* de l'entreprise ?

Sur l'organisation :

- Pour chaque ensemble de données, quel est propriétaire ou le référent ? Quel est le responsable de la qualité et de la diffusion de ces données ?
- Faut-il mettre en place de nouvelles instances de gouvernance (comités, etc.) ? Ou comment doit-on ajuster les dispositifs existants ?
- A-t-on besoin d'une conduite du changement ? Le cas échéant, à quel niveau et pour quels objectifs (communication, sensibilisation de tous ceux qui manipulent des données...)?

1.4 Les acteurs impliqués

a. Les auteurs

Étant donnée sa portée, la politique des données doit être assumée par la direction générale et validée en Comité exécutif. Il est donc recommandé de soumettre, à la direction générale, le formulaire de politique de la donnée, avant sa rédaction. L'élaboration de la politique et la rédaction du document peuvent être menées en collaboration entre la direction générale et la direction des systèmes d'information. D'autres directions peuvent être impliquées, quand elles sont directement touchées par les activités liées aux données.

b. Les destinataires

Les dispositions relatives aux données peuvent rejaillir sur de nombreux collaborateurs de l'entreprise, aux profils variés. Le document exprimant la politique sera donc présenté en fonction des impacts et des populations concernées. Pour plus d'efficacité, il pourra s'avérer nécessaire d'en extraire des vues destinées à des profils particuliers. La diffusion de la politique et sa mise en œuvre pourront passer par des actions de communication.

2. L'utilisation du formulaire PxPRD-04_f

Avant de décrire les rubriques du sommaire type (ce qui sera fait dans le chapitre 3), nous précisons les modalités d'utilisation du formulaire. Elles vont des décisions sur la documentation de l'entreprise jusqu'aux manipulations du fichier.

2.1 Le formulaire : présentation

a. Où trouver le formulaire ?

Le formulaire PxPRD-04_f, conçu pour exprimer une politique de la donnée, est disponible en pdf sur le site officiel du *Praxeme Institute* (<http://www.praxeme.org>), à travers la procédure de téléchargement.

Les membres de l'association ont accès au document Word (docx), déposé dans l'espace réservé aux adhérents.

b. Sur l'indice du formulaire

Le formulaire s'insère dans le corpus de la méthodologie Praxeme. Il en respecte les exigences, à commencer par l'existence d'un mode d'emploi (le présent document) pour l'accompagner. Son identifiant se construit de la façon suivante :

- « Px » : préfixe des documents du fonds public Praxeme ;
- « PRD » : pour « Produit » (le formulaire, s'instanciant pour décrire une entreprise, s'inscrit dans la dimension « Produit » au sens du schéma Pro³)⁸ ;
- « 04 » : numéro d'ordre.
- « _f » : suffixe pour « formulaire » (NB : pour les modes d'emploi des formulaires, le suffixe est « _m »).

⁸ Cf. guide général de Praxeme.

c. Les ressources liées

Outre les documents méthodes – cités dans les pages qui suivent –, les auteurs d'une politique de la donnée pourront tirer avantage à utiliser les instruments suivants :

- l'outil d'analyse architecturale, pour guider et stimuler le questionnement ;
- le repère Praxeme, sorte de canevas qui aide à structurer la réflexion sur l'entreprise⁹.

2.2 Le positionnement dans la documentation de l'entreprise

a. A-t-on besoin d'un document dédié ?

Avant de se lancer dans la rédaction d'un document dédié à la politique de l'entreprise, on a intérêt à se demander si la perspective des données ne peut pas être traitée à travers des documents qui existent déjà. Un dossier d'architecture générale, par exemple, qui traite tous les aspects de l'entreprise à partir de la stratégie jusqu'à l'infrastructure, peut très bien héberger les dispositions propres à une politique de la donnée. Plutôt que de sacrifier à la tendance spontanée de définir un nouveau document pour chaque nouvelle préoccupation, une meilleure approche serait de limiter la documentation aux grands classiques (déclaration de la direction générale, politique d'entreprise, dossier d'architecture générale¹⁰...) et de vérifier, dans chacun, que la perspective de la donnée a bien été prise en compte (au côté des autres préoccupations : sécurité, qualité, RH, orientation client, etc.).

On ne rédigera un document dédié à la politique de la donnée que dans les cas suivants :

- les documents de référence (mentionnés ci-dessus) n'existent pas ou ne présentent pas un niveau suffisant de précision et de stabilité ;
- on doit répondre à une demande spécifique sur la perspective des données ;
- on veut focaliser l'attention sur cette perspective et mettre en relief les efforts consentis pour exploiter les données (les dispositions peuvent, d'ailleurs, être empruntées à d'autres documents, plus généraux).

b. À quel niveau de l'organisation doit-on établir la politique ?

La réponse est la même que pour tout autre politique : tant que c'est possible, la politique de la donnée s'établit au niveau supérieur de l'entreprise et pour l'intérêt général. Il est d'autant plus important de préserver l'approche globale qu'il s'agit des données et que nous tirons davantage d'enseignements en les pistant à travers la forêt des silos.

Quand cette position n'est plus tenable du fait de la complexité de l'entreprise¹¹, alors on peut envisager d'établir la politique de la donnée au niveau inférieur des directions, fonctions, filiales... Le mieux, alors, est de commencer par une politique générale (au niveau global), suffisamment claire sur les objectifs pour inspirer les politiques particulières (au niveau local). Une disposition générale pourra imposer ou encourager la mise en commun des modèles de données, voire leur standardisation. Une autre s'intéressera au partage des données elles-mêmes...

c. Quel niveau d'effort doit-on consentir pour élaborer une politique de la donnée ?

La politique de la donnée fixe les dispositions relatives aux données, pour l'entreprise. Aucune restriction *a priori* – en niveau de complexité, en degré de précision ou en volume – ne doit entraver la poursuite de cet objectif.

Il est, donc, difficile d'indiquer un volume de charges : l'effort varie en fonction de nombreux facteurs comme la taille de l'entité, la nouveauté du sujet, les préalables de la vision stratégique et de la conception architecturale (si l'on veut s'exprimer ainsi : la maturité de l'entreprise dans ces domaines). Tout dépend, également, du nombre de personnes impliquées, de leurs compétences et de ce que l'on inclut dans le périmètre : veille, études, consultations, explorations... Disons tout de même que, pour la partie rédaction uniquement, la charge est de l'ordre de la dizaine de jours (10 à 40 jours selon le contexte et les décisions que les rédacteurs ont à prendre).

⁹ Cf. le formulaire PxPRD-01_f et son mode d'emploi, PxPRD-01_m.

¹⁰ Ou « dossier d'architecture d'entreprise », si cette expression n'est pas perçue comme limitée à l'informatique.

¹¹ Une combinaison de sa taille et de la faiblesse du pouvoir.

d. Comment présenter la politique de la donnée ?

Il a été dit, plus haut, que l'élaboration d'une vraie politique ne souffre aucune restriction en complexité et volume. Cependant, on jouera sur la structure de la documentation pour faciliter la diffusion. Tout ne se retrouve pas nécessairement dans un même document intitulé « politique de la donnée ». Par exemple, les dispositions qui ont un impact sur les collaborateurs, constitueront une charte qui leur sera plus facile à exploiter. D'ailleurs, plutôt qu'une charte dédiée aux données (et une autre pour la sécurité, une autre encore sur les attitudes, etc.), un document unique sera plus efficace, rassemblant les dispositions issues des différentes préoccupations et concernant une population de collaborateurs.

La politique de la donnée doit néanmoins rester un document compréhensible par tous (à tous les niveaux de l'entreprise) où chaque acteur doit se retrouver. Ce document doit pouvoir se prêter à plusieurs lectures, par exemple : une approche synthétique n'excédant pas quelques pages ; une approche analytique, plus détaillée couvrant tous les aspects. Il doit faire référence aux autres documents ou chartes détaillant les dispositions ciblées sur une population donnée.

Dans tous les cas, il est essentiel que la politique de la donnée ne présente pas de contradiction et soit cohérente avec :

- la stratégie de l'entreprise ;
- le schéma directeur ;
- la politique de sécurité ;
- la conception organisationnelle ;
- l'architecture cible de l'entreprise (dans tous ses aspects) ;
- la politique informatique.

En conséquence, le rédacteur prendra soin de positionner le document dans l'ensemble de la documentation de référence au niveau de l'entreprise. Ceci peut se faire dans la section 1.3, en présentant l'objectif du document.

2.3 L'élaboration d'une politique de la donnée

La politique de la donnée parcourt le cycle habituel d'un travail de transformation : analyse, conception, exécution et évaluation. Le travail s'organise en grandes étapes :

1. analyser le contexte de l'entreprise dans la perspective des données ;
2. prendre les dispositions liées aux données (concevoir les solutions organisationnelles et techniques ; définir les conditions d'exécution ; évaluer l'ensemble ; pondérer ; planifier...) ;
3. mettre en œuvre la politique de la donnée, en deux temps : a) déployer ou mettre en place les solutions (y compris l'organisation et les changements culturels) ; b) entrer dans le fonctionnement régulier – les opérations – et surveiller l'exécution ;
4. évaluer le fonctionnement, le degré d'application de la politique, la pertinence des dispositions adoptées et, aussi, les retombées.

L'outil d'analyse-conception architecturale proposé par Praxeme peut aider les deux premières étapes.

Le sommaire type proposé dans le formulaire couvre tout ce cycle, même si sa logique est différente.

Ces actions peuvent s'intégrer au processus d'élaboration d'une architecture générale, portant sur tous les aspects de l'entreprise et examinant toutes les préoccupations. Une telle intégration permet d'optimiser l'effort.

2.4 Les règles d'utilisation du formulaire

a. La propriété

Comme tout élément du fonds Praxeme, le formulaire est donné, libre de droits, mais protégé par une licence *Creative Commons* qu'il s'agit de respecter dans toute utilisation. En effet, il résulte de l'investissement volontaire de membres du *Praxeme Institute*, mobilisés pour le développement de la méthode publique. Cette initiative – que nous croyons vitale pour nos économies et notre capacité de transformation – repose sur la dynamique et la reconnaissance de la communauté. Il est donc essentiel de faire connaître cette initiative. Ceci commence par le respect de la licence.

Bien sûr, cette exigence ne s'applique pas au contenu mais uniquement au formulaire, c'est-à-dire à la forme et aux dérivés qu'on en pourrait obtenir. Il est donc demandé de conserver le pied de page avec :

- la mention « *Praxeme Institute* »,
- la formule « Formulaire protégé par : »
- l'image « CC – BY, SA » (que l'on peut prendre dans la forme que l'on veut, sur le site <http://creativecommons.org/>).

Le logo Praxeme en en-tête peut être remplacé par le logo de l'entreprise.

b. Les champs

Le formulaire, sous sa forme docx, contient plusieurs champs :

- le titre, qui apparaît sur la première page et qui est repris dans l'en-tête ;
- l'objet, de même, que l'on utilise pour préciser le contexte dans lequel est élaborée la politique : « Programme de transformation », ou nom de la stratégie en cours (dans laquelle s'intègre la politique de la donnée), ou « Fonctionnement courant » (= opérations) ;
- la version et l'identifiant, que l'on peut changer par les propriétés du document (sous Word : Fichier → Informations → Propriétés → Propriétés avancées)
- le nom de l'entreprise, sa catégorie (entreprise, société, groupe, compagnie, etc.) ainsi que les articles à utiliser dans le texte, devant la désignation de la catégorie (article défini et article partitif ; ne pas oublier l'espace après « le », « la », « du » et « de la », mais pas après « l' » et « de l' »)¹².

Une fois ces champs alimentés, le rédacteur sélectionne tout le texte (<Contrôle-A>) et déclenche la mise à jour (touche <F9>).

Cette opération met à jour, également, les compteurs de figures et de dispositions (voir plus loin).

c. Le texte

Le corps du formulaire contient deux types d'éléments :

- des consignes, en police de caractères Calibri et isolés par les signes << ... >> ;
- des éléments de texte de valeur générale, qui peuvent être conservés.

Le rédacteur élimine les consignes, conserve, modifie ou supprime les éléments génériques. Il prend garde au style de paragraphe : ne pas conserver les paragraphes de style « Consigne » (on peut faire une recherche sur le style).

Des tableaux parsèment le formulaire. S'ils conviennent, il reste à les compléter, sinon on les élimine en prenant soin de capturer la marque de paragraphe peu visible qui les suit.

2.5 La logique du plan type

Toute politique doit commencer par l'affirmation de ses motivations, sa raison d'être : Que cherche-t-elle à résoudre ? Quelle valeur prétend-elle apporter ? Le premier chapitre s'intitule donc « *Les motivations de la politique de la donnée* ». On s'épargne l'introduction scolaire et on attaque d'emblée dans un vocabulaire qui doit interpeller les décideurs. La politique de la donnée s'inscrit dans la vision de l'entreprise et répond à ses préoccupations, du moins à celles d'entre elles qui peuvent bénéficier des travaux sur les données.

Une fois clarifiés les enjeux et avant de décider des dispositions, il est nécessaire de se faire une idée plus précise du contenu : De quelles données parle-t-on ? Quelle substance la politique de la donnée vise-t-elle ? Le titre choisi véhicule déjà un message : « *Le capital des données* ».

Le document présente, ensuite, les dispositions, dont l'ensemble articulé et motivé constitue la politique de la donnée, *stricto sensu*. Ces dispositions se répartissent en deux chapitres :

- « *Le fonctionnement de l'entreprise autour des données* »¹³ ;
- « *L'organisation nécessaire à la maîtrise des données* ».

¹² Ces champs servent à actualiser les textes génériques proposés par le formulaire. On y trouve « l'entreprise » et « de l'entreprise », expressions qui seront personnalisées si le rédacteur prend la peine de valoriser les champs, comme pour la version.

¹³ Titre pas très heureux, j'en conviens !

Le premier aborde le Système Entreprise dans tous ses aspects, selon l'approche préconisée par Praxeme et détaillée plus loin (p. 14).

Le deuxième met l'accent sur l'organisation propre à la maîtrise des données, qu'il faudra éventuellement mettre en place. La méthode, soucieuse d'économie et d'efficacité, conseille d'ajuster, autant que faire se peut, l'organisation existante, plutôt que de l'alourdir avec de nouvelles instances et contraintes (pp. 17 & sq.).

Cette construction culmine avec le chapitre « Le plan d'action ». À partir des dispositions des chapitres précédents, le rédacteur déduit les actions conséquentes, les dimensionne et établit le planning. Ce chapitre se conclut sur une tentative d'évaluation des budgets et des retombées.

3. L'explication du plan type

Nous parcourons, maintenant, le sommaire type, et explicitons les consignes qui s'y trouvent.

3.1 Le chapitre « Les motivations de la politique de la donnée »

Ce chapitre du formulaire justifie le besoin d'une politique de la donnée, dans l'entreprise. Il rassemble les raisons, externes ou internes, qui poussent l'entreprise à s'intéresser à ses données et à les examiner de façon systématique. À sa lecture, le responsable ou le collaborateur doit reconnaître le contexte dans lequel évolue l'entreprise et comprendre pourquoi il est nécessaire d'adopter un ensemble de mesures coordonnées afin de tirer profit des données et des pratiques afférentes.

a. Le contexte

Ce paragraphe récapitule les facteurs de l'environnement national et international qui peuvent rejaillir sur la gestion des données dans l'entreprise. Ce sont les ingrédients que doit reconnaître toute personne familière avec l'analyse stratégique de l'entreprise et à partir desquels se déduit la raison d'être de la politique de la donnée.

Les sources pour rédiger ce paragraphe sont, si elles existent, les diverses expressions de la stratégie de l'entreprise. Dans le cas contraire, tout élément d'analyse de l'entreprise ou de son marché peut se révéler pertinent.

b. Les définitions

La notion de politique de la donnée, relativement récente, n'est pas forcément familière pour le lecteur. Aussi est-il nécessaire de l'introduire au début du document, avant d'en préciser l'objectif.

Pour éviter d'alourdir le document et de gêner la lecture, les autres définitions seront données en notes (quand elles sont indispensables à la compréhension du document) ou repoussées dans un glossaire en annexe.

c. L'objectif

Il s'agit d'affirmer fortement l'objectif de la politique de la donnée, en référence au contexte précédemment exposé.

Alors que le paragraphe précédent donne des définitions valables en général, la formulation de l'objectif est propre à l'entreprise et relative à ses préoccupations. Elle fait sentir au lecteur que la politique de la donnée répond directement à des préoccupations identifiées et en lien avec l'activité de l'entreprise ou sa transformation. En effet, la politique peut avoir deux niveaux de visée :

- soit elle sert au fonctionnement régulier de l'entreprise, améliorant ses pratiques (par exemple, mieux détecter les opportunités commerciales) ;
- soit elle contribue à modifier les pratiques ou à défricher de nouveaux territoires (par exemple, éclairer la conception de l'offre, changer la relation avec le client... et autres objectifs de transformation).

Dans une politique d'entreprise, ces deux niveaux (opérations et transformation) ne s'excluent pas ; on a même intérêt à les combiner. Une chose est sûre : il convient toujours de bien les distinguer, car le déploiement des dispositions diffère selon que celles-ci s'inscrivent sur l'un ou l'autre de ces registres.

d. Les enjeux des données pour l'entreprise

Le paragraphe précédent a formulé l'objectif de la politique de la donnée, de manière ramassée et percutante. Pour mieux faire sentir la valeur de cette politique, le paragraphe sur les enjeux va en détailler les implications.

Il passe en revue les difficultés identifiées et les préoccupations de l'entreprise auxquelles répondent les dispositions arrêtées (dans les chapitres suivants). Les enjeux peuvent être des pertes à éviter, aussi bien que des positions à conquérir. Par exemple :

- L'offre : pour assurer le développement d'une gamme de produit, des données appropriées (sans doute à acquérir à l'extérieur) favoriseront l'analyse du marché et l'anticipation des ventes.
- Le service : l'exploitation de l'information disponible et la réconciliation des bases de données permettront de mieux apprécier la qualité du service rendu, ce qui prélude à l'amélioration.
- L'image de l'entreprise : ce précieux capital symbolique pourrait être ruiné si le marché apprenait des fuites de données privées ou des utilisations indélicates ; la politique de la donnée inclut la déontologie dans l'usage des données, en ligne avec les valeurs de l'entreprise (*business ethics*).
- R&D, innovation : l'acquisition et l'analyse des données guident la conception de nouveaux produits et services ; à l'ère du numérique, le nouveau service peut entièrement reposer sur l'utilisation intelligente des données.
- La valorisation du capital informationnel : les activités liées aux données peuvent faire émerger de nouveaux métiers, à l'intérieur de l'entreprise (enjeu RH), ou placer l'entreprise dans un nouveau rôle ; elle peut devenir pourvoyeuse de données ou s'associer à des partenaires dans une chaîne de valorisation des données.

e. La réglementation en vigueur

Ce paragraphe complète la liste des motivations de la politique, en recourant à l'argument d'autorité : l'entreprise ne peut éviter de se mettre en conformité à la réglementation en vigueur, tant interne qu'externe.

À titre d'exemples, pour la réglementation nationale en France :

- le code de la consommation – CRE, DCCRF (Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes) ;
- la protection des données commercialement sensibles – CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) ;
- les domaines spécialisés : l'information géographique, l'accès et la diffusion des données publiques, l'environnement...

Des exemples de règlements internes :

- le code de bonne conduite ;
- les règles de protection du patrimoine immatériel ;
- la politique relative au *Cloud Computing*.

À chaque fois, on précisera les références, la version des documents applicables et l'autorité émettrice. L'entreprise devra établir un tableau de traçabilité entre les exigences de la réglementation, d'un côté, et les dispositions de la politique, de l'autre. Ce tableau peut figurer dans le document qui expose la politique de la donnée, en conclusion de ce paragraphe sur la réglementation, ou bien en annexe. Dans ce cas, le tableau contient des renvois dynamiques vers les paragraphes des autres chapitres.

Une autre option consiste à mettre en place la traçabilité au sein du Référentiel de Description de l'Entreprise. Ce dispositif est présenté plus loin, dans ce mode d'emploi, parmi les dispositions recommandées pour la politique de la donnée. Il permet un travail plus précis et mieux en prise avec la conception complète de l'entreprise.

f. L'implication du management

Comme toute politique d'entreprise, la politique de la donnée doit être assumée par le management. Ce paragraphe enfonce le clou.

On pourra garder ou adapter le texte proposé dans le formulaire, et ajouter les responsabilités particulières. Le mieux est, tout de même, de couler les dispositions relatives aux données, dans l'organisation en place, plutôt que de compliquer cette dernière.

3.2 Le chapitre « Les données de l'entreprise et leurs usages »

Ce chapitre du document de politique présente la substance : De quoi parlons-nous ? Quelles sont les données ? On y répondra en termes d'objets métier (connus ou à découvrir), de cycles de vie de ces objets (dans l'entreprise et en-dehors). On indiquera également qui les manipule et pour quels usages (actuels et potentiels).

Sur tous ces points, le rédacteur peut se trouver entraîné à entrer dans d'infinis détails. Ce n'est pas le propos dans ce document. Le but est de donner une idée des informations visées par la politique, ainsi que de leurs usages. Les détails tels que la liste des propriétés des objets, la documentation de leurs états, etc. résulteront de la modélisation. On trouvera, dans les modèles, les précisions et représentations nécessaires (voir « Préparer l'interprétation des données et assurer leur compréhension partagée », § 3.3b, p. 15).

a. Le capital des données

La politique désigne les objets sensibles ou présentant une valeur particulière, et sur lesquels s'appliquent les dispositions des chapitres suivants. On cherche à connaître les grandes familles plutôt que le détail, pour construire une vision globale.

Le formulaire propose un tableau qui oblige à une présentation synthétique. On peut préférer une décomposition de ce sous-chapitre selon un critère qui peut être :

- la décomposition en domaines (ce qui soulève d'épineuses questions d'architecture métier¹⁴) ;
- l'origine des données, c'est-à-dire les sources – internes ou externes (elles sont documentées, plus loin, dans le sous-chapitre sur les parties prenantes) ;
- le potentiel (actuel, possible, futur... à relier aux versions correspondantes du *Business Model*) ;
- les enjeux (sachant qu'une même donnée peut fort bien soutenir plusieurs enjeux).

Le plus simple est de s'en tenir au tableau, sur une ou deux pages, et de renvoyer vers d'autres documents pour plus de détail : le thesaurus (terminologie de l'entreprise), d'éventuels dictionnaires de données, des modèles administrés de façon centrale... Le tableau ci-dessous définit les éléments du tableau « Les informations visées par la politique de la donnée », proposé dans le formulaire.

Tableau PxPRD-04_m_1. Explication du tableau pour présenter le capital des données

Élément	Définition	Recommandation
Objet ou domaine	Un type d'objet métier ou un ensemble d'objets ou un domaine défini dans l'architecture métier ¹⁵	N'utiliser que des termes dont on peut trouver la définition formelle dans le référentiel de description de l'entreprise.
Cycle de vie de l'objet (CVO)	Ensemble des transformations que peut subir l'objet au cours de sa vie	Associer des groupes de propriétés (informations connues, actions possibles...) aux états de l'objet. Ne pas hésiter à étendre le CVO au-delà des transformations que maîtrise l'entreprise.
Partie couverte en interne	Partie du cycle de vie de l'objet sous le contrôle de l'entreprise ¹⁶	Indiquer le sous-ensemble des informations connues de l'entreprise.
Partie en-dehors de l'entreprise	Sous-ensemble des transformations de l'objet se produisant en amont ou en aval de la chaîne de valeur contrôlée par l'entreprise ¹⁷	Identifier les données qui se rapportent aux objets désignés et que l'on pourra obtenir à l'extérieur de l'entreprise (<i>open data</i> , données achetées ou acquises via des partenariats).

¹⁴ Le procédé « Structurer l'aspect sémantique » (référence PxPCD-25) traite ce point et détaille l'architecture générique de l'aspect sémantique. Un point important est la distinction entre les domaines d'objets et les domaines d'activité (dont les domaines fonctionnels). Cette discussion peut, elle-même, faire partie de la politique de la donnée. Elle trouve, alors, sa place dans le chapitre 3, selon le sommaire type.

¹⁵ La distinction praxémienne entre domaine d'objets et domaine d'activité se révèle, ici, particulièrement utile.

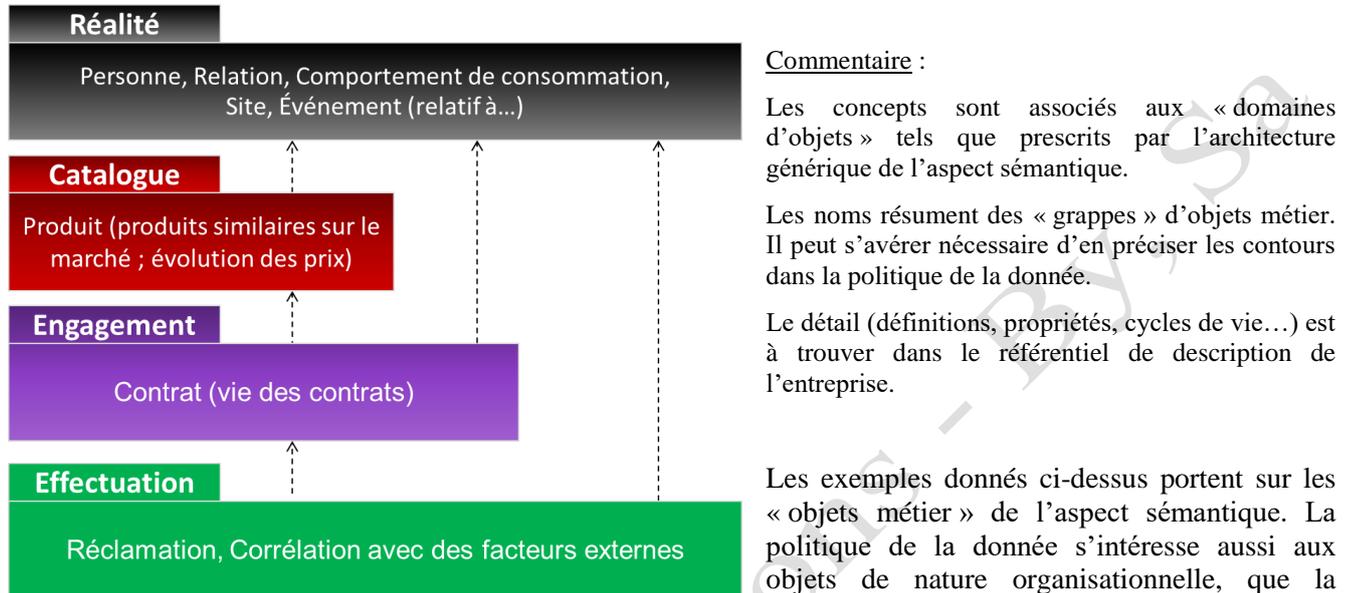
¹⁶ Par exemple, l'attribution du statut de client à une personne, ou l'état « expédiée » d'une marchandise, rentrent dans cette colonne.

¹⁷ C'est, sans doute, sur ce point qu'il y a le plus à faire et à gagner. Pour certains objets (tous les objets reconnus universellement), tout le cycle de vie se déroule à l'extérieur de l'entreprise : elle ne peut que l'observer. Quelques exemples : les personnes, les comportements, les tendances du marché. Le cycle de vie peut être en partie interne et en partie externe, comme dans le cas d'une commande : « passée », « confirmée », « validée », « expédiée » (états internes) ; « en dépôt », « livrée » (états externes si le livreur est un sous-traitant) ; « payée », « en contentieux », « renouvelée » (états internes, de nouveau).

La notion de valeur de la donnée est assez subjective. Le mieux est de l'estimer en la rapportant à un des enjeux repérés dans le chapitre sur les motivations.

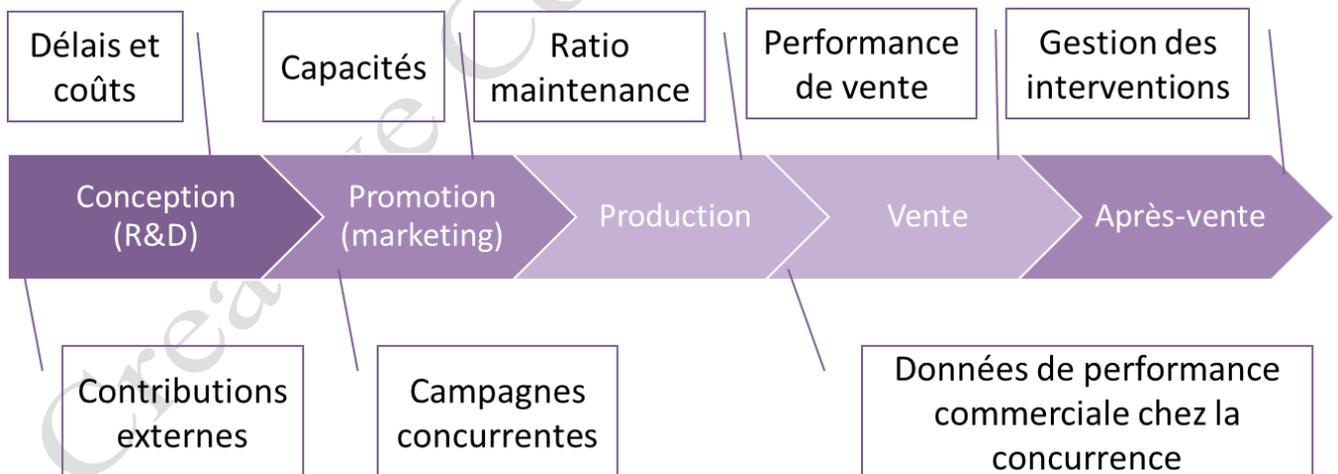
Rien n'interdit de recourir à des représentations graphiques comme les figures suivantes en fournissent des exemples.

Figure PxPRD-04_m_2. Exemple d'un recensement des principaux objets visés par la politique de la donnée



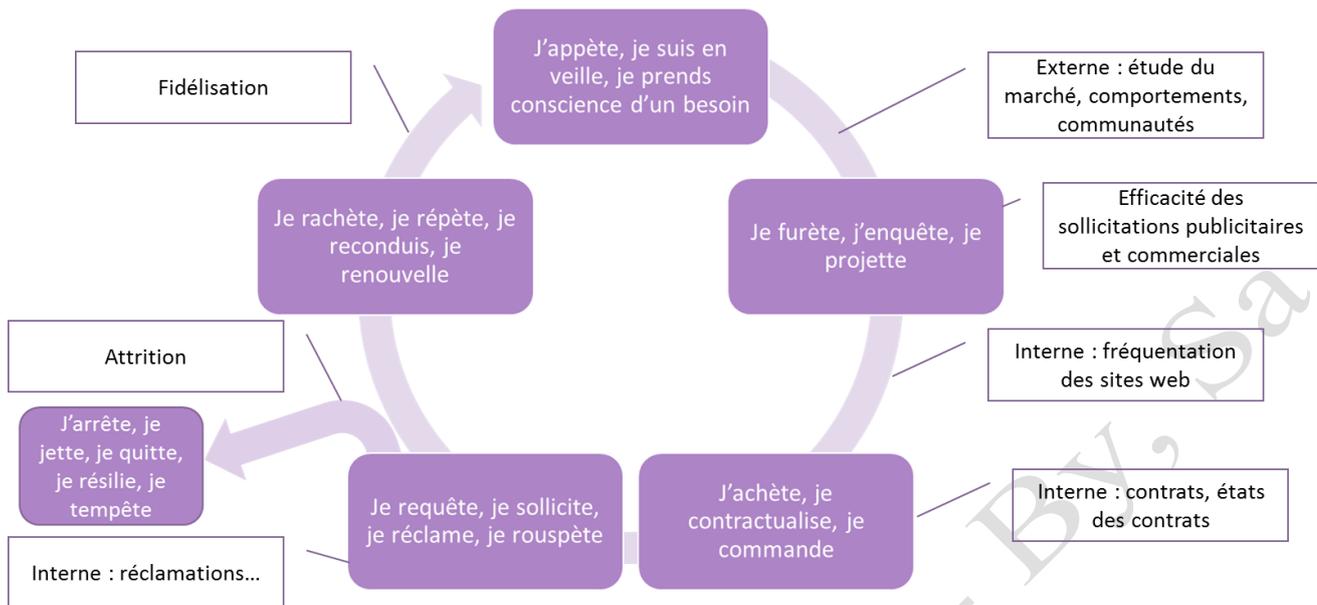
pragmatique. Les contraintes (sécurité, archivage...) diffèrent d'un aspect à l'autre. De même, selon l'aspect, des enjeux différents motivent l'intérêt pour les informations et les enseignements que l'on peut en tirer. Néanmoins, la politique de la donnée s'applique tout aussi bien à l'aspect pragmatique, comme l'illustre le diagramme suivant.

Figure PxPRD-04_m_3. Exemples d'objets de nature organisationnelle visés par une politique de la donnée



Commentaire : Associés aux étapes de la chaîne de valeur (simplifiée), sont nommés les objets ou les informations de nature organisationnelle. Le modèle pragmatique leur donne une expression formelle, soit sous la forme de classes, soit sous celle d'attributs de cas d'utilisation (notamment pour les indicateurs d'activité). Sur la figure, sont placées, en haut, les informations recueillies en interne à l'organisation ; en bas, celles que l'on collecte ou espère collecter à l'extérieur (veille concurrentielle...).

Figure PxPRD-04_m_4. Couverture du « Customer Journey » et sources associées



Commentaire : La représentation imagée (non formelle) du cheminement d'un client par rapport à une offre est un outil simple mais déterminant : il permet d'envisager chaque étape, chaque moment critique dans la longue marche pour conquérir (et mériter) la fidélité du client. À partir de cette représentation, il s'agit de repérer les sources d'information qui pourront éclairer les décisions. Par rapport aux représentations internes de l'entreprise (par exemple, les processus), celle-ci a l'avantage de conduire le regard sur ce qui se passe en dehors de l'entreprise et du point de vue du client. Une autre façon de mener l'exercice consiste à partir d'une représentation plus formelle : le cycle de vie de l'objet au cœur de ce « Customer Journey ».

b. L'harmonisation des données et de leur compréhension

Ce thème est particulièrement important pour les groupes ou les fédérations d'entreprises, mais les difficultés apparaissent déjà entre les services d'une même entreprise de taille moyenne.

Si, au moment d'élaborer la politique, l'analyse n'a pas été suffisamment poussée, on prévoira les mesures nécessaires.

c. Les parties prenantes

Impérativement, la politique de la donnée identifie les acteurs qui interviennent, à un titre ou à un autre, dans la chaîne de valorisation des données. Ces acteurs peuvent être des collaborateurs ou des instances internes de l'entreprise. Ils peuvent aussi être externes :

- partenaires qui fournissent ou reçoivent des données ;
- fournisseurs qui monnayent les données ;
- institutions qui offrent des données (*open data*).

La plupart des acteurs ont pu être nommés dans la section sur le capital des données. De nouvelles parties prenantes peuvent apparaître, par exemple : une cellule créée pour l'analyse des données, ou de nouveaux pourvoyeurs sur le marché¹⁸.

Parmi les fournisseurs auxquels on peut penser, citons : INSEE, EXPLORE, IGN (voir le tableau ci-dessous). L'élaboration de la politique crée justement l'occasion d'évaluer l'apport potentiel que l'on pourrait retirer des données accessibles auprès de ces acteurs. Le mieux serait de partir de l'offre en données et de se demander, systématiquement, ce qu'elles pourraient apporter à l'entreprise.

¹⁸ Les acquisitions de données externes se situent dans deux directions : extension en nature (nouveaux types de données) ; extension en volume (types de données déjà connus mais amplification de l'analyse en allant chercher davantage d'occurrences : par exemple, un fichier de personnes plus riche que le fichier des clients, en interne).

Tableau PxPRD-04_m_5. Exemples de fournisseurs de données et points d'entrée

Fournisseur	Territoire	URL	Commentaire
etalab	France	http://www.data.gouv.fr/fr/	Plate-forme ouverte des données publiques françaises (21 000 jeux de données, pour quelques 500 organisations)
LiberTIC	France	http://www.opendata-map.org/	Identifie les sources de données publiques.
Open Knowledge Foundation	Europe	http://publicdata.eu/	Point d'accès vers les sources de données des pays européens.
Union européenne	Europe	http://open-data.europa.eu/en/data/	Portail de l'Union européenne.
Open Knowledge Foundation	Monde	http://dataportals.org/	Carte des catalogues d'open data dans le monde.
Open Knowledge Foundation	Monde	http://datahub.io/	Plate-forme mondiale de l'Open Knowledge Foundation. 10 000 jeux de données, pour 600 organisations environ
Open Street Map	Monde	https://www.openstreetmap.org	Carte du monde développée en mode collaboratif.
Epidemium	Monde	http://data.epidemium.cc/fr/dataset	Domaine de la santé. 20000 jeux de données.
Amazon	Monde	https://aws.amazon.com/fr/datasets	
Google	Monde	https://www.google.fr/publicdata/directory	
LOV	Monde	http://lov.okfn.org/dataset/lov/	<i>Linked Open Vocabularies</i>

À travers sa politique de la donnée, l'entreprise décide de la relation qu'elle veut établir avec chacune des parties prenantes externes. En fonction de la sensibilité des données concernées, elle choisit les formes de la contractualisation, qui vont de l'achat au partenariat (et, pourquoi pas, à l'acquisition de sociétés pourvoyeuses de données qui auraient une valeur éminemment stratégique pour l'entreprise).

Pour chacun des acteurs, nous avons besoin de connaître :

- le rôle de producteur ou consommateur par rapport aux ensembles de données identifiés précédemment ;
- la fréquence de l'utilisation (usage régulier ou exceptionnel) ;
- le niveau d'interopérabilité (échange « manuel » ou couplage entre systèmes informatiques¹⁹).

Ces informations peuvent se représenter sous la forme d'une matrice croisant les acteurs avec les ensembles de données. Une autre solution consiste à recourir au diagramme de flux (ou au diagramme de conversation en BPMN).

d. Les usages

Le contenu de cette section est intermédiaire entre le simple recensement de la section précédente et la description détaillée que l'on trouve dans la documentation des processus ou le modèle des activités métier

¹⁹ Ces informations aideront à établir les budgets. Pour la solution « manuelle », le budget d'investissement est faible, le budget de fonctionnement important. C'est l'inverse pour la solution automatisée.

(modélisation de l'aspect pragmatique²⁰). Sa teneur est donc plus qualitative et met en relief des exploitations particulières ainsi que la valeur tirée de chaque usage, quand la politique est appliquée.

La structure de cette section peut reprendre les éléments dégagés dans les sections précédentes : les ensembles de données, ou les parties prenantes, ou les usages déduits du croisement entre ces deux catégories d'éléments (ce qui correspond aux cases de la matrice).

Le commentaire des usages aborde les points suivants (à titre d'exemples) :

- les efforts à fournir pour assurer la qualité, la disponibilité et la visibilité des données (décloisonner les « silos » tant techniques qu'organisationnels ; corriger l'architecture du système d'information ; nettoyer les données existantes...) ;
- les abus possibles dans l'utilisation des données (Comment les prévenir et les détecter ? Comment réagir ? Quelle position l'entreprise doit-elle adopter face à ces abus ?) ;
- les retombées attendues (en relation avec les enjeux et préoccupations analysés dans le premier chapitre) ;
- les besoins particuliers soulevés par ces usages (les dispositions décrites dans le chapitre suivant répondront à ces besoins).

e. Les conditions d'utilisation

Le chapitre se termine sur les conditions d'usage et les contraintes qui pèsent sur l'exploitation des données. C'est le moment d'apporter des clarifications, quand les sections précédentes n'ont pas suffi, sur les points suivants :

- les responsabilités formelles sur les ensembles de données (propriété intellectuelle, capacité de décision, rôle consultatif...) ;
- les contraintes qui s'y appliquent (référence au cadre réglementaire) ;
- le niveau de publication autorisée.

3.3 Le chapitre « Le fonctionnement de l'entreprise autour des données »

Ce chapitre de la politique présente les dispositions arrêtées afin d'optimiser l'exploitation des données dans l'entreprise. Il s'appuie sur les motivations analysées au chapitre 1 et sur l'identification des ensembles de données et des usages associés (chapitre 2). La méthode, ici, consiste à examiner, un à un, tous les aspects du « Système Entreprise »²¹. Chaque section correspond à un aspect et formule les dispositions à mettre en œuvre pour ajuster le système à la politique de la donnée. Le sommaire type ne retient pas les noms des aspects mais leur substitue des expressions plus parlantes, qui évoquent des objectifs par rapport à l'exploitation des données. En fonction du contexte et de la culture de l'entreprise, le rédacteur pourra changer ces titres, tout en conservant la trame de base²². Le tableau suivant propose quelques formulations alternatives.

Tableau PxPRD-04_m_6. Correspondance entre objectifs et aspects

Titre de section dans le formulaire	Formulations alternatives	Aspect de l'entreprise
Respecter les valeurs et exprimer les intentions liées aux données	Garantir le respect des valeurs. Se conformer aux contraintes. Aligner l'entreprise sur les objectifs stratégiques. Mesurer la performance.	Intentionnel
Préparer l'interprétation des données et assurer leur compréhension partagée	Assurer la compréhension mutuelle. Préparer l'extension du domaine intelligible. Autoriser la découverte de nouvelles informations.	Sémantique
Ordonner les activités en vue de l'exploitation optimale des données	Organiser la production et l'exploitation des données. Mettre en place les activités liées aux données.	Pragmatique

²⁰ Cf. guide méthodologique « Approche de l'aspect pragmatique » (référence PxPRD-30).

²¹ Cf. guide général de la méthode Praxeme (référence PxMDS-02).

²² Cette trame n'est autre que le cadre de référence : la Topologie du Système Entreprise (pour une présentation systématique, voir : PxPRD-01).

Titre de section dans le formulaire	Formulations alternatives	Aspect de l'entreprise
Localiser les données	Distribuer les données dans l'entreprise. Décrire la géographie des données.	Géographique
Positionner les données dans le système technique	Esquisser l'architecture des données. Situer les données dans l'architecture du SI.	Logique
Mettre en place les solutions techniques	Choisir et installer les dispositifs techniques (nécessaires à l'exploitation des données).	Logistique
Déployer la chaîne de valorisation des données	Installer les solutions dans l'ensemble de l'entreprise.	Physique

Outre les nouvelles dispositions qui mobilisent l'attention, on aura soin de mentionner les solutions déjà en place et qui concourent à la maîtrise des données et de leur exploitation. C'est ainsi que la politique de la donnée « verrouille », par exemple, l'outillage, les méthodes, des choix d'architecture, des règles organisationnelles ou comportementales... qui ont pu être décidés à partir de perspectives différentes.

Le formulaire contient quelques exemples de dispositions, que l'on peut prendre comme des recommandations méthodologiques minimales.

Les dispositions sont identifiées par un code composé comme suit :

- « SE » pour « Système Entreprise » ;
- le numéro de l'aspect (« 1 » : intentionnel ; « 2 » : sémantique ; etc. « 0 » pour les dispositions générales, que l'on ne peut pas attribuer à un aspect particulier) ;
- un numéro de séquence pour chaque aspect (obtenu par un champ Word qu'il faut dupliquer et mettre à jour comme décrit dans le paragraphe 2.4b, p. 7).

a. Respecter les valeurs et exprimer les intentions liées aux données

En conséquence des motivations exprimées dans le premier chapitre – valeurs, objectifs, contraintes –, l'entreprise adopte des règles ou précise ses objectifs par rapport aux données. Cette section correspond à l'aspect intentionnel de l'entreprise et en examine trois des quatre facettes :

- « Valeurs » : Quelles sont les conséquences des valeurs de l'entreprise sur l'exploitation des données ?
- « Vouloir » : Quels objectifs plus précis découlent de l'analyse menée dans le chapitre 1 (initiatives...) ?
- « Valorisation » : Par quels indicateurs pourrions-nous mesurer la mise en œuvre effective et les résultats de la politique de la donnée ? Également, quels nouveaux indicateurs la politique de la donnée permettra de mesurer ?

Ce dernier point, « Valorisation », fait l'objet d'une discipline : la métrologie d'entreprise. Les indicateurs ne se bornent pas à des mesures de succès applicables à la politique elle-même et à sa mise en œuvre (dimension « transformation »). Ils portent aussi sur l'entreprise même, son fonctionnement, ses comportements. Pour autant, la rédaction ne doit pas embrayer sur l'élaboration détaillée du modèle métrologique. Elle s'arrête aux prescriptions pour la conception des indicateurs et leur réalisation : anticipation des indicateurs dont l'entreprise aura besoin (même si elle ne dispose pas encore des données correspondantes) ; assimilation des indicateurs ; projection dans les modèles aspectuels.

b. Préparer l'interprétation des données et assurer leur compréhension partagée

Cet objectif est particulièrement critique dans le cas de grands groupes ou d'organisations hétérogènes. Il entraîne dans deux directions :

1. la terminologie de l'entreprise ;
2. la modélisation sémantique.

Les recommandations en matière de terminologie sont assez évidentes : recueillir les glossaires et dictionnaires disponibles ; créer un dictionnaire de référence ; administrer la terminologie, de façon centralisée, sous la forme

d'un thesaurus ; adopter les bonnes pratiques pour définir les termes... Le thesaurus est une des composantes du référentiel de description de l'entreprise²³.

En ce qui concerne l'aspect sémantique, pourtant essentiel à une démarche visant les données, les choses risquent de se révéler plus difficiles, à commencer par la réceptivité de l'organisation. Les décisions à prendre doivent être d'autant plus courageuses.

Dans la perspective des données massives (*big data*), c'est-à-dire en pensant à d'énormes volumes de données produites en continu et brassées à travers des techniques d'analyse avancée, la modélisation sémantique obéit à des exigences renforcées :

- d'une part, sa tendance naturelle à la généralité doit être encouragée, car elle augmente la qualité du modèle et le prépare à assimiler des données que l'on n'avait pas prévues initialement²⁴ ;
- d'autre part, les pratiques de modélisation doivent aider à préserver l'extensibilité du modèle ; ceci commence par l'architecture de l'aspect sémantique et se continue par des dispositions plus précises sur les moyens d'expression.

Parmi les sujets à examiner, on peut citer celui des nomenclatures (taxinomies, classifications, typologies...) qui a un impact important sur l'interprétation des données et mérite une étude scrupuleuse.

c. Ordonner les activités en vue de l'exploitation optimale des données

Cette section aborde l'aspect pragmatique, celui des activités dans l'entreprise des rôles et des règles d'organisation. On distingue :

1. les activités propres à l'exploitation des données et dédiées à la chaîne de valorisation des données, de la collecte à l'analyse ;
2. les activités courantes, opérationnelles, sur lesquelles on étudie l'impact de la politique de la donnée.

La conception peut prescrire de nouveaux rôles (surtout pour la première catégorie d'activités), ou des évolutions de rôles existants (pour les deux catégories). Par exemple, le rôle de l'architecte métier ou celui du *data architect*, s'ils existaient, sont en première ligne et doivent maintenant tenir compte de la politique de la donnée. Cette dernière peut, aussi, entraîner des prescriptions de comportements pour les opérationnels (vendeurs, agents, directeurs...).

d. Localiser les données

Il s'agit, ici, de l'aspect géographique de l'entreprise. La section examine la géographie des données, qu'il ne faut pas confondre avec les données géographiques. Ces dernières sont du ressort de la sémantique. La géographie des données résulte des décisions ou des constats quant à la localisation des données utilisées. Du fait de la disparité des réglementations nationales, elle soulève la problématique juridique et celle de la sécurité.

On peut, également, y ranger la question du *Cloud Computing*, certes de nature logistique ou physique, mais qui comporte aussi un volet juridique lié à la localisation géographique.

e. Positionner les données dans le système technique

La politique de la donnée a forcément une large surface de contact avec l'aspect logique. C'est là que se joue la conception intégrée et optimale des systèmes techniques. On y trouve le ou les systèmes informatiques au service de l'entreprise, mais aussi des systèmes autres, tout particulièrement les capteurs et effecteurs qui produisent des données que nous voulons désormais exploiter.

La politique de la donnée peut reprendre une orientation générale : l'unification des systèmes d'information, de production et de décision. Cette ambition se joue dans la conception et l'architecture logiques.

²³ Voir, dans Praxeme, les procédés terminologiques (série des fiches PxPCD-14).

²⁴ Typiquement, un modèle peu générique, qui reste « collé » à la perception que l'entreprise se fait du monde, dans ses propres termes, fait peu de place à des données décrivant les objets du monde. Par exemple, les informations sur une population et sur les relations entretenues par les individus seront plus difficiles à absorber, si on doit les ramener à des notions telles que client et prospect. Le bon modèle sémantique placera, en son centre, la notion universelle de personne, complétée par celles de rôle et de relation. On pourrait multiplier les exemples.

f. Mettre en place les solutions techniques

Bien évidemment, la politique de la donnée implique des investissements ou des utilisations de dispositifs techniques. Elle ne détaille pas nécessairement ces dispositifs : ils peuvent faire l'objet d'études ultérieures. Si la réflexion est assez avancée, le document dégrossit les besoins en matière de logiciels et de matériels, il fixe les orientations d'architecture technique, et peut même reprendre le schéma d'architecture technique qui positionne les ressources à l'appui de la politique des données. Dans le cas contraire (peut-être pour une première version de la politique), les dispositions se limitent à commander les études et les recherches complémentaires (appels d'offres, dossier d'architecture, travaux exploratoires, etc.).

g. Déployer la chaîne de valorisation des données

Nous arrivons au dernier aspect de l'entreprise, tel qu'identifié par le cadre de référence : l'aspect physique. Toute politique de la donnée « atterrit » nécessairement sur cet aspect, dès lors qu'elle passe à la mise en œuvre effective. En réfléchissant en termes physiques, les auteurs de la politique la complètent dans deux directions :

1. d'une part, la constitution des moyens physiques (on pourrait dire « la statique ») : installation, mise en production, locaux... tout un ensemble d'éléments qui peut rapidement gonfler le budget ou imposer des limites ;
2. d'autre part, les consignes de production (le pilotage de « la dynamique », au niveau macroscopique qui est celui d'une politique) : orientations pour le suivi de la production, priorité en cas d'équilibrage de charge, contraintes imposées ou – au contraire – licences accordées pour le soutien des différents usages.

3.4 Le chapitre « L'organisation nécessaire à la maîtrise des données »

Ce chapitre contient les dispositions organisationnelles qui complètent les dispositifs en place, en vue d'assurer la mise en œuvre de la politique de la donnée. C'est, en quelque sorte, un zoom sur l'aspect pragmatique, où l'on s'intéresse davantage à l'aspect formel de la politique, des responsabilités et du pilotage.

a. Les structures et procédures

La tendance naturelle consiste à créer des instances et responsabilités ad hoc : à chaque sujet ou perspective, son organisation, son comité, sa gouvernance. Cette tendance aboutit à l'hyperspécialisation, à la complication et à la lourdeur²⁵. Pire, elle peut conduire certains acteurs à se défaire de leurs responsabilités : puisqu'il y a un responsable désigné – sur les données, sur la sécurité, sur la RSE, etc. –, les autres collaborateurs (managers compris) se sentent déchargés. C'est pourquoi le sommaire type prévoit un rappel des responsabilités individuelles.

Donc, la méthode – ici comme pour la conception organisationnelle, en général – exhorte à injecter, dans la structure en place, les quelques dispositions nécessaires, plutôt que de créer de toutes nouvelles instances, avec de nouveaux rôles et des procédures surajoutées.

On ajoutera les noms des personnes assumant des rôles particuliers sur les données (ces rôles ayant fait l'objet de la conception au chapitre précédent, dans la section « Ordonner les activités... »).

En ce qui concerne l'équipe au cœur du dispositif, on mettra l'accent sur sa polyvalence. L'interdisciplinarité de cette équipe et son implication dans les activités de l'entreprise, toutes fonctions confondues, rendent son management particulièrement délicat, surtout à un moment où le marché se montre très friand de ces compétences.

La politique de la donnée peut, d'ailleurs, prévoir un volet pour l'identification et le développement des nouvelles compétences.

Parmi les disciplines ou rôles à introduire à l'occasion de la politique de la donnée, mentionnons :

- le *Chief Data Officer* ;
- le *Data Scientist* ;
- le *Data Artist*.

²⁵ Selon l'adage célèbre : l'organe crée la fonction.

b. La mise en œuvre et le pilotage de la politique de la donnée

Mettre en œuvre une politique de la donnée un peu ambitieuse revient à conduire un programme de valorisation des données. Les enseignements tirés des données vont inspirer des décisions, des changements... Si ce programme recouvre également ces conséquences, alors on a à faire à un véritable programme de transformation de l'entreprise. En pareil cas, il est nécessaire de :

- élaborer la trajectoire de transformation ;
- renforcer le pilotage du programme ;
- mener la conduite du changement (posture et culture « données »).

c. Les interactions avec les projets et programmes

Cette question se pose pour tout effort de longue portée. Comment embarquer la vision globale et long terme dans le quotidien des projets ? Question cruciale, dans la mesure où une part écrasante des investissements reste conduite en mode projet.

Cette section fixe donc des dispositions de démarche, qui visent à injecter les préoccupations liées aux données, dans le fonctionnement des projets, et à canaliser leurs efforts en vue du bien commun.

Le besoin de coordonner les projets informatiques, au moins sur le plan des données, paraît évident. On peut penser à d'autres dispositions, comme le montrent les quelques exemples du formulaire. D'autres exemples :

- prescrire une démarche de projet qui ménage des points d'interaction avec les fonctions incarnant la politique de la donnée ;
- homogénéiser l'outillage utilisés par les projets et les fonctions transverses ;
- faire le nécessaire (intervention, livrable, accompagnement...) pour garantir la qualité de la modélisation des données ou celle de la modélisation sémantique ou la terminologie...
- instituer une charte d'architecture qui reprend les préceptes de la politique de la donnée²⁶ en même temps que ceux des autres perspectives (architecture générale, ergonomie, simplification des processus, etc.).

d. La mobilisation des collaborateurs

À l'instar de n'importe quelle autre politique de l'entreprise, la politique de la donnée se doit de percoler jusqu'au terrain et d'être relayée à tous les étages de la hiérarchie. Cette section donne l'occasion de réfléchir à la diffusion du message. Les auteurs raisonnent, sur ce point, en termes d'application individuelle de la politique et d'implication des collaborateurs. Ce travail est mené par rapport à des catégories ou des profils de collaborateurs. Il peut entraîner assez loin dans le détail des opérations quotidiennes. On s'arrêtera au niveau des initiatives à prendre pour porter la politique de la donnée dans l'entreprise : actions de communication et de formation, critères de motivation et d'évaluation, événements participatifs, etc. La politique de la donnée peut, à ce niveau, rejoindre d'autres perspectives comme celles de la responsabilité sociétale ou de l'innovation et, bien sûr, la politique RH.

Les auteurs éviteront d'endosser l'habit de l'éducateur. Au contraire, des dispositions bien senties permettront de mobiliser les énergies et de faire remonter, du terrain, de nouvelles idées pour exploiter les données. Une façon de rendre les collaborateurs complètement acteurs de la politique de la donnée. Le recours à des outils de collaboration (portail dédié aux données, réseau social d'entreprise...) peut faire l'objet de dispositions.

e. L'évolution de la politique de la donnée

Comme toute décision, la politique de la donnée comporte un certain degré d'incertitude. Les dispositions doivent donc être évaluées, dans leurs effets comme dans les moyens qu'elles mobilisent. Il est donc nécessaire de mettre en place les boucles de rétroaction qui vont permettre d'apprécier les résultats et d'ajuster les dispositions. Cette partie de la conception peut rejoindre et se fondre dans d'autres efforts, tels que la conception organisationnelle et l'architecture de l'entreprise.

²⁶ De bons exemples de tels préceptes sont : l'extensibilité de la sémantique ; l'agilité (à formuler de façon plus précise) ; le recours aux dispositifs logiques génériques (identification, catégorisation et documentation des objets ; voir la rubrique « dénotation » dans la thématique technique de Praxeme).

Il faut ainsi prévoir de mettre à jour la politique de la donnée, sans tomber dans le travers d'un phénomène auto-entretenu. Cette révision se mène à deux niveaux :

- **Le niveau opérationnel** : chaque année, on vérifie l'application et la pertinence des dispositions. Les responsables de la mise en œuvre ajustent le niveau des moyens mobilisés, dans la mesure de leur pouvoir. Ils établissent un rapport destiné à la direction ou à l'instance signataire de la politique. Cette dernière décide si la politique doit évoluer.
- **Le niveau stratégique** : sur proposition des responsables de la mise en œuvre (niveau opérationnel) ou lors de la survenue d'un événement de portée stratégique, la direction décide d'une reprise de la politique de la donnée. Le déclencheur peut être n'importe quelle transformation significative du Système Entreprise : modification des orientations stratégiques ; évolution, même mineure, du modèle d'affaire (*Business Model*) ; reconfiguration organisationnelle ; fusion-acquisition ; réforme des processus ou de la façon de travailler ; refonte du système d'information...

Le document précise, pour chacun des niveaux de révision :

- la fréquence (par exemple : annuelle pour le niveau opérationnel, et tous les trois ans au maximum pour le niveau stratégique) ;
- le pilote (responsables opérationnels ou direction) ;
- les participants (si ce n'est pas déjà décrit dans les paragraphes précédents).

3.5 Le chapitre « Le Plan d'action »

a. Les travaux

Le dernier chapitre tire les conséquences des mesures adoptées, en termes d'actions (déploiement, mise en œuvre, surveillance...) et de planning.

On distinguera :

- les actions initiales pour déployer la politique dans les faits ;
- les actions régulières.

Pour les premières (les actions de transformation), les échéances sont calculées et contractualisées. Pour des activités « routinières », on détermine les jalons à partir des fréquences nominales.

b. Le planning

Il peut s'avérer opportun d'établir les représentations (Gantt) par niveau de préoccupation : une version ne retenant que les jalons intéressant la direction ; une autre contenant le détail opérationnel.

Le planning est un instrument qui, lui-même, servira à l'évaluation de la mise œuvre de la politique.

c. Les modalités du suivi

Le chapitre mentionne la forme de référence du planning (en dehors du document), l'outillage utilisé, les modalités du suivi.

d. Le budget

Toute politique responsable est consciente des moyens qu'elle exige et des limites que le niveau des moyens consentis lui impose. Il est donc naturel d'inscrire, dans le document, les éléments quantitatifs disponibles, concernant le budget d'investissement (le coût des actions de mise en place) et le budget de fonctionnement (le coût des actions régulières). Les valeurs peuvent être données en devises ou en unités d'œuvre.

e. L'évaluation des retombées

Enfin, en guise de conclusion et pour faire pendant au paragraphe sur le budget, le document se termine par une tentative pour évaluer les retombées espérées de la politique de la donnée, pour l'entreprise.

Cette évaluation s'établit par rapport aux enjeux qui ont été analysés dans le premier chapitre. On ne retient, bien sûr, que les enjeux pour lesquels des dispositions ont été prises. Quant aux autres, il vaut la peine d'expliquer pourquoi aucune disposition ne leur correspond.

Dans la colonne « effets escomptés », le rédacteur donne, autant que possible, des éléments quantifiés ou financiers. Des fourchettes de valeur, pour tenir compte de l'incertitude, conviennent parfaitement. En plus ou à la place des indications quantitatives, on pourra, parfois, préférer des mentions de résultats qualitatifs (« conformité à la réglementation »), ou des formulations intermédiaires (« multiplier par X le nombre d'opportunités commerciales détectées »).

Sur la dernière ligne du tableau, le rédacteur reporte la somme des ROI estimés.

Table des illustrations

Tableau PxPRD-04_m_1. Explication du tableau pour présenter le capital des données	10
Figure PxPRD-04_m_2. Exemple d'un recensement des principaux objets visés par la politique de la donnée..	11
Figure PxPRD-04_m_3. Exemples d'objets de nature organisationnelle visés par une politique de la donnée....	11
Figure PxPRD-04_m_4. Couverture du « Customer Journey » et sources associées.....	12
Tableau PxPRD-04_m_5. Exemples de fournisseurs de données et points d'entrée	13
Tableau PxPRD-04_m_6. Correspondance entre objectifs et aspects	14

Index

A

architecture · 5, 6, 14, 15, 18
 architecture des données · 15
 architecture logique · 16
 architecture métier · 10
 architecture technique · 17
 aspect sémantique · 16

B

big data · 3, 16
business ethics · 9
Business Model · 10, 19

C

chief data officer · 17
cloud computing · 4, 9, 16
 CNIL · 9
 compétences · 17
 conception · 6, 9, 16, 18
 conception architecturale · 5, 6, 15
 conception de l'offre · 8
 conception organisationnelle · 6, 17
 CRE · 9
creative commons · 2, 6
Customer Journey · 12
 CVO · Voir cycle de vie de l'objet
 cycle de vie de l'objet · 10, 12

D

data architect · 16
data artist · 17
Data Policy · Voir Politique de la donnée
data scientist · 17
 DCCRF · 9
 domaine · 10, 14
 domaine d'activité · 10
 domaine d'objets · 10

E

etalab · 13
 EXPLORE · 12

G

géographie · 16
 gouvernance · 4

I

IGN · 12
 indicateurs · 15
 INSEE · 12

L

LiberTIC · 13

M

management · 9
 modèle d'affaire · 19

O

objets métier · 9, 10, 11
open data · 3, 4, 10, 12
Open Knowledge Foundation · 13
 opérations · 6, 7, 8, 18
 organisation · 2, 3, 4, 6, 8, 9, 16, 17

P

politique de la donnée
 définition · 3
 politique informatique · 6

R

référentiel de description de l'entreprise · 9, 10, 11, 16
 RH · 5, 18
 RSE · 17

S

schéma directeur · 6
 sécurité · 5, 6, 16, 17
 sémantique · 3, 15, 16, 18
 Sémantique · 14
 stratégie · 3, 5, 6, 7, 8, 13

T

terminologie · 10, 15, 18
 Thesaurus
 Praxeme · 2
 traçabilité · 9
 transformation · 6, 8, 10, 15, 18, 19

programme de transformation · 7

U

Union européenne · 13

V

valeur · 3, 7, 8, 10, 13, 14
chaîne de valeur · 10, 11
valeur des données · 3
valeurs de l'entreprise · 9, 14, 15

Creative Commons - By, Sa