

## La gouvernance des données

Compte rendu rédigé par ANDSI & Pierre Delort

### **En bref...**

Frédéric LECONTE, DSI du Groupe AFNOR, présente une démarche afférente au déploiement d'une gouvernance des données. Il expliquera les motivations et les enjeux d'un tel projet au sein de son organisation.

*L'Association Nationale des Directeurs des Systèmes d'Information organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

### **Le Groupe AFNOR**

Frédéric LECONTE explique que le Groupe AFNOR est une association regroupant quatre grands métiers et tout d'abord la normalisation. 837 nouvelles normes ont été publiées en 2019 tandis que 312 ont été retirées. La majeure partie des normes est également publiée en Europe et à l'international. Les autres métiers de l'AFNOR renvoient à la formation, à l'édition ainsi qu'à la certification. Son chiffre d'affaires 2019 ressort à 153,5 millions d'euros, mais celui-ci risque d'être inférieur en 2020.

### **Pourquoi une gouvernance des données ?**

La gouvernance de données correspond à l'ensemble des organisations et des procédures déployées au sein d'une entreprise afin d'encadrer la collecte de données et leur utilisation. Elle doit s'appliquer à l'ensemble d'une entreprise et non au niveau d'un service ou d'un produit.

Le déploiement d'une gouvernance de données à l'AFNOR fait suite à l'établissement du RGPD en 2018, à la refonte du SI normes ou au lancement de projets *Big Data*.

Il permet notamment de développer le business avec un accès à la donnée pour répondre aux demandes des clients, des partenaires ou entre BU, mais également d'économiser, de rationaliser et de fiabiliser en favorisant l'agilité. Cette mise en place assure aussi le respect de la réglementation grâce à une meilleure gestion réglementaire de la donnée aussi bien pour l'effacer que pour l'archiver. Enfin, l'établissement d'une gouvernance de données permet d'établir des règles (qui est propriétaire ? qui est responsable de la qualité ? qui peut exploiter ?).

S'agissant des principes de la démarche, un état des lieux a d'abord été établi à travers les questions suivantes :

- qui est le propriétaire de la donnée ? Sur l'ensemble de son cycle de vie ?
- qui est responsable de la gestion des données ? Faut-il un CDO ou Directeur des Données ?
- doit-on conserver la donnée ?
- peut-on rendre accessible la donnée ?

Par ailleurs, il a été décidé de commencer par un spectre réduit pour ne pas se perdre. Par exemple, un travail a été mené sur les données clients en raison d'une non-qualité importante dans ce domaine. Dans le cadre de cette démarche, l'AFNOR a bénéficié de l'aide d'un prestataire.

Les objectifs du projet de gouvernance des données renvoient à des processus qui vont gérer le cycle de vie de la donnée (disponibilité, stockage, archivage, durée de vie, protection), au développement d'une culture de gestion des données, au pilotage de l'organisation (CDO/*data steward*– clarification des rôles), à une gestion des données de référence ainsi qu'à une priorisation des sujets à traiter.

La gouvernance de données s'articule autour de cinq éléments essentiels :

- des processus identifiés pour couvrir les besoins de la gouvernance des données ;
- des rôles clairement définis pour responsabiliser les acteurs et organiser la gouvernance ;
- des responsabilités de chaque rôle sur les activités de la gouvernance formalisées de façon détaillée ;
- des instances établies pour structurer et piloter la gouvernance des données ;
- un socle documentaire et d'outillage facilitant la mise en œuvre opérationnelle.

Les quatre processus du modèle opérationnel renvoient à la définition des données, la qualité des données, la gestion du cycle de vie des données et l'utilisation des données.

**Int :** Quels outils avez-vous utilisé dans le cadre de ce travail de définition des données ?

**FL :** Nous avons eu recours à des outils manuels à l'instar d'une fiche Excel.

Frédéric LECONTE explique ensuite que trois niveaux d'instances ont été déployés, à savoir un comité de pilotage de la gouvernance, un comité transverse et les mineurs de la donnée.

**Int :** Avez-vous étudié la question du BCBS 239 ?

**FL :** Non. Nous avons bénéficié de l'assistance d'une société de conseil dans la mise en œuvre.

Frédéric LECONTE ajoute qu'un MDM a été déployé. Il sert d'intermédiaire entre des systèmes qui amènent des données et d'autres qui les utilisent.

**Int :** Quel MDM avez-vous retenu ?

**FL :** Notre choix a porté sur Semarchy, l'un des trois MDM les plus complets du marché.

**Int :** Ce projet n'est-il pas trop complexe à déployer ?

**FL :** Il apparaît nécessaire de correctement former les personnes, de conduire le projet au fur et à mesure avec des collaborateurs volontaires et de bien réfléchir aux données qui sont intégrées.

**Int :** La gestion de la qualité évoquée dans la présentation repose-t-elle sur des approches statistiques ?

**FL :** Non. Nous vérifions la cohérence des données et que celles-ci sont correctement écrites.

Frédéric LECONTE explique qu'en termes de planification, un travail préliminaire de définition des normes et des règles de qualité a été conduit en début d'année. Ensuite, les flux d'alimentation sont définis. Ce projet ne s'avère pas complexe dans l'absolu. Pour autant, le métier doit être convaincu.

### Débat

**Int :** La conviction au départ émanait-elle de l'informatique ou du métier ?

**FL :** Le métier nous a signalé que nombreuses données étaient de mauvaise qualité. Pour résoudre ce problème, il a semblé opportun d'établir une gouvernance des données, idée que nous avons proposée.

**Int :** Disposez-vous d'un sponsor au-dessus de vous dans le cadre de ce projet ?

**FL :** Au départ, mon sponsor était la Secrétaire générale. A la suite de son départ, le *sponsoring* n'a pas été remplacé.

**Int :** Le MDM correspond à une nouvelle pièce dans l'architecture du SI. Il importe désormais de convaincre les personnes de l'utiliser.

**Int :** Faut-il convaincre les informaticiens ou les utilisateurs s'agissant de cette utilisation ?

**FL :** Actuellement, le travail est plutôt conduit avec les informaticiens. Sur la partie SI client, nous nous appuyerons sur les métiers afin que chacun utilise les bonnes données.

**Int :** Les consultants que vous avez sollicités vous ont-ils demandé de travailler sur des cas d'usage ?

**FL :** Nous n'avons pas œuvré de la sorte.

**Int :** Avez-vous nommé un *data officer* ou un *digital officer* ?

**FL :** Non, nous n'avons pas procédé à ce type de nomination au niveau du groupe. En revanche, un responsable de la donnée a été nommé pour chaque ensemble de données.

**Int :** A combien le nombre de BU devant travailler ensemble sur les normes s'élève-t-il ?

**FL :** J'en relève deux sur les normes et quatre sur les clients.

**Int :** Les salariés préfèrent-ils travailler en silo ou de manière collaborative ?

**FL :** Ces deux possibilités sont constatées. Récemment, les équipes normes et édition échangent et commencent à mener des projets en commun.

**Int :** Qu'avez-vous prévu pour la maintenance du système ou l'arbitrage au niveau des données ?

**FL :** Les *data stewards* doivent être en mesure de modifier les données ou d'expliquer la manière de le faire. Par ailleurs, nous disposerons de systèmes d'alerte. En outre, nous avons déjà réalisé des opérations de nettoyage des données. Elles sont effectuées par ces *stewards*. Je ne relève pas d'évolution fondamentale des missions des personnes, mais une nouvelle manière de travailler. En conséquence, la communication s'avère indispensable.

**Int :** Avez-vous travaillé avec les RH ?

**FL :** Non. Pour autant, ces acteurs sont reconnus dans l'entreprise comme étant responsables de la donnée.

**Int :** D'où leur légitimité provient-elle ?

**FL :** Ils ont été nommés en Comex. Ils exercent ces fonctions en plus de leurs tâches habituelles.

**Int :** De quelle manière agir lorsque les métiers ne souhaitent pas suivre la DSI ?

**FL :** Je n'ai pas été confronté à ce cas de figure.

**Int :** Il ne faut pas se lancer dans ce type d'opération en l'absence de volonté côté métier.

**Int :** A combien le montant du projet s'établit-il ?

**FL :** J'ai dépensé 57 000 euros en 2019. En 2020, la dépense ressort à 80 000 euros. Enfin, 300 000 euros seront dépensés l'an prochain.

**Int :** A combien le nombre de personnes travaillant à la DSI de l'AFNOR s'élève-t-il ?

**FL :** Je relève un chef de projet central et un chef de projet par lot de données. J'ai également des développeurs. Côté métier, trois ou quatre personnes travaillent sur les normes. Sept ou huit collaborateurs œuvrent sur les données clients.

**Int :** Avant de choisir la brique MDM, avez-vous envisagé des alternatives en matière d'architecture ?

**FL :** Non. Nous étions convaincus que le MDM correspondait à la solution à déployer.

**Int :** *Quid du data lake ?* S'agit-il d'une approche concurrente ?

**FL :** Non, cette approche n'est pas concurrente. Elle peut intervenir en parallèle tandis qu'elle profite de la qualité des données qu'apporte le MDM.

### **Présentation des orateurs**

Frédéric Leconte, ingénieur ESTI et Master aux États- Unis, a travaillé en management SI à Amadeus, Nouvelles Frontières, au PMU et est maintenant le DSI du groupe Afnor.