

DATA & MARKETING

Gouvernance des données : principaux écueils et stratégies gagnantes



Collection Livres Blancs EBG



Gouvernance des données

Principaux écueils et stratégies gagnantes



1

| | |
|----|--|
| 05 | ÉDITO |
| 07 | INTRODUCTION |
| 09 | INFOGRAPHIE |
| 11 | CHAPITRE 1 |
| | Structurer les processus en s'appuyant sur des acteurs clés.. |
| 15 | — Retour d'expérience Sophie Palluet, L'Oréal « <i>La gouvernance des données : un facteur déterminant</i> » |
| 17 | — Retour d'expérience Richard Vasseur, FDJ « <i>Garantir l'efficacité des processus métiers</i> » |
| 19 | — Retour d'expérience Frédéric Ranchoux, Stellantis Financial Service « <i>La data science pour accompagner la gouvernance</i> » |
| 21 | — Retour d'expérience Pierre Chauvet, Servier « <i>Gouverner les données dans un secteur très réglementé</i> » |
| 23 | — Avis d'expert Jérôme Reboul, Stibo Systems « <i>Pas de MDM sans Data Gouvernance</i> » |

2

25

CHAPITRE 2

La technologie passe après l'organisation

29

— Retour d'expérience | Fabrice Persiaut, **Indosuez Wealth Management** « Une transformation guidée par la réglementation »

31

— Retour d'expérience | Sophie Gallay, **Groupe Etam** « Prioriser l'impact : une approche pragmatique »

33

— Retour d'expérience | Virginie Lange et Richard Genet, **FLOA** « Construire la gouvernance graduellement »

35

— Avis d'expert | Matthew Cawsey, **Stibo Systems** « Transformer la gouvernance des données en valeur business »

37

CHAPITRE 3

Une transformation globale, un changement de mentalité

41

— Retour d'expérience | Wanda Saint-Paul, **Europcar Mobility Group** « Un programme data qui s'appuie sur l'humain »

43

— Retour d'expérience | Sophie Tillier, **France Télévisions** « Spécialiser pour accélérer la gouvernance »

45

— Retour d'expérience | Matthieu Blanc, Chief Data Officer et Thibaut Fasquel, **Caisse des Dépôts** « Un modèle de gouvernance fédérée à l'échelle de l'organisation »

47

— Avis d'expert | Olivier Romain Jolly, **Stibo Systems** « Le MDM au service de la Data Gouvernance »

49

CONCLUSION

51

ANNEXES

51

Biographies

55

Les partenaires

3

Contourner les écueils de la gouvernance

5

En 2025, la gouvernance des données demeure un défi stratégique. Structurer les rôles, documenter le patrimoine data, choisir les bons outils et accompagner le changement : chaque étape ajoute son lot de complexité. En l'absence d'un cadre clairement défini, garantir la qualité, la sécurité et l'accessibilité des données reste une gageure, compromettant les stratégies data-driven des entreprises.

Face à ces enjeux, l'EBG et Stibo Systems ont réuni en novembre 2024 des experts de la gouvernance des données pour partager les problématiques qu'ils ont rencontrées et les solutions mises en œuvre. Ernandes Guimaraes, *Directeur Product Data* chez Sonepar, en tant qu'hôte de cet atelier, a également partagé son retour d'expérience. De ces échanges est né cet ouvrage, conçu comme un guide pratique pour aider les entreprises à bâtir une gouvernance efficace et adaptée aux défis d'aujourd'hui et de demain.



Introduction

La gouvernance, toujours un défi en 2025 ?

7

Les grandes entreprises ont pris conscience de la valeur de leur patrimoine data, mais elles en tirent rarement le plein potentiel, faute d'une gouvernance mature.

Après trente ans d'une utilisation de plus en plus poussée des données et analytics, l'encadrement des processus data est encore un chantier en cours dans de nombreuses entreprises. Ainsi, seulement 25 % des participants à la 2e édition du baromètre MetraData estiment leurs pratiques de gouvernance suffisamment matures. Pourtant, assurer la disponibilité, l'utilisabilité, l'intégrité et la sécurité des données est une condition *sine qua non* pour obtenir des résultats fiables, dans le respect des obligations légales.

L'arrivée du RGPD en 2018 a été un déclencheur pour la plupart des organisations. Depuis lors, les raisons de mettre en œuvre, refondre ou accélérer une gouvernance des données ne manquent pas : l'évolution des usages omnicanaux des consommateurs entraîne une explosion des volumes de données collectées, nécessitant un encadrement et une harmonisation renforcés. Les fusions et acquisitions amènent également

les entreprises à repenser leur gouvernance pour mieux intégrer les nouvelles entités. La modernisation des systèmes IT est souvent l'occasion de revoir l'ensemble des processus et de décloisonner les silos internes. Les nouvelles réglementations, toujours plus nombreuses, notamment en matière de durabilité, imposent également leur lot de complications quant à la centralisation, la vérification et la communication des données. Enfin, le nouveau terrain de jeu qu'offrent le *machine learning* et les solutions d'IA générative intensifie la nécessité d'une gouvernance robuste pour se lancer.

Pourquoi ce sujet stratégique reste-t-il un défi en 2025 ?

Pour le savoir, l'EBG et son partenaire Stibo Systems ont réuni une quinzaine de professionnels de la data autour de ce thème lors d'un *business talk*. Ernandes Guimaraes, Directeur *Product Data* a également partagé les défis rencontrés en matière de gouvernance des données produits dans un groupe international tel que Sonepar. Cet atelier a permis d'isoler les principales problématiques qui freinent les programmes de gouvernance : 69 % des participants ont déclaré avoir déjà regretté une décision dans leur stratégie de gouvernance des données.

Quels écueils ont-ils rencontrés et quelles solutions ont-ils envisagées ? Ont-ils commencé par la documentation du patrimoine data ? Par le recrutement des différents rôles et fonctions ? Le déploiement d'outils ?

Les éléments de réponses rassemblés ici, complétés d'interviews menées auprès de 10 professionnels, seront utiles, nous l'espérons, aux entreprises qui souhaitent accélérer ou reprendre le programme de gouvernance de leur entreprise.



La gouvernance des données C'est un programme de transformation continue

Toujours un défi en 2025

25 %

des entreprises estiment leurs pratiques de gouvernance suffisamment matures.¹

67 %

des entreprises déclarent ne pas faire entièrement confiance aux données utilisées dans leurs processus décisionnels.²

55 %

des participants au *Business Talk* déclarent avoir déjà regretté une décision dans leur stratégie de gouvernance des données.

La gouvernance des données ne se limite pas à une suite de projets ponctuels. Elle s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue où les rôles, processus et technologies évoluent pour garantir des données fiables, sécurisées et stratégiques.

Sources :

1. Baromètre MetraData, 2e édition, ESSEC Business School, en partenariat avec Devoteam, Thales, Covéa, Nicomatic et Decathlon, septembre 2024

2. 2025 Outlook: Data Integrity Trends and Insights, étude menée par Precisely en collaboration avec le LeBow College of Business de l'Université Drexel, septembre 2024.

3. Business Talk "Défis et solutions en gouvernance des données : stratégies gagnantes (ou pas)", EBG et Stibo Systems, novembre 2024.

4. How to improve your data quality, Gartner, juillet 2021

5. Baromètre MetraData, 2e édition, ESSEC Business School, en partenariat avec Devoteam, Thales, Covéa, Nicomatic et Decathlon, septembre 2024.

6. 28^{ème} édition de la série IBM C-Suite Study, IBM Institute for Business Value et Oxford Economics, juillet 2024

Apporter de la valeur

La mauvaise qualité des données coûte en moyenne **12,9 millions de dollars aux entreprises.**⁴

54%

des entreprises affirment que leur préoccupation pour la gouvernance des données résulte de la recherche d'une meilleure performance pour leur organisation.⁵

70%

des CEO estiment qu'il est impossible de faire confiance à l'IA sans une gouvernance efficace.⁶

Paroles

d'experts

« Comme pour toutes grandes transformations, l'impulsion est venue du ComEx qui a identifié la gouvernance des données comme une priorité stratégique »

Sophie Palluet

Program Manager for Digital & Marketing Data governance, L'Oréal

« L'outil n'est qu'un moyen, et sa seule adoption ne garantit pas le succès du programme de gouvernance. »

Richard Vasseur

Head of AI & Data Governance, FDJ

« A travers un NPS interne, les salariés notent leur satisfaction sur différents items liés à la data »

Wanda Saint-Paul

Group Head of Data Transformation & Governance, Europcar Mobility Group

Structurer les processus en s'appuyant sur des acteurs clés

11

01

Les clés d'une gouvernance des données efficace : objectifs clairs, rôles définis et soutien du top management

12

Les professionnels qui ont témoigné lors de la réalisation de cet ouvrage sont unanimes. Un programme efficace de gouvernance des données repose sur des objectifs clairs, des cadres, référentiels et politiques d'utilisation de la donnée solides, ainsi qu'une définition précise des rôles et des responsabilités.

Le 1er besoin mis en exergue est de clarifier les objectifs de la gouvernance. Le but est-il de répondre à des exigences réglementaires ? De créer des cas d'usage qui améliorent l'expérience client ? D'accroître la productivité d'un service ? Ces éléments permettent de prioriser les chantiers, les faire vivre sur le long terme et en mesurer le succès.

Le 2e challenge courant réside dans le fait que ces programmes peuvent être perçus comme des contraintes « administratives » par les métiers. Pour y remédier, il faut trouver un juste équilibre entre le rôle du data office, qui définit la feuille de route et les moyens pour la réaliser, et celui des opérationnels qui appliquent les règles mises en place. Cette dichotomie s'incarne dans deux fonctions clés. La première est le « responsable de la gouvernance », qui coordonne les différentes parties prenantes et facilite leur collaboration, déploie des outils et la documentation. Sans ce « chef d'orchestre », la plupart des projets peinent à aboutir. Le second rôle-clé est celui de data owner, qui place la gouvernance

« Fixer clairement les objectifs de la gouvernance permet de prioriser les chantiers, de les faire vivre sur le long terme et d'en mesurer le succès. »

13

des données au plus près du *business*. Les *data owners* sont responsables des données de leur périmètre métiers : ils définissent les règles de gestion et garantissent leur application, suivent l'évolution des référentiels et des usages data. Ce rôle est généralement exercé par des personnes issues du *middle management*, en complément de leurs fonctions officielles : leur motivation peut donc s'en ressentir. Pour pallier cela, certaines organisations formalisent les missions des *data owners* en travaillant des fiches de poste avec la DRH, en fixant des objectifs de performance, voire en proposant des *incentives* financiers. Enfin, bien qu'il s'agisse de fonctions 100 % data, encadrer les rôles des *data stewards* ou *data managers* et leurs interactions avec toutes les parties prenantes est également un facteur clé de succès.

La 3^e source de difficulté fréquente réside dans la priorisation des actions. Celle-ci passe par une étape préalable : découper le patrimoine data de l'entreprise en domaines. Deux approches coexistent ; l'une est organisationnelle, structurée en fonction des différentes activités de l'entreprise, et l'autre fonctionnelle, centrée sur des fonctions transversales (ex : la relation client). La seconde est souvent privilégiée, car elle assure une stabilité de la gouvernance, indépendamment des réorganisations internes. A partir de là, l'entreprise peut définir les périmètres prioritaires de ses initiatives de gouvernance : pour être efficace, il ne faut pas commencer par trop grand... ni trop petit. Garder en tête la globalité du processus, tout en menant des projets les uns après les autres, permet de conserver l'engagement des équipes data, des

métiers et du *top management* en présentant régulièrement des résultats concrets. Pour y parvenir, il est judicieux de se concentrer sur un type de données tout au long de son cycle de vie, ou sur un seul domaine. Ainsi, la plupart des professionnels interrogés ont choisi de créer des sets de données gouvernées en fonction de leur utilité pour mener des cas d'usage stratégiques. D'autres ont priorisé les domaines présentant le plus de problèmes... ou les domaines les plus simples, pour obtenir des résultats au plus vite.

Dernier point essentiel dans le lancement et la poursuite d'un programme de gouvernance en lien avec les aspects organisationnels : le soutien du *top management* pour pérenniser la mise à disposition de ressources humaines et financières. Les membres du ComEx et CoDir doivent percevoir la gouvernance comme un moyen de parvenir à leurs ambitions *data-driven*, et non comme une activité chronophage et coûteuse. Cela passe, notamment, par la communication régulière des succès rencontrés et des indicateurs de performance fixés en fonction des objectifs.



« Le soutien du top management est essentiel pour pérenniser la mise à disposition de ressources humaines et financières. »



La gouvernance des données : un facteur déterminant

15



**Sophie
PALLUET**

Program manager for Digital & Marketing data governance, L'Oréal



Comment et quand avez-vous abordé la data gouvernance chez L'Oréal ?

Ce projet est né il y a cinq ans de la volonté du groupe de devenir data-driven, dans le contexte d'une ambition « *Beauty Tech* ». Une équipe, soutenue par des sociétés de conseil, s'est alors penchée sur le modèle à adopter. Celui-ci repose sur un *Data and Analytics Office* (CDAO) chargé de piloter la transformation globale, tandis que les activités opérationnelles liées à la gouvernance des données sont réparties dans 8 domaines différents, associés aux grandes fonctions de l'entreprise.

Nous avons opté pour une gouvernance fédérée adaptée à la culture et au fonctionnement de l'entreprise. Ce choix permet également de rester au plus proche des entités qui génèrent, achètent ou utilisent les données, tout en aidant les métiers à s'approprier leurs données.

« Le rattachement du Chief Data Analytics Office à la finance a été un atout pour obtenir les ressources financières et humaines. »

Nous avons commencé par définir l'organisation et les domaines de données pour structurer le projet et couvrir toutes les données utilisées par l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes. Nous nous sommes concentrés sur la gouvernance des données elles-mêmes avant d'aborder l'analytics. Ensuite, chaque domaine a été chargé de produire des jeux de données gouvernés, appelés *Shared Domain Dataset*, pour répondre aux besoins prioritaires. Ces livrables reposent sur des référentiels bien définis et sont documentés dans un catalogue de données, conçu pour être accessible à tous les employés. Un Domaine pilote a été lancé dans le cadre de l'étude, puis deux autres pour qualifier une approche d'activation, enfin les autres ont suivi successivement, en fonction de la demande venant des programmes analytiques du groupe.

Quel est le rôle du Top management dans le succès du programme ?

Comme pour d'autres grandes transformations, l'impulsion est venue du COMEX qui a identifié la gouvernance des données comme une priorité stratégique. Le rattachement du CDAO au CFO du groupe a été un atout pour obtenir les ressources nécessaires, qu'elles soient financières ou humaines.

Enfin le rattachement de chacune des équipes de data gouvernance à un sponsor COMEX est un puissant levier pour lever les points de blocage éventuels.

Globalement, le soutien du *top management* a été clé pour faire face aux défis rencontrés.

Comment travaille-t-on la qualité de la donnée dans un groupe de la taille et la complexité de L'Oréal ?

Notre objectif est de nous concentrer en priorité sur la qualité des données qui sous-tendent des cas d'usage stratégiques prioritaires par le COMEX. Cette démarche repose sur trois axes : la création de données de qualité dès leur développement (*right first time*), la mise en place de systèmes de *monitoring* pour détecter les problèmes et les corriger, et l'organisation de stream qualité dédiés pour résoudre sujets de fond qui impactent la qualité.

Des *Data Quality Leads* ont été nommés pour se consacrer exclusivement à la qualité des données.



Garantir l'efficacité des processus métiers

17



**Richard
VASKEUR**

*Head of AI & Data Governance,
FDJ*

Quand et comment avez-vous débuté votre chantier de data gouvernance ?

Il y a deux ans et demi, la gouvernance a d'abord été abordée sous un angle régalien. Les travaux ont débuté par la définition des rôles et les responsabilités, notamment ceux du *Domain Manager* et du *Data Steward*, ainsi que leurs interactions. Ensuite, nous avons mis en place des référentiels d'entreprise : un catalogue des *assets* techniques, un glossaire métier, des politiques thématiques, etc. A l'origine, la gouvernance était structurée selon un découpage organisationnel des domaines, c'est-à-dire en fonction des données issues des différentes activités commerciales (ex : « sport » ou « loterie ») de l'entreprise. Depuis l'arrivée d'un nouveau directeur data et IA fin 2024, ce modèle a évolué vers un découpage fonctionnel, par exemple la « relation client », pour plus de stabilité en cas de réorganisation interne.



Quid du côté technologique et culturel ?

Un logiciel dédié a été rapidement adopté. Cette approche, souvent perçue comme une solution simple et rapide, est une tendance courante dans le monde de l'IT et de la data. Cependant, l'outil n'est qu'un moyen, et sa seule adoption ne garantit pas le succès. La vraie difficulté réside dans l'organisation et les processus, car ce sont eux qui définissent la valeur créée. Quant à l'acculturation, si elle est un prérequis essentiel au changement, elle ne suffit pas en elle-même. Le véritable changement ne survient pas quand les équipes sont sensibilisées aux enjeux et aux bénéfices de la gouvernance des données, mais lorsque les pratiques et les processus évoluent.

18

Comment mesurer la valeur générée par la gouvernance ?

La valeur ne peut pas être mesurée par un ROI traditionnel car cela relève d'une dépense stratégique nécessaire pour garantir la pérennité et l'efficacité des processus métiers. La véritable question à se poser est celle de l'impact en cas d'absence de gouvernance. Peut-on fonctionner efficacement sans une maîtrise rigoureuse des processus data ? Piloter la stratégie d'une entreprise à partir de données qui ne sont pas exactes à 100% n'est pas forcément un problème, puisqu'on se fie généralement à des différentiels, à la hausse ou la baisse de certains indicateurs. En revanche, cela devient un risque majeur lorsque l'entreprise a des ambitions en matière de data science et d'IA. La maîtrise des processus data est alors essentielle pour répondre aux exigences des cas d'usage métiers. Selon moi, tout dépend donc de la destination de la donnée, de son usage. La mesure de la valeur de la gouvernance se fait davantage en termes d'alignement avec la stratégie de l'entreprise qu'en termes de résultats financiers directs.

« La mesure de la valeur de la gouvernance se fait davantage en termes d'alignement stratégique qu'en termes financiers. »



La data science pour accompagner la gouvernance

19



**Frédéric
RANCHOUX**

Data Governance Officer,
Stellantis Financial Service

Quand et pourquoi avez-vous lancé un programme de data governance ?

En 2016, un audit externe a révélé la nécessité d'améliorer et de formaliser la gouvernance et la gestion des données. En effet, des problèmes de qualité et de fiabilité des données nuisaient à la confiance des utilisateurs et limitaient leur exploitation. Dans un premier temps, la gouvernance s'est appuyée sur des fichiers Excel, ce qui a limité son adoption et son impact. C'est pourquoi nous avons adopté par la suite un outil de *data catalog*. Nous sommes en cours de migration vers la solution d'un autre éditeur pour harmoniser nos pratiques à l'échelle du Groupe Stellantis. L'adoption d'un *data lake* et de technologies de data science et d'IA a donné un nouvel élan au projet. En effet, ces infrastructures ont rendu les données plus exploitables et augmentant leur valeur perçue.

Comment adressez-vous les enjeux de *data quality* ?

La première étape a été de mesurer précisément la qualité des données. Nous programmions des sondes via notre outil de *data science* pour surveiller la complétude, la validité et la cohérence des données. Les résultats sont consolidés dans des tableaux de bord ce qui permet une bonne lisibilité et un accès simple pour les managers. Des actions ont été entreprises pour corriger les données erronées, mais leur effet reste limité si les anomalies persistent à la source. Un projet de *Master Data Management* avait été initié pour adresser ce problème, mais l'outil était trop complexe et ne permettait de répercuter les corrections dans les systèmes métiers. Actuellement, un projet de refonte du MDM est en cours pour définir ses usages, simplifier son intégration dans l'écosystème global et l'étendre à d'autres pays et domaines fonctionnels. Une attention particulière a été portée sur les processus de saisie des données. Bien que certaines règles évoluent, leur mise à jour est encore partielle. L'acquisition de données auprès de fournisseurs est également utilisée pour compléter et améliorer les informations existantes. Enfin, les technologies comme Dataiku et le *Lake House Snowflake* jouent un rôle central dans l'automatisation et la gestion de la qualité des données. Ils permettent à la fois de détecter les anomalies et de fournir des *insights* pour déclencher des actions correctives.

« *L'effet des actions entreprises pour corriger les données erronées reste limité si les anomalies persistent à la source* »

Comment démontrer le ROI des programmes de *data governance* ?

C'est un exercice complexe, mais nous y parvenons en nous appuyant sur des cas concrets de gains ou de pertes évitées. Par exemple, un *batch* incorrect qui met à jour des prix ou des taux erronés peut avoir des répercussions financières immédiates, facilement quantifiables. La productivité des équipes est également une piste intéressante. Automatiser la génération de rapports ou fournir des *data products* prêts à l'emploi permet aux salariés de se concentrer sur l'analyse des données et la création de valeur.



Gouverner les données dans un secteur très réglementé

21



Pierre CHAUVET

*Director, R&D Data Governance,
Servier*

Quels sont les spécificités de votre secteur en matière de data gouvernance ?

La R&D du secteur de la santé est caractérisée par un écosystème data complexe, marqué par la diversité des sources, internes et externes, le volume des données à traiter et une évolution rapide des technologies et approches scientifiques. À cela s'ajoutent des contraintes réglementaires strictes, notamment pour les données sensibles issues des études cliniques, des standards internationaux nécessaires pour soumettre des dossiers aux autorités de santé et des exigences en termes d'intégrité des données.

Quels sont vos principaux défis ?

Un défi est la mise en qualité des données non soumises aux autorités de santé et qui pourtant sont importantes pour prendre des décisions stratégiques sur les projets. Ces données n'ont pas le même niveau de standardisation

ni d'exigence de qualité que celles des essais cliniques, par exemple. Mettre à la disposition des utilisateurs la connaissance du patrimoine de données est un autre défi. Enfin, une disponibilité large des données est un point faible dans quelques secteurs où elles sont encore stockées de façon très locale et silotée.

L'intégration de sociétés que nous avons acquises est également un challenge. Chacune est arrivée avec ses propres outils et approches. Des efforts sont donc en cours pour intégrer les systèmes afin d'assurer un continuum de notre patrimoine de données. Le défi est de préserver l'agilité propre aux biotechs tout en répondant aux exigences des process et de conformité d'un grand laboratoire pharmaceutique.

Sur quels rôles et technologies reposent cette gouvernance ?

Deux rôles principaux ont été développés. Les *Data Owners*, chacun responsable d'un domaine, ont pour objectif global de rendre les données les plus « FAIR » possible (*Findable Accessible Interoperable Reusable*) : pour cela, entre autres, ils définissent les règles relatives aux données, s'assurent que leur cycle de vie est défini, posent des définitions, et s'assurent de leur référencement dans le *data catalog*. Les *Data Managers*, quant à eux, veillent à l'application des règles, garantissent la qualité des données, remontent les alertes et élaborent des plans d'action validés par les *Data Owners*. La maturité des collaborateurs dans ces rôles reste variable. A noter qu'ils les assurent souvent en complément d'autres responsabilités.

La gouvernance des données du pôle R&D est outillée notamment par une solution de *data catalog*, qui référence et documente les assets de données. La connexion des applicatifs aux référentiels de données de la R&D et de l'entreprise, via une solution de « *Master Data Management* », est un outil puissant d'interopérabilité, même si le nombre des applicatifs connectés est encore insuffisant. Enfin, une charte des données définit les droits et devoirs des collaborateurs.

22

« *La légitimité et l'engagement des data owners et managers pourraient être renforcés via des descriptions RH officielles et des objectifs formalisés* »



Pas de MDM sans Data Gouvernance

23

Sans doute vous est-il arrivé, accompagné de quelques amis ou bien d'une ribambelle d'enfants excités, d'ouvrir la boîte d'un jeu inconnu aux allures merveilleuses puis, tout dépité, de vous apercevoir que le livret des règles n'est pas là. La sagesse vous recommanderait alors de partir à la quête des règles manquantes et d'en prendre connaissance. Aussi, face à l'empressement de l'assistance vous aurez peut-être décidé d'improviser.

La boîte

La numérisation des actifs de l'entreprise est dorénavant quasiment achevée dans la plupart des entreprises. Elle s'est faite généralement au fil de l'eau, au grès de décisions successives dites de modernisation. Ainsi les différents services sont équipés d'outils permettant de reproduire leur quotidien et d'améliorer leurs KPIs : coût, qualité, délai. Malheureusement cette démarche a par ailleurs contribué à la création de silos de données pas ou peu connectés.

Résultat, vous voilà comme devant un jeu dont il manque les règles : les silos de données sont là mais pas les instructions qui permettront de les faire vivre ensemble. Reste à savoir si vous allez improviser ou bien prendre le temps d'inventer les règles.

Les règles

L'improvisation commence en général par le simple fait d'établir que la réponse au problème de silotage des données est technique : il suffit de créer une data plateforme de consolidation qui permettra de détecter les écarts et de répondre aux demandes de l'omnicanalité.

Lors de nos échanges avec les différents acteurs de la data, bien que la plupart aient commencé par l'improvisation, tous sont persuadés qu'il est indispensable d'impliquer les utilisateurs de la donnée en les regroupant dans une organisation transverse : l'équipe de la gouvernance de la donnée. Les membres de cette équipe doivent être à l'origine de toute initiative permettant d'établir les règles de gestion et les processus d'interaction entre les silos.

Le jeu

Une fois les règles établies, il devient possible de construire une stratégie dans le respect des intentions du *business*. Restera un *challenge* auquel il faut se préparer : la pérennisation de l'équipe de la gouvernance afin d'adapter les règles en réponse à l'évolution des enjeux.



**Jérôme
REBOUL**

*Senior Account Manager,
Stibo Systems*



La technologie passe après l'organisation

25

02

Favoriser la préparation organisationnelle pour décupler l'impact des solutions technologiques

De nombreuses entreprises tombent dans le « piège » de se doter de solutions technologiques avant d'avoir posé les bases organisationnelles de leur programme de gouvernance des données. Pourtant, il faut considérer ces outils comme des leviers de la gouvernance et non comme son point de départ. « *L'outil est un réflexe naturel pour les équipes en charge de la gouvernance* », rappelle l'un de nos interlocuteurs. Pourtant, signer un contrat avec un éditeur de logiciels ne peut être en aucun cas une solution « magique » pour résoudre tous les aspects d'un programme de gouvernance.

Tout d'abord, il faut avoir distribué les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes (équipes data, compliance, métiers...) pour déterminer les *workflows* de validation des données, leur classification, obtenir un *consensus* sur les différentes définitions métiers et métadonnées et établir les normes de qualité et de sécurité à respecter.

Une fois ce travail réalisé, il est ensuite possible de cerner quels seront les besoins en matière d'outils. En effet, différentes solutions permettent de centraliser les définitions métiers et les détails techniques des données, de gérer l'information et de faire de la découverte de données, monitorer et assurer leur qualité, assurer la conformité réglementaire et les droits des consommateurs... Toutes ces capacités ont leur rôle à jouer dans la gouvernance des données. Toutefois, adopter une ou plusieurs d'entre elles trop rapidement, c'est potentiellement choisir les mauvais outils. "*Mauvais*" non par leurs capacités intrinsèques, mais parce qu'ils existent en doublon avec tout ou partie d'un système déjà existant, parce qu'ils ne répondent pas aux besoins exacts de l'entreprise, ou encore parce qu'ils sont trop complexes pour les utilisateurs finaux.

L'implémentation trop précoce d'un outil peut alors mettre en péril la pérennité du programme. D'une part, parce que le manque de structure organisationnelle solide crée un décalage entre la capacité de l'entreprise à gérer la gouvernance et les fonctionnalités offertes par l'outil. Les équipes auront du mal à en percevoir le bénéfice et il sera difficile d'obtenir ou de maintenir leur adhésion. D'autre part, parce que ce type d'outils représente un coût important (achat, formation, maintenance...). L'incapacité à démontrer rapidement leur ROI ou, plus largement, leur valeur ajoutée, peut conduire à une réduction - voire un arrêt - des investissements dédiés à la gouvernance de la part du CoDir et du ComEx.



« Il faut considérer les outils
comme des leviers de la gouvernance
et non comme son point de départ »

27

Cependant, une fois la phase organisationnelle bien enclenchée, l'intégration rapide d'outils présente des avantages certains en faveur de l'accélération du programme de gouvernance et de l'acculturation. D'une part parce qu'ils permettent de centraliser et de faciliter tout le travail déjà réalisé, d'autre part parce qu'ils exposent au plus vite les équipes aux bonnes pratiques et règles de la gouvernance.

Parmi ces outils, le *Master Data Management* (MDM) joue un rôle clé en centralisant les données de référence de l'entreprise et en garantissant une « source unique de vérité ». Un sondage mené lors d'un *business talk* organisé par l'EBG en novembre 2024 a révélé que 53 % des participants estiment qu'un MDM contribue à résoudre les problèmes liés aux processus et aux données. Il permet, en effet, de définir et de paramétrer des règles ainsi que des autorisations d'accès, tout en encadrant les modifications et suppressions des données selon leur cycle de vie. Il structure également les *workflows* de validation et de publication des données, assurant ainsi une meilleure cohérence et traçabilité. De plus, le MDM garantit une classification claire des données en fonction de leur domaine de référence, facilitant leur gestion et leur exploitation. Enfin, il accompagne l'évolution des projets et des enjeux business en s'adaptant aux besoins de l'entreprise.

*« L'implémentation trop précoce
d'un outil peut mettre en péril
la pérennité du programme. »*



Une transformation guidée par la réglementation

29



Fabrice PERSIAUT

Responsable Data Gouvernance,
Indosuez Wealth Management



Quel a été le moteur de votre programme de data gouvernance ?

Il a été initié en 2020 dans le cadre d'une directive globale du groupe Crédit Agricole. Cette initiative avait pour objectif d'instaurer une organisation data standardisée au sein de chaque entité, avec la nomination de *Chief Data Officers* et la mise en place de *Data Management Offices*. En banque privée, les faibles volumétries de données manipulées ne prédisposent pas à développer des capacités et des compétences très développées autour des analyses statistiques, donc sur la Data, et le moteur principal des transformations va plutôt s'appuyer sur le renforcement de certaines exigences réglementaires sectorielles. Je pense notamment à BCBS 239, qui impose des niveaux de rigueur élevés en matière de gouvernance des données : catalogage, description, traçabilité, justification, gestion de la preuve, etc. Cependant, répondre à ces contraintes nous permet de mettre en place un

certain nombre de capacités qui vont, *in fine*, favoriser le *business*. Par exemple les outils, les processus de travail, ou encore nos reportings.

Sur quels rôles et outils repose la data gouvernance ?

La gouvernance repose sur trois rôles : le Data Owner, responsable de la définition et de la gestion stratégique des données, le Data Steward qui assure le suivi opérationnel ainsi que la qualité des données au quotidien et, enfin, le Data Custodian qui garantit la sécurité

entités pour remplacer les anciens fichiers Excel.

Quels défis sont apportés par la dimension internationale de votre entreprise ?

J'en vois deux principaux en matière de gouvernance des données. Le premier consiste à établir un niveau d'exigence qui soit acceptable par toutes les entités et conforme aux réglementations locales. Pour garantir une protection optimale des données, nous appliquons les normes les plus strictes parmi celles en vigueur dans les pays où nous opérons.

30



« Répondre aux contraintes réglementaires nous permet de mettre en place des capacités qui, *in fine*, favorisent le *business*. »

et la qualité des systèmes d'information. Le rôle de *Data Owner* s'ajoute à des responsabilités existantes, ils peuvent alors être réticents à pleinement s'engager. Il est donc essentiel de formaliser leurs missions, de leur fournir des outils, mais aussi de proposer des *incentives*, notamment financières, liées aux résultats et au déploiement des initiatives. La *data governance* s'appuie sur des solutions de catalogage des données et de contrôle de la qualité, qui sont progressivement déployées dans toutes les

Le second concerne l'aspect juridique. Pour réaliser des analyses statistiques et développer des initiatives en data science et IA, il faut centraliser les données des différentes entités du groupe et des clients finaux. Cela requiert des autorisations et des consentements, et pose donc des problématiques contractuelles intra-entreprises.

Prioriser l'impact : une approche pragmatique

31



**Sophie
GALLAY**

*Data, Analytics & AI Director, CRM Factory
Director,
Groupe Etam*

Comment avez-vous abordé la gouvernance des données ?

Le projet data étant récent, il a fallu tout lancer en parallèle en s'adaptant aux ressources disponibles. L'effort s'est d'abord concentré sur la structuration, la normalisation et la mise en qualité des données. Ce choix s'est imposé naturellement puisqu'il accompagnait la refonte de l'infrastructure data du groupe. Dans un second temps, l'accent a été mis sur l'accessibilité de la donnée et la structuration des responsabilités afin d'ancrer la gouvernance dans les pratiques.

Qu'auriez-vous fait autrement ?

Le choix des domaines de données à prioriser s'est avéré pertinent puisqu'il a été guidé par leur impact sur les équipes techniques et métiers. Cependant, il aurait été judicieux d'accorder encore plus d'importance aux bénéfices rapides et tangibles de la gouvernance pour asseoir la légitimité de la démarche. Un autre axe





« Nous avons privilégié des solutions flexibles et faciles à prendre en main, afin de favoriser leur adoption par les équipes. »

d'amélioration aurait été d'intégrer la gouvernance de manière plus affirmée dès la définition de la stratégie data pour mieux garantir des ressources nécessaires. Le ComEx reconnaît l'importance stratégique de la gouvernance, mais il sous-estime encore la complexité du sujet. De même, il perçoit encore la gouvernance de la donnée comme un projet à durée déterminée. Face à ces enjeux, nous mesurons le ROI de nos actions et menons un travail d'acculturation progressif.

restreinte du périmètre en raison de problèmes de qualité des données, il est possible d'estimer le gain potentiel qu'apporterait une meilleure gouvernance. La dernière méthode est liée au temps gagné par les équipes sur la correction et la vérification des données. En optimisant les données en amont, il devient possible de réduire ces tâches chronophages.

32

Quels outils avez-vous intégré ?

L'architecture technologique repose sur une *modern data stack* adaptée à la maturité et aux besoins du groupe. Une attention particulière a été portée à la mise en place de la *data observability*, permettant de suivre la qualité et la transformation des données en temps réel. Cet outil joue un rôle clé en identifiant les erreurs en amont, réduisant ainsi les risques d'anomalies en aval et évitant des corrections fastidieuses à *posteriori*.

Nous avons privilégié des solutions flexibles et faciles à prendre en main, afin de favoriser leur adoption par les équipes. Un outil inadapté risque d'être sous-utilisé et d'alourdir inutilement les process.

Comment mesurez-vous le ROI de la gouvernance ?

Plusieurs approches sont combinées. La première consiste à associer directement le ROI des projets à la gouvernance. La seconde repose sur l'amélioration incrémentale de la performance des projets existants. Lorsqu'un projet ne peut être déployé que sur une partie



Construire la gouvernance graduellement

33



**Virginie
LANGE**

*Chief Datascience Officer,
FLOA*



**Richard
GENET**

*Data Governance Officer
FLOA*



« Après le socle « client », nous avons progressé avec d'autres domaines. Cette approche nous a permis de ne pas être submergés. » »

Comment avez-vous abordé votre programme de gouvernance ?

Il y a 5 ans, nous avons choisi une plateforme technologique pour traiter toutes les problématiques simultanément : stockage de la donnée, exploitation de la donnée à chaud et à froid ainsi que le *Data Lineage* avec un dictionnaire de données. Ce socle fait notre richesse et notre souplesse aujourd'hui.

Nous avons commencé par le domaine « client », qui est le plus simple d'un point de vue data. Cas d'usage après cas d'usage, nous avons construit une gouvernance qui embarque toutes les réglementations et sert tous les métiers. Après avoir construit le socle « client », nous avons progressé avec d'autres domaines. Cette approche nous a permis de ne pas être submergés.

Quels outils avez-vous adoptés ?

Nous avons développé un *data catalog* en interne, qui nous permet de traiter toute la partie *analytics* à froid. Ceci dans un objectif : ouvrir le catalogue à la BI afin que les métiers soient plus autonomes sur les tâches d'analyse. Ensuite, nous utilisons un outil que nous appelons *Customer Manager Database*, qui nous permet de décrire les assets techniques et les applications, ainsi que les protocoles de transfert de données et les interactions entre les différents systèmes. Pour la partie modélisation prédictive, nous avons mis en place un *monitoring* automatique nous permettant de suivre tout le pipeline afin d'identifier si la donnée se dégrade au fur et à mesure du traitement.

Quel soutien du ComEx ?

Le soutien du ComEx a été crucial, notamment dans la définition des rôles et des responsabilités. Nous avons la chance d'avoir une direction data autonome : elle n'est ni rattachée à l'IT, ni au marketing, ni à un métier. De plus, le directeur du *Data Office* fait partie du ComEx. Cela nous permet de faire des choix librement, d'imposer les règles de gouvernance que l'on souhaite mettre en place. Ce soutien se traduit également par une vraie reconnaissance du rôle stratégique de la donnée, notamment sur des sujets critiques comme le coût du risque bancaire et la conformité réglementaire.

Comment accompagnez-vous le changement culturel ?

Floa est une banque digitale, la *data culture* y est donc très ancrée. Toutefois, nous avons créé une communauté de « *Key Users Data* » qui se réunit tous les trois mois pour partager avec les différents métiers. Nous faisons également des points bimensuels avec les référents métiers pour s'informer sur ce qui évolue dans leur domaine et sur leurs points de douleur. Enfin, nous avons un comité *Data Privacy* trimestriel durant lequel sont exposées les dernières attentes réglementaires et les axes d'améliorations.



Transformer la gouvernance des données en valeur business

Des politiques à la valeur stratégique

Les dirigeants priorisent les initiatives ayant des résultats commerciaux mesurables. La data gouvernance, souvent perçue comme technique et axée sur la conformité, reçoit rarement l'attention nécessaire pour réussir.

Les dirigeants s'intéressent aux lancements de produits plus rapides, à l'amélioration de la satisfaction client et aux gains d'efficacité, et non à la gouvernance. Il est crucial de démontrer comment la data gouvernance crée ces avantages. En collaborant avec des experts du *Master Data Management* (MDM), il est possible d'élaborer des analyses de rentabilité convaincantes qui relient la data gouvernance de référence aux priorités stratégiques de l'entreprise.

Argumenter en faveur de la gouvernance

Pour s'assurer du soutien de la direction (ce qui est essentiel, car des désaccords se profilent à l'horizon !), les directeurs data (CDO) doivent aligner la gouvernance sur les objectifs de l'organisation. Pour cela, les initiatives doivent viser la croissance, les économies de coûts ou la réduction des risques. Les experts en MDM et les intégrateurs de systèmes peuvent aider à développer des arguments convaincants qui lient la gouvernance à des résultats tels qu'une meilleure prise de décision ou l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement.

Data quality : Instaurer la confiance, la maîtrise des données et la compréhension.

Des données fiables sont la base d'une gouvernance efficace. Il existe des dizaines de mesure de la data quality en fonction du cas d'utilisation et du contexte. Assurez-vous que les données sont adaptées à l'usage, en commençant par un focus sur les standards : exactitude, exhaustivité, cohérence, actualité, validité. Veillez à ce que toutes les parties prenantes soient consultées et les définitions acceptées. Pour ce faire, créez un conseil pour définir, collaborer, servir de médiateur et développer une culture axée sur la data.

Surtout, ÉDUQUEZ les employés sur l'importance de ces pratiques et leur valeur ajoutée pour eux et pour l'entreprise.

Les politiques sans objectif sont vouées à l'échec...

Durabilité : La nouvelle frontière

Le développement durable n'est plus facultatif. Les consommateurs, clients, investisseurs et régulateurs exigent des comptes. Seules des données fiables peuvent permettre de répondre aux normes d'information. Des politiques de gouvernance claires et des systèmes robustes sont nécessaires pour intégrer le développement durable dans les stratégies globales. Des pratiques de gestion de données solides sont essentielles pour aligner les données sur le développement durable avec les cadres de gouvernance.

Recadrer la gouvernance des données comme un moteur de valeur stratégique garantit l'adhésion des décideurs, ouvrant la voie à l'innovation, l'efficacité et la réussite à long terme.



**Matthew
CAWSEY**

*Product Strategy - Industry Lead,
Stibo Systems*



Une transformation globale, un changement de mentalité

37



L'importance de l'acculturation et de la formation dans la réussite de la gouvernance des données



Pour mettre en place une gouvernance des données efficaces et pérenne, l'entreprise a donc besoin de bases organisationnelles solides et d'outils adaptés. Mais il faut aussi mener un changement profond des mentalités, en évitant trois écueils courants : considérer la gouvernance comme un projet et non comme un programme évolutif, négliger l'acculturation et la formation de tous les salariés, ou encore chercher à justifier la gouvernance uniquement par un ROI financier.

La data gouvernance est menée par des personnes dont les compétences sont généralement techniques (Data, IT) et qui sont donc accoutumées à travailler en mode agile, dans une culture du livrable. De même, le *Top Management* a tendance à percevoir la gouvernance comme une mission avec un début et une fin, alors qu'il s'agit d'une démarche d'amélioration continue et d'accompagnement sur le long terme. Ces programmes évoluent en même temps que le patrimoine data de l'entreprise, son parc applicatif, la réglementation relative aux données et la multiplication des cas d'usage... La transformation *data-centric* va donc bien au-delà de la sensibilisation des salariés : le véritable changement passe par une refonte concrète des processus métiers. Pour y parvenir, le *Data Office* et les rôles tels que les *Data Owners* doivent écouter activement les utilisateurs et les accompagner au quotidien pour éviter les blocages. Sans pédagogie et sans relais internes, même les meilleures solutions data restent sous-exploitées.

L'acculturation est un élément clé pour embarquer l'ensemble de l'entreprise. Celle-ci passe par la création d'une communauté data au sens large et par des formats variés et engageants à destination du plus grand nombre. Par exemple, des événements internes de grande envergure comme des journées de conférence, des modules de formations internes, ou des actions plus régulières comme des campagnes d'affichage, des quiz, des cafés thématiques...

« Pour obtenir l'adhésion des métiers et du Top Management, il est essentiel de montrer rapidement des résultats, à travers des cas et des succès concrets. »

La visibilité des résultats est également cruciale pour obtenir l'adhésion des métiers et du *Top Management*. Il est donc essentiel de présenter rapidement les progrès accomplis, à travers des cas et des succès concrets.

Certes, ces démonstrations de la valeur ajoutée sont un moyen efficace de remporter l'adhésion des salariés de l'entreprise. Mais cela ne suffit que rarement à convaincre durablement ses dirigeants que les investissements financiers et humains consentis sont justifiés, notamment dans les secteurs culturellement très ROIstes. Comme l'a souligné l'un de nos interlocuteurs, « il est souvent difficile de convaincre les directions générales que 80 % du travail en data agit sur les fondations, et seulement 20 % sur la valorisation. »

Contrairement à un projet *business*, la gouvernance des données peut difficilement se mesurer en ROI. Son impact est souvent indirect et diffus : réduction des risques, optimisation des processus, amélioration de la qualité des décisions.... La question principale n'est donc pas de savoir combien la *data governance* rapporte, mais plutôt quels risques business, réglementaires et d'image son absence pourrait faire encourir.

Plusieurs approches permettent toutefois de mesurer l'impact de la gouvernance. La 1^{ère} combine ROI projet, ROI incrémental et gains de productivité. Cette démarche permet d'associer la gouvernance des données aux résultats concrets des projets data, et de démontrer son rôle clé dans la réussite des initiatives stratégiques. La 2^e consiste à mettre en avant les coûts cachés, par exemple le temps passé et le nombre de personnes nécessaires pour re-traiter manuellement des données, ainsi que le montant des amendes qui pourraient être infligées à l'entreprise en cas de non-conformité. Enfin, la 3^e option est de s'appuyer sur des KPIs alternatifs et des sondages qualitatifs, sur le modèle du *Net Promoter Score* (NPS), menés auprès des salariés sur leur satisfaction vis-à-vis des produits data et l'intégration des bonnes pratiques au quotidien. Les indicateurs auront été définis en amont : par exemple, le nombre d'utilisateurs d'une solution, le nombre de *data owners*, le nombre de personnes constituant la communauté data, etc.

« Sans pédagogie et sans relais internes, même les meilleures solutions data resteront sous-exploitées. »



Un programme data qui s'appuie sur l'humain

41



Wanda SAINT-PAUL

*Group Head of Data Transformation & Governance,
Europcar Mobility Group*

Quelle est la genèse de votre programme data ?

Initialement, la data était abordée sous un angle *analytics*. En 2021, l'arrivée de notre *Chief Data Officer*, Vincent Cadoret, a marqué un tournant avec la création d'un *data office* unifié. Il rassemble aujourd'hui près de 50 collaborateurs. Nous sommes alors passés d'une vision purement IT à une dynamique plus stratégique conduite par la valeur *business*. Ce programme s'appuie sur l'humain, notamment à travers la formation, la promotion de la culture data et la migration vers un outil de *data viz* pour favoriser l'utilisation proactive des données.

Comment êtes-vous organisés ?

Notre feuille de route data repose sur deux éléments clés. D'une part, nous avons nommé une dizaine de data champions, issus du *middle management* et aux profils opérationnels. Ils collectent et priorisent les besoins des métiers. Ces cas d'usage sont défendus tous les trimestres auprès du comité exécutif, qui prend les décisions

« Nous sommes passés d'une vision purement IT à une dynamique plus stratégique conduite par la valeur business. »

finales en fonction de la valeur qu'ils peuvent dégager et des impératifs réglementaires. D'autre part, l'organisation des équipes data en *squads* agiles garantit notre efficacité. Chacune est composée de profils techniques et d'un *product owner*, ce qui permet d'avancer avec des livrables réguliers. Du point de vue gouvernance, priorité à l'harmonisation des spécifications fonctionnelles : le *data management* et le *sourcing* des données doivent être fiables *by design*. Pour cela, nous avons des profils transverses qui se concentrent sur la *data culture*, la *data quality*, et le *data cataloging*.

Comment harmoniser les pratiques dans une entreprise internationale ?

Nous développons des produits pour des pays qui ont chacun leur maturité « data » et un certain degré d'autonomie. Pour pallier cela, nous nous appuyons sur des profils opérationnels afin d'unifier la méthode de calcul d'un indicateur de performance, par exemple. Nous avons également mis en place différentes initiatives de change management. Ainsi, nous avons bâti au fil du temps une communauté data de 400 personnes. Nous rencontrons un vrai succès avec des événements comme notre *data week* au cours de laquelle nous diffusons des conférences

présentant des cas d'usage concrets, internes ou externes.

Mesurez-vous le ROI de vos actions ?

A travers un NPS interne, les salariés notent leur satisfaction sur différents items liés à la data. Nous mesurons aussi la valeur de nos actions à travers divers KPI comme le taux d'adoption de nos solutions, l'augmentation de la communauté data, le temps gagné sur certaines tâches grâce à l'automatisation... Le ROI de certains cas d'usage peut aussi être calculé au cas par cas. L'impact des sujets de compliance, quant à lui, est évalué à l'aune des risques évités, qu'ils soient financiers ou d'image.

Spécialiser pour accélérer la gouvernance

43



**Sophie
TILLIER**

Directrice Data,
France Télévisions



Quand avez-vous mis en place une gouvernance data dans votre groupe ?

Nous avons commencé il y a trois ans après un audit qui a révélé plusieurs points de douleur, liés à la centralisation de la documentation et à la qualité de la donnée. Nous avons donc mis en place plusieurs chantiers pour déployer une gouvernance, gérée par un pôle dont ce n'était pas la seule activité. Nous avons alors créé un outil maison pour documenter la donnée et mis en place des règles de gestion. Toutefois, il nous manquait une personne dédiée au pilotage de cette activité. C'est pourquoi, nous avons recruté il y a un an un *lead gouvernance*, car il nous fallait un pilote dédié à 100% cette activité pour la structurer, piloter les chantiers à mener, faire l'acculturation nécessaire et onboarder les métiers.

Sur quelles équipes s'appuie-t-elle ?

Les *Data Stewards* documentent la donnée et accompagnent les *Data Owners*. Ces derniers occupent des rôles et non des fonctions et sont

issus des métiers. Nous avons tenté d'en nommer avant l'arrivée du *lead governance*, mais cela n'avait pas fonctionné. En 2024, nous avons procédé autrement : les membres du CoDir les choisissent parmi leurs équipes de manière à mieux couvrir tous les domaines et mieux répartir les charges de travail. Le *Data Manager*, quant à eux, coordonnent les *Data Stewards* en établissant les méthodologies et les *workflows*. Enfin, les responsables applicatifs, qui occupent souvent des postes techniques, veillent à la qualité des données à la source.

Quelles initiatives pour améliorer la qualité des données ?

Des progrès ont été réalisés depuis cinq ans, mais nous manquons encore de processus harmonisés et de maturité. La qualité repose actuellement sur des contrôles intégrés au développement des cas d'usage, réalisés par le pôle data et à la main des *data engineers*. Cependant, le contrôle qualité n'est pas encore industrialisé et manque d'implication des métiers. Depuis 2024, nous mettons en place des règles de qualité avec des seuils mis en place avec les *data owners*.

Comment est reçu ce programme par les salariés ?

La directrice du digital et le CoDir en général nous soutiennent. Les *data owners* se sont investis dans leur nouveau rôle et y voient les bénéfices. Nous devons donc faire de la vulgarisation à tous les niveaux pour avancer. Ainsi, nous organisons depuis deux ans un événement en présentiel et nous avons développé des formats interactifs comme des quiz sur Slack. L'an passé, nous avons créé des affiches mettant en avant des indicateurs, des définitions ou des performances en lien avec l'actualité. En 2025, nous continuerons à proposer des formats ludiques comme des quiz ou un *escape game* et nous réfléchissons à intégrer la gouvernance au catalogue de formation du groupe. Enfin, je fais des interventions régulières auprès du ComEx ou des différentes directions.

« La gouvernance a été déployée avec pour objectif de gagner en efficacité et de responsabiliser les équipes métiers sur les données. »



Un modèle de gouvernance fédérée à l'échelle de l'organisation

45



**Matthieu
BLANC,**

Chief Data Officer
Caisse des Dépôts



**Thibaut
FASQUEL**

Responsable Gouvernance des données
Caisse des Dépôts



Comment qualifieriez-vous votre niveau de connaissance client ?

Plus de 3 millions de personnes utilisent MeilleurTaux.com chaque année. Elles y comparent les différentes offres en matière de crédits, d'assurances ou encodes clients.

Comment est structuré votre programme data ?

Nous avons commencé fin 2018 avec l'organisation. Nous avons positionné des *data owners* dans les métiers pour identifier les besoins et travailler avec le pôle *data central*. La création d'une feuille de route a permis de structurer les efforts et définir les axes de développement. La stratégie adoptée est celle des *"petits pas"* : des cas d'usage ont été rapidement mis en œuvre pour démontrer la valeur des données et obtenir l'adhésion des équipes.

La gouvernance est fédérée. Nous avons un CDO pour superviser la stratégie et définir un cadre de gouvernance de données transverse à l'ensemble de l'organisation afin de garantir le respect de pratiques et de standards communs. Puis, 4 *data officers* se partagent les domaines et animent un réseau d'une trentaine de *data owners*. Ces derniers sont responsables de la gouvernance des données de leur périmètre et exécutent localement la feuille de route en toute autonomie. Les *data stewards*, plus opérationnels, se concentrent sur la qualité, la classification et la sécurité des données. Des comités inter-domaines favorisent la collaboration et le partage des bonnes pratiques entre les domaines métiers.

Comment choisir les personnes qui occupent les fonctions data ?

Nous nommons des personnes avec un pouvoir décisionnaire et une expertise métier - souvent un membre du CoDir - pour les rôles de *data owners*, ce qui permet un ancrage fort dans l'organisation. Dans certains cas, un binôme expert / décisionnaire se complètent pour remplir ce rôle. Cette mission nécessite non seulement des compétences fonctionnelles et data, mais aussi de *leadership*, de communication et de gestion de projet.

Sur quelles solutions technologiques repose la gouvernance ?

La solution d'un éditeur de logiciel de *data*



« Nous nommons des personnes avec un pouvoir décisionnaire et une expertise métier comme *Data Owner*. »

management est utilisée pour centraliser et standardiser la gouvernance des données, notamment les référentiels, les catalogues de données et la qualité des données.

De plus, nous avons mis en place une plateforme de données nouvelle génération pour stocker, gérer et rendre accessibles les données. Un glossaire d'entreprise a également été développé, contenant environ 8000 définitions de données.

Nous nous assurons de la fiabilité et la conformité des données via des sondes de qualité (environ 300 en production). Enfin, nous avons un projet de « *data marketplace* » pour faciliter l'accès aux données en consolidant les informations sur la qualité, les glossaires et les catalogues et rendre les données plus accessibles dans l'organisation.

Comment mesurer le ROI des chantiers data ?

Les gains des chantiers data se mesurent sur 2 aspects : quantitatif correspondant à des coûts évités, des gains opérationnels ou des revenus additionnels. Mais aussi qualitatif comme par exemple des meilleurs niveaux de services au clients, des données de meilleure qualité... Cela reste cependant difficile mais les *data owners* veillent à documenter les gains des cas d'usage dans les étapes initiales, ce qui est rapporté régulièrement dans le comité faitier. Les succès sont partagés pour illustrer l'impact positif des initiatives data, justifier les investissements et encourager une culture axée sur les données. À long terme, un aspect plus comptable des chantiers data sera probablement demandé.



Le MDM au service de la Data Gouvernance

Le *Master Data Management* (MDM) joue un rôle clé dans la mise en œuvre d'une gouvernance de la donnée efficace. Une gouvernance bien définie constitue le socle indispensable pour sélectionner et déployer une solution adaptée. Celle-ci doit non seulement garantir la cohérence des données, mais aussi s'appuyer sur des standards et bonnes pratiques éprouvées.

C'est en cela que la conception initiale d'une solution de MDM est cruciale : elle offre une vue d'ensemble, identifie les incohérences et guide les choix stratégiques. Chaque fonctionnalité et geste métier doivent être évalués à travers le prisme de la gouvernance : quel objectif servent-ils, pour quel(s) utilisateur(s), et selon quelle logique globale ?

C'est cette vue globale qui permettra d'identifier comment le MDM sert les objectifs de la gouvernance de la donnée.

Enfin, une approche centrée sur les groupes d'utilisateurs et les rôles permet d'optimiser les *workflows*, tout en évitant qu'une même personne intervienne à plusieurs étapes (incohérence). En général, le MDM n'a pas forcément vocation à centraliser toutes les données : il doit s'inscrire dans une architecture SI au service des métiers,

garantissant des parcours fluides et libérés des contraintes d'outils.

Des solutions de MDM « *plug and play* », avec peu de conception et d'implémentation, paraîtront séduisantes parce qu'elles semblent offrir une gouvernance prête à l'emploi, mais dans la durée elle se montreront finalement limitatives, restreignant la capacité des métiers à définir leur propre gouvernance et à l'appliquer, pour finalement les contraindre dans une approche ne cadrant pas avec leurs pratiques. Au contraire, des solutions plus avancées, nécessitant certainement un effort de déploiement plus important, auront la capacité à appliquer une gouvernance métier, définie en amont, et à se maintenir au niveau des exigences métier dans la durée, à leur service.



Olivier
ROMAIN JOLLY

Engagement Manager, Professional Services,
Stibo Systems



Conclusion

04

Souvent complexe à structurer, la gouvernance des données est jonchée d'écueils. Pourtant, bien maîtrisée, elle est un puissant levier de transformation.

En route vers l'IA!

En 2024, 71 % des entreprises interrogées lors d'une étude menée par Precisely et l'université Drexel déclarent avoir mis en place un programme de gouvernance des données. Un chiffre encore modeste, alors que maximiser la valeur du patrimoine data est devenu un impératif stratégique. Face à l'évolution rapide des usages digitaux et de l'IA, les entreprises ne peuvent plus composer sans une gouvernance des données efficace.

Nous l'avons vu dans cet ouvrage, ce retard s'explique en grande partie par les obstacles rencontrés par les entreprises. La gouvernance des données ne se limite ni à un projet ponctuel, ni à un simple déploiement d'outils technologiques. Elle s'inscrit dans une transformation globale, impliquant à la fois la mise en place d'une organisation robuste, l'intégration de technologies au bon moment et l'instauration d'une culture *data-centric* à tous les niveaux de l'entreprise.

Depuis plusieurs années, l'amélioration de la gouvernance des données figure parmi les priorités des grandes organisations. L'évolution des habitudes des consommateurs, la concurrence accrue des entreprises digitales natives, ainsi que le renforcement des réglementations en matière de données, notamment personnelles, ont été

des catalyseurs majeurs. Mais, jusqu'ici, une gouvernance immature ne bloquait pas la mise en place de cas d'usage en *data & analytics*. Les entreprises parvenaient à développer des initiatives en dépit de données imprécises ou incomplètes.

La démocratisation de l'IA générative depuis fin 2023 a rebattu les cartes. Selon une étude menée par l'ESSEC, ces nouvelles technologies sont perçues comme une opportunité stratégique par 48 % des entreprises. Or, leur efficacité repose essentiellement sur la qualité des données. Une gouvernance mal maîtrisée risque non seulement d'entraîner des biais et des résultats erronés, mais aussi de freiner l'adoption de l'IA en raison du manque de confiance des utilisateurs.

Dès 2025, la gouvernance des données devra donc être moins perçue comme une contrainte « administrative » ou une exigence réglementaire, et davantage comme un moteur d'innovation. Les entreprises qui sauront structurer leur gouvernance et s'appuyer sur une gestion rigoureuse des données se donneront les moyens d'accroître leurs performances commerciales, d'optimiser leurs processus et de renforcer durablement leur avantage concurrentiel.

Annexes

51

05

Biographies

Par ordre d'apparition dans l'ouvrage

P.45

Matthieu BLANC
Chief Data Officer,
CAISSE DES DÉPÔTS

Après une longue expérience dans le Conseil, Matthieu a œuvré dans le secteur Financier pour définir et mettre en place des stratégie Data + IA à même de transformer les modèles opérationnels, en B2C comme en B2B. A la Caisse des Dépôts, où il travaille en tant que *Chief Data Officer* depuis 3 ans, il déploie une stratégie Data et IA visant à mieux utiliser la data pour servir les clients, proposer des services innovants, garantir la bonne gestion des données, et ce avec un coût optimisé

P.45

Thibaut FASQUEL
Responsable Gouvernance des données,
CAISSE DES DÉPÔTS

Avec avoir évolué plusieurs années dans le secteur du conseil où il a accompagné la transformation de grands groupes dans l'optimisation de leurs processus décisionnels, il intervient aujourd'hui en tant que responsable de la Gouvernance de données au sein de la Caisse Des Dépôts avec l'objectif de mettre le patrimoine de données au service des enjeux métiers et des cas d'usages associés.

P.29

Fabrice PERSIAUT
Responsable Data Gouvernance,
INDOSUEZ WEALTH MANAGEMENT

Fabrice a passé plus de vingt ans dans les Grands Groupes financiers français, d'abord en tant que consultant informatique et Data, puis en prenant des responsabilités sur les sujets Data dans un des plus grands groupes bancaires français. Il s'est maintenant spécialisé dans les sujets de *Data Governance* et de *Data Management*, suite à la montée en puissance de ces problématiques au niveau réglementaire et opérationnel.

P.31

Sophie GALLAY
Data, Analytics & AI Director,
CRM Factory Director,
GROUPE ETAM

Sophie possède une expérience en transformation digitale, data et IA pour différents secteurs, acquise au sein du cabinet de conseil Artefact. Depuis 2021, elle met son expertise au service de la transformation de grands groupes du secteur luxe et *retail*, d'abord chez LVMH, puis actuellement chez Etam. En tant que responsable de la stratégie Data et CRM IT à l'échelle mondiale, elle a pour objectif principal d'accélérer la création

de valeur métier grâce à la donnée.

P.41

Wanda SAINT-PAUL
Group Head of Data
Transformation & Governance,
EUROPCAR MOBILITY GROUP

Avec une expertise *business* et technique, Wanda a évolué dans divers environnements pour structurer et piloter des projets data au service de la performance. En tant que Group Head of Data Governance & Transformation chez Europcar Mobility Group, elle accompagne la transition vers un usage optimisé et responsable de la donnée, en alignant technologie, métier et conformité pour maximiser la valeur et la confiance autour des données.

P.31

Virginie LANGE
Chief Datascience & AI Officer,
FLOA
Richard GENET
Data Governance Officer,
FLOA

Avec plus de 20 ans d'expertise en Data, Virginie Lange, CDO et Richard GENET, DGO chez FLOA, ont piloté des projets d'innovation majeurs. Ils ont mis en place des politiques de données, garantissant leur qualité et sécurité, afin de promouvoir une culture data-driven. Ainsi la gouvernance des données est alignée avec les ambitions élevées de FLOA. L'innovation n'est pas seulement une question de technologie, mais de vision et de courage pour transformer les données en valeur tangible.

P.17

Richard VASSEUR
Head of AI & Data Governance
FDJ

Avec un passé en direction générale de PME dans le secteur de la santé, Richard a œuvré dans le secteur de la protection sociale pour développer la création de valeur à partir de logiques data-centric. Chez FDJ, où il travaille depuis 3 ans en tant que Responsable de la Gouvernance des Données et de l'IA, il conçoit les politiques de gouvernance et pilote la démarche Groupe de data mesh à l'échelle, afin de favoriser une démocratisation maîtrisée de l'usage de la donnée.

P.43

Sophie TILLIER
Directrice Data,
France Télévisions

Sophie a débuté son parcours professionnel en agences de conseil en achats d'espace media chez Havas, Omnicom puis Publicis pour développer les méthodes de mesure de l'efficacité publicitaire, notamment les Marketing Mix Modeling. Elle a ensuite rejoint Soft Computing devenu Epsilon où elle est intervenue sur les problématiques data marketing, aussi bien technologiques que analytiques. Sophie est directrice data au sein de la direction du

numérique de France Télévisions depuis 2020 avec la mission de développer l'écosystème data permettant d'améliorer et personnaliser l'expérience des utilisateurs des offres numériques du Groupe.

P.15

Sophie PALLUET

Program manager for Digital & Marketing data governance, L'ORÉAL

Forte d'une vaste expérience dans la gestion des données transactionnelles, analytiques et de référence au service des opérations, du marketing et de la finance, tant dans les divisions grand public que luxe, Sophie assure aujourd'hui la gouvernance des données au niveau du groupe L'Oréal. Son périmètre couvre l'ensemble des données relatives aux interactions consommateurs aussi bien personnelles que celles destinées au pilotage et à l'optimisation des investissements médias et advocacy.

P.21

Pierre CHAUVET

Director R&D Data Governance
SERVIER

Après différents postes tenus au sein de la R&D des Laboratoires SERVIER depuis plus de 25 ans, Pierre est depuis 2017 responsable de la Gouvernance des données au sein de la Direction Digital, Data & AI de ce périmètre. Il œuvre pour établir et maintenir avec les métiers de la R&D un cadre permettant de faire du patrimoine de données un véritable levier de productivité et d'innovation.

P.19

Frédéric RANCHOUX

Data Governance Officer
STELLANTIS FINANCIAL SERVICE

Fort de 30 ans d'expérience dans les systèmes d'information bancaires et financiers, j'ai successivement mis en œuvre et piloté pour Stellantis Financial Services la solution de production des états réglementaires COREP pour la Banque de France, la solution de notation pour les clients corporate, ainsi que la solution de lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Actuellement, en tant que Data Governance Officer, je me concentre sur des sujets liés aux données tels que la qualité des données, la gestion du catalogue des données et la data science.



Partenaire

À propos de l'EBG



Avec 660 marques membres, soit plus de 110 000 professionnels actifs, l'EBG, créé par Pierre Reboul, constitue depuis plus de 20 ans le principal *think-tank* français de l'Innovation Digitale. L'EBG regroupe les acteurs majeurs du Marketing, du Digital et de l'Innovation. La communauté EBG comporte aussi bien des grands Groupes internationaux que des PME, des startups et des DNVB.

À travers différentes publications (*Yearbooks*, Livres Blancs, Livrets de Synthèse, etc.), l'EBG traite de différents sujets visant à répondre à plusieurs problématiques stratégiques et/ou opérationnelles. Ces ouvrages sont ainsi réalisés dans le but de définir des tendances de marché, mettre en avant des retours d'expériences et revenir sur des échanges et observations de notre communauté.



PUBLICATIONS

ÉVÈNEMENTS

FORMATIONS

Contacts

Louise Vigier

Responsable Partenariats
louise.vigier@ebg.net

Thérèse Nyaben

Directrice Édition et Événementiel
therese.nyaben@ebg.net

David Aubron

Responsable Contenus
david.aubron@ebg.net

Yulia Kurochkina

Responsable Événementiel
yulia.kurochkina@ebg.net

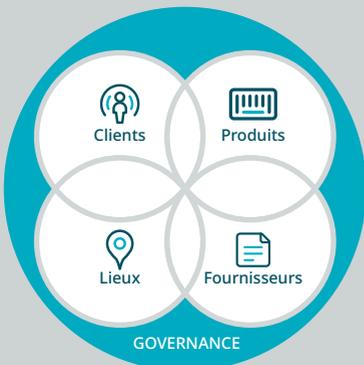
www.ebg.net

A PROPOS DE STIBO SYSTEMS

Stibo Systems est leader indépendant en solutions de **Master Data Management Multidomaine dont le Product Experience Data Cloud**.

La plateforme MDM Stibo Systems permet aux sociétés de disposer d'un référentiel unique puissant et souple, partagé par les utilisateurs des différents métiers.

La société danoise accompagne les plus grandes entreprises du monde entier qui exploitent la valeur stratégique de leurs données, quel que soit leur domaine de référence :



Stibo Systems est régulièrement reconnu par de nombreux analystes comme Forrester, Gartner ou Bloor Research comme leader du PIM, Champion MDM, ou parmi les meilleurs éditeurs de MDM du marché.



Une plateforme unique et centralisée



Une solution Cloud native en SaaS



Un système sécurisé dans une logique de conformité et d'intégrité des données



La seule offre MDM Multidomaine intégrée conçue pour optimiser la valeur des Master Data Multidomaine



Pourquoi choisir un MDM Multidomaine ?

Accélérer la transformation digitale et stimuler l'innovation (dont les cas d'usage d'IA générative) en posant les fondations data essentielles à une stratégie de croissance.

Offrir une expérience client exceptionnelle ultra personnalisée.

Rationaliser les processus internes, améliorer l'efficacité opérationnelle, cartographier la donnée et la mettre en qualité en instaurant une gouvernance millimétrée.

Optimiser la chaîne d'approvisionnement. Mieux maîtriser la chaîne de valeur et la relation fournisseurs.

Accompagner la stratégie ESG, les enjeux de traçabilité de l'information produit et de conformité.

Créer une source unique de vérité, une vision à 360° de toute l'entreprise.

« Le gros avantage du MDM multidomaine est la possibilité d'ajouter et de gérer tous les types de données de référence sur la même plateforme. »

— Jean Feutrie, Responsable IT pour l'intégration des données produit et des fournisseurs, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France

100%

de nos clients satisfaits !
Découvrez les références ici >>

Depuis 30 ans, Stibo Systems accompagne les plus grandes entreprises internationales du Retail, de la Distribution ou de l'industrie alimentaire et manufacturière pour gérer une source d'information stratégique unique et fiable, mais aussi à gérer et améliorer la qualité de leurs informations de référence. Contactez-nous sur : stibosystems.com



Mentions légales

Delphine Bionne

Rédaction

Élodie Dages

www.studiodares.com

Conception graphique

& mise en page

Copyright © 2024

EBG-Elenbi, Stibo Systems

Tous droits réservés.

Tous droits réservés. Cet ouvrage ne peut en aucune manière être reproduit en tout ou en partie, sous quelque forme que ce soit ou encore par des moyens mécaniques ou électroniques, y compris le stockage de données et leur retransmission par voie informatique sans autorisation des éditeurs EBG-Elenbi et Stobi Systems. Les citations de marques sont faites sans aucun but publicitaire. Les erreurs ou omissions involontaires qui auraient pu subsister dans cet ouvrage malgré les soins et contrôles de l'EBG-Elenbi et Stibo Systems ne sauraient engager leur responsabilité.

Crédits photos ©istockphoto



Assurer une gouvernance efficace des données est plus que jamais un enjeu stratégique pour les organisations. Pourtant, seul un quart des professionnels jugent leurs pratiques suffisamment matures. Documentation du patrimoine data, structuration des rôles, choix des outils... Quels écueils freinent encore ces programmes ? À travers des retours d'expérience et conseils d'experts, cet ouvrage éclaire les défis et solutions pour bâtir une gouvernance solide et adaptée aux évolutions récentes.



 **STIBO SYSTEMS**
MASTER DATA MANAGEMENT